UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DO ACESSO AO CONHECIMENTO EXTERNO EM ADMINISTRADORAS DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS: ESTUDO DE CASOS

Marcelo Machado Teixeira de Andrade

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Aidar Sauaia

SÃO PAULO
2008

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCELO MACHADO TEIXEIRA DE ANDRADE

GESTÃO DO ACESSO AO CONHECIMENTO EXTERNO EM ADMINISTRADORAS DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS: ESTUDO DE CASOS

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Aidar Sauaia

SÃO PAULO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Andrade, Marcelo Machado Teixeira de
Gestão do acesso ao conhecimento externo em administradoras de carteira de investimentos imobiliários: estudo de casos / Marcelo Machado Teixeira de Andrade. -- São Paulo, 2008.
147 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008
Bibliografia.

1. Gestão do conhecimento 2. Conhecimento 3. Mercado imobiliário 4. Administração de carteiras 5. Administração de imóveis I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4038

Dedico esta tese a Cibelle, minha querida esposa, e a meus pais, Affonso Celso e Iara.
Por tudo.

AGRADECIMENTOS

Para muita gente, o agradecimento a Deus está implícito em tudo o que de bom fazemos ou tentamos fazer na vida. Eu me incluo nesse grupo.

Sozinhos, podemos muito pouco. Sem o concurso de um número grande de pessoas, esta tese não teria sido iniciada, quanto mais concluída. Na Academia, agradeço em primeiro lugar ao meu orientador, Antonio Carlos Sauaia, professor exemplar, competente, de extrema dedicação, e pessoa de grande dignidade, de quem aprendi incontáveis lições. Agradeço a todos os outros professores que me ajudaram de variadas formas, nomeadamente o Martinho Isnard de Almeida e o Silvio Aparecido dos Santos, que participaram da banca do meu exame de qualificação e tanto contribuíram para a continuidade da pesquisa; o Isak Kruglianskas e o Lindolfo Albuquerque, que sempre me receberam e me animaram durante essa longa caminhada; o Nicolau Reinhard, com quem tive mais de uma conversa extremamente produtivas sobre o tema da tese; e o André Fischer, meu primeiro orientador, que me introduziu no "mundo" da gestão do conhecimento.

Agradeço o amor e a paciência da minha esposa, Cibelle, que apoiou com incrível ternura um namorado-doutorando, um noivo-doutorando e, do memorável dia 15 de setembro de 2007 para cá, um marido-doutorando. Agradeço a toda minha família, em particular aos meus pais, do tipo "presentes, animadores e apoiadores".

Agradeço o fundamental apoio dos meus chefes diretos no Banco Central, Akira Nakano e Tossi Oishi, e do meu "chefe" para alguns assuntos, Sidnei Almeida – o Nei! –, dos meus demais colegas-amigos da Coordenadoria de Informática e de tantos outros colegas-amigos do banco, particularmente a turma do meu concurso. Agradeço aos demais amigos que partilharam as dores e alegrias desses quatro anos de caminhada.

Por fim, agradeço a todos os que, direta ou indiretamente, ajudaram-me nesta empreitada e não foram mencionados aqui. Acho que, de certa forma, isso inclui quase o mundo inteiro, desde o começo dos tempos...

RESUMO

Nesta tese, examina-se como se dá a gestão do acesso ao conhecimento externo em duas administradoras de carteira de investimentos imobiliários: a gerência de investimentos imobiliários de um fundo de pensão (a Fundação CESP) e a divisão de locação e administração de imóveis de um grupo imobiliário (o grupo Lello), unidades organizacionais que são de pequeno ou médio porte. A base de conhecimentos externos dessas unidades é dispersa e privada, características típicas do mercado imobiliário que dificultam o acesso ao conhecimento externo e, por conseguinte, a sua gestão. Para apoiar o estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica nos campos teóricos da gestão do conhecimento, da gestão de carteira de investimentos imobiliários e das competências organizacionais e individuais. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos. As unidades estudadas foram escolhidas intencionalmente, levando-se em conta seus formatos de negócio distintos, que permitiram ampliar o conhecimento sobre administradoras de carteira imobiliária. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas, cujos roteiros foram testados previamente em duas outras empresas imobiliárias. Baseado na revisão bibliográfica, foi elaborado um modelo conceitual e gráfico da gestão do conhecimento com foco no acesso ao conhecimento externo. Um dos processos incluídos no modelo foi o armazenamento externo de conhecimentos. Sem menção explícita na literatura pesquisada, tal processo foi observado nos casos estudados. Os "armazéns" externos caracterizados nos casos – importantes fontes de conhecimentos atuais ou potenciais – são as redes de contatos devidamente mapeadas, as parcerias estáveis e as comunidades de prática que extrapolam as fronteiras organizacionais. Em ambas as unidades, os conhecimentos críticos do negócio não são identificados explicitamente, fazendo com que parte desses conhecimentos acabem sendo gerenciados mais precariamente. A pesquisa mostrou que os relacionamentos informais – por exemplo, no caso da Gerência Imobiliária da Fundação CESP, com lojistas de *shopping centers* nos quais a fundação é cotista ou, no caso da divisão de locação e administração da Lello, com gestores imobiliários do mercado – são canais privilegiados de acesso ao conhecimento externo. Foram identificadas, nos casos estudados, boas práticas individuais e organizacionais associadas à manutenção e desenvolvimento desses canais. As principais conclusões da pesquisa são: (i) a gestão do acesso ao conhecimento externo nos casos estudados está associada de modo principal aos canais informais; (ii) há uma oportunidade de aumentar a qualidade e quantidade dos conhecimentos adquiridos através desses canais – "potencializá-los" – pela adoção de práticas estruturadas de gestão, em particular o mapeamento dos contatos relevantes da unidade, com a identificação dos conhecimentos críticos e suas fontes; (iii) a idéia de "armazenamento externo de conhecimentos" se ajusta aos casos estudados.

ABSTRACT

MANAGEMENT OF EXTERNAL KNOWLEDGE ACCESS IN REAL ESTATE PORTFOLIO MANAGEMENT UNITS: STUDY CASES

In this thesis we examine how management of external knowledge access takes place in two real estate portfolio management units: one pension fund's department of real estate investment (CESP Foundation), and the leasing and management division of a real estate group (Lello group), both small or medium-sized units. These units' external knowledge base is private and dispersed, a typical characteristic of the real estate market that makes access to external knowledge, and, therefore, its management, harder. To support our study, we produced a literature review of the fields of knowledge management, real estate portfolio management, and both individual and organizational competences. Our method of choice was the case study. Researched units were intentionally chosen according to their different business formats, thus allowing a broadening of our knowledge about real estate portfolio management units. Primary data were collected through semi-structured interviews, with a script that was previously tested in two real estate firms. Based on our literature review, we developed a graphic and conceptual model of knowledge management, focus on the access to external knowledge. One of the processes included in this model was the external storing of knowledge. While never explicitly mentioned in the reviewed literature, this process was observed in the researched cases. The indentified external "storehouses" – important sources of present or potential knowledge – are the carefully mapped contact networks, the stable partnerships and the communities of practice that run across organizational frontiers. In both units, business-critical knowledge is not explicitly identified, leading to a part of this knowledge being managed in a more precarious manner. Our research shows that informal relationships – for instance, in the case of Foundation CESP's real estate management department, relationships with shop owners in shopping malls in which the Foundation is a shareholder, or, in the case of the leasing and management division of Lello, with real estate managers in the market – are crucial channels for external knowledge. In both cases, good individual and organizational practices related to the retaining and development of such channels were identified. 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 knowledge obtained through these channels – enhance them – by adopting structured management practices, particularly the mapping of contacts relevant to the unit, the identification of critical knowledge and its sources; (iii) the idea of external storing of knowledge applies to the cases in question.

Key-words: knowledge management; knowledge; real estate market; portfolio management; real estate management.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS, TABELAS E ILUSTRAÇÕES 3
1 INTRODUÇÃO 5
1.1 O setor imobiliário 6
1.2 As administradoras de carteira de investimentos imobiliários 11
1.3 Problema de pesquisa 13
1.4 Objetivos da pesquisa 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 Gestão do conhecimento 19
2.1.1 O conhecimento 19
2.1.1.1 Dado, informação e conhecimento 20
2.1.1.2 Alguns tipos de conhecimento 23
2.1.1.3 Definição de conhecimento adotada nesta tese 27
2.1.2 O que é gestão do conhecimento 29
2.1.3 Captação do conhecimento 31
2.1.3.1 Fontes internas 32
2.1.3.2 Fontes externas 32
2.1.4 Armazenamento do conhecimento 34
2.1.5 Disseminação do conhecimento 37
2.1.6 Práticas de gestão do conhecimento 43
2.2 Gestão de carteira de investimentos imobiliários 50
2.2.1 Investimento, ativos reais e ativos financeiros 50
2.2.2 Risco e retorno 51
2.2.3 Gestão de investimentos 52
2.2.4 Teoria de carteiras e diversificação 55
2.2.5 Carteira de investimentos imobiliários 57
2.3 Competências organizacionais e individuais 60
2.3.1 Competências organizacionais 60
2.3.2 Competências individuais 64
2.4 Definições operacionais 65
3 MODELO CONCEITUAL PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO 67
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA 73
4.1 Tipo e método de pesquisa 73
4.2 Coleta dos dados 75
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE PRELIMINAR DOS RESULTADOS 77
5.1 Caso: Administradora de carteira imobiliária de um fundo de pensão 77
5.1.1 A Fundação CESP 77
5.1.2 Unidade de análise: Gerência de investimentos imobiliários 78
5.2 Caso: Administradora de carteira imobiliária de uma empresa imobiliária 92
5.2.1 O grupo Lello 92
5.2.2 Unidade de análise: Divisão de locação e administração imobiliária 94
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 113
6.1 Informação *versus* conhecimento aplicado 113
6.2 Identificação dos conhecimentos e informações críticos 114
6.3 Relacionamentos pessoais e aquisição de conhecimentos externos 115
6.4 Bancos de dados e redes informais 119
6.5 Armazenamento externo de conhecimentos 122
7 CONCLUSÕES 125

7.1 Contribuições da pesquisa 127
7.2 Limitações da pesquisa 128
7.3 Proposição para novos estudos 128
REFERÊNCIAS 131
ANEXO (Roteiro para entrevistas) 143

LISTA DE QUADROS, TABELAS E ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de competência em função da concorrência 63
Quadro 2 - Principais fontes de inspiração do modelo conceitual da gestão do conhecimento.. 67
Quadro 3 - Agentes envolvidos em processos de gestão do conhecimento na GI-FunCESP. 91
Quadro 4 - Agentes envolvidos em processos de gestão do conhecimento na Lello Locação e Administração 111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O setor imobiliário institucional em números (valor parcial) 8
Tabela 2 - Características da carteira imobiliária da FunCESP 79
Tabela 3 - Características da carteira imobiliária da Lello Locação e Administração..... 95

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Captação de conhecimentos 34
Ilustração 2 - Processos de gestão do conhecimento..... 43
Ilustração 3 - Identificação dos conhecimentos críticos..... 64
Ilustração 4 - Modelo gráfico para gestão do conhecimento 68

1 INTRODUÇÃO

Alfred Marshall, numa obra publicada originalmente em 1890, *Principles of economics*, sublinhava a relevância do conhecimento para a economia[1]. A partir dela, Quintas (2002, p. 1) pondera que "a importância do conhecimento como uma fonte de riqueza econômica não é de forma alguma uma idéia nova. [...] a relação estreita entre conhecimento e poder tanto político como econômico vem sendo observada há séculos". Se o reconhecimento de tal vínculo é antigo, a percepção da gestão do conhecimento como um processo central dentro das organizações, no entanto, tornou-se amplamente difundida apenas recentemente.

O conhecimento é um conceito tão vasto e complexo que não tem sequer uma definição universalmente aceita. Não obstante, seguindo uma ampla corrente da literatura, fica desde já estabelecida como uma premissa desta tese que sua gestão é possível e contribui para melhorar o desempenho das organizações. A propósito de um estudo preparado pelo Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido intitulado *Competitive futures: building the knowledge driven economy*, Fernie *et al* (2003, p. 178) comentam que o conhecimento "é claramente tão importante, que não pode ser deixado ao acaso — deve ser gerenciado." Conforme ressalta a literatura, uma forte razão para empenhar-se na gestão do conhecimento seria a relação existente entre competitividade e conhecimento (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991, 1996; SPENDER, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O tema deste estudo, expresso no seu título, é a gestão do acesso ao conhecimento externo em administradoras de carteira de investimentos imobiliários. Com o intuito de contextualizar o tema de pesquisa, faz-se uma apresentação do setor imobiliário no Brasil — enfocando assim o aspecto econômico da questão em análise —, explica-se o que são as referidas administradoras, discute-se o problema central de pesquisa e, por fim, faz-se uma apresentação dos capítulos que seguem.

[1] MARSHALL, A. **Principles of economics**. London: Macmillan, 1972 *apud* QUINTAS, 2002.

1.1 O setor imobiliário

O setor imobiliário compreende uma parte da indústria da construção civil (responsável por obras de edificação) e um conjunto de serviços considerados imobiliários, a saber:

- Incorporação, que é o desenvolvimento de empreendimentos imobiliários no formato de condomínio, com o intuito de vendê-los, total ou parcialmente, antes da conclusão das obras; o negócio é conhecido popularmente como "imóveis vendidos na planta";
- Corretagem, que é a intermediação na compra, venda ou locação de imóveis;
- Administração de imóveis próprios ou de terceiros, que é a realização das atividades inerentes ao imóvel de aluguel, como elaboração e análise de contratos, exame da documentação e garantias requeridas, cobrança, controle de pagamentos e recebimentos, contatos com o inquilino, garantia de manutenção do imóvel, realização de vistorias e novas locações do imóvel, em caso de vacância;
- Administração de condomínios, que é a realização das funções administrativas do síndico de um condomínio residencial ou comercial, como contratação e gestão de pessoal, manutenção predial, contabilidade, prestação de contas etc.;
- Outros serviços, como compra, venda e aluguel de imóveis próprios, avaliação de imóveis, cobrança de aluguel e exploração de *stands* em eventos.

Tais atividades não são excludentes. Uma empresa do setor imobiliário pode realizar uma ou várias das atividades acima. As administradoras de carteira de investimentos imobiliários, cujas atividades serão explicadas no próximo tópico e na descrição dos casos, não fogem à regra. Por exemplo, a Lello Locação e Administração, um dos casos estudados, administra imóveis de terceiros, faz corretagem e cobrança de aluguéis.

A importância econômica e social do setor imobiliário é expressiva. A construção civil, que é grande empregadora de mão-de-obra (CBIC, 2008), respondeu por 4,9% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2005, ano para o qual estão disponíveis, de forma detalhada, os dados mais recentes da economia nacional (IBGE, 2008a). Em valores absolutos, foram R$ 105 bilhões sobre um PIB de R$ 2,15 trilhões[2].

[2] Esses valores já levam em conta a alteração do método de cálculo do PIB feita pelo IBGE em 2007.

De acordo com a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (IBGE, 2008b), as obras e os serviços dessa indústria em 2005 distribuíram-se da seguinte forma: 20% referem-se a obras residenciais, 22% a edificações industriais, comerciais e outras edificações não-residenciais, 34% a obras de infra-estrutura e 24% a outras obras. Referem-se mais propriamente ao setor imobiliário os dois primeiros grupos de atividades, que somam 42% de participação. Segundo a pesquisa, o valor total de obras e serviços da indústria da construção foi de R$ 100 bilhões em 2005[3].

Nas contas nacionais, o setor imobiliário insere-se em dois subsetores: "construção" (setor industrial) e "serviços imobiliários e aluguel" (setor serviços), este último tendo respondido por 8,8% do PIB em 2005 (ou 8,5%, pelo cálculo anterior), significando uma contribuição para o PIB da ordem de R$ 189 bilhões. Entretanto, esse valor deve ser olhado com cuidado, pois, pela metodologia do IBGE, somam-se aos aluguéis residenciais a estimativa de quanto os proprietários receberiam se alugassem os imóveis em que vivem ("aluguéis imputados"). Devido a essa parcela "imputada", o valor atribuído a "serviços imobiliários e aluguel" não reflete bem a contribuição desses itens ao setor imobiliário como um todo.

Uma fonte mais apropriada para aferir a participação do setor é a Pesquisa Anual de Serviços – PAS, realizada junto a empresas prestadoras de serviço e que adota a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE. No âmbito da pesquisa, os segmentos da CNAE relacionados ao setor imobiliário são incorporação e venda de imóveis, aluguel de imóveis e atividades imobiliárias por conta de terceiros, detalhados em atividades mais específicas, como administração de imóveis alugados próprios ou de terceiros, corretagem de imóveis, serviços de cobrança de aluguéis e de avaliação imobiliária, gestão de condomínios por conta de terceiros etc. Na PAS de 2005 (IBGE, 2008d), as empresas de serviço do setor imobiliário foram divididas em dois grandes grupos de atividades: (i) incorporação, compra e venda de imóveis, que gerou R$ 4 bilhões de receita operacional, e (ii) administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros, que gerou R$ 7,4 bilhões, totalizando R$ 11,4 bilhões.

Como o âmbito da Pesquisa Anual de Serviços – PAS restringe-se a empresas, exclui os órgãos da administração pública direta e instituições privadas sem fins lucrativos. Exclui, portanto, os fundos de pensão (entidades sem fins lucrativos), muitos dos quais investem

[3] As diferenças técnicas entre esse levantamento e o cálculo do PIB são por demais específicas, fugindo aos propósitos desta apresentação.

expressivamente em imóveis, administrando-os diretamente[4]. Imóveis, além de servirem diretamente para fins residenciais ou comerciais (lojas, fábricas, oficinas, escritórios, galpões, estacionamentos, hotéis, restaurantes etc.), são utilizados como ativos de investimento: a viúva que obtém renda de um apartamento alugado ou o fundo de pensão que detém cotas de um *shopping center*, para ficar em dois exemplos contrastantes. Os investimentos imobiliários apenas dos fundos de pensão, em maio de 2007, somavam R$ 11,3 bilhões (SPC, 2007a). Para se ter uma idéia, considerando uma rentabilidade média da ordem de 10% ao ano, estima-se que esses investimentos rendam mais de R$ 1,1 bilhão por ano (é uma estimativa conservadora, tendo em conta a rentabilidade dos investimentos imobiliários dos maiores fundos de pensão, como a Previ/BB, a Funcef e a Fundação CESP, entre 13 e 18%).

A tabela 1, a seguir, resume os dados sobre o setor imobiliário até agora apresentados.

Tabela 1 - O setor imobiliário institucional em números (valor parcial) [5]

Construção, serviços ou fundos de pensão	Atividade	Valor anual [6]
Construção	Edificações residenciais	R$ 20 bilhões
Construção	Edificações industriais, comerciais e outras edificações não-residenciais	R$ 22 bilhões
Serviços	Incorporação, compra e venda de imóveis	R$ 4 bilhões
Serviços	Administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros	R$ 7,4 bilhões
Fundos de pensão	Investimentos imobiliários (renda estimada)	R$ 1,1 bilhão
TOTAL		R$ 54,5 bilhões

Fonte: IBGE, 2008b; IBGE, 2008d; SPC, 2007a.

Para efeitos de comparação, em termos de valor adicionado, a construção civil contribuiu para o PIB de 2005 com R$ 90,2 bilhões; petróleo e gás natural com R$ 30,2 bilhões; e eletricidade, gás, água, esgoto e limpeza urbana (a atividade industrial de maior valor adicionado) com R$ 70,4 bilhões. Todas essas atividades são do setor industrial. No setor de serviços, a atividade maior valor adicionado é o comércio, com R$ 205,7 bilhões (IBGE,

[4] Fundos de pensão (tecnicamente, Entidades Fechadas de Previdência Complementar), juntamente com entidades abertas, são operadores do regime de previdência complementar. Esse regime "[...] tem a finalidade de proporcionar uma proteção adicional ao trabalhador; por isso tem caráter facultativo. [... Os fundos de pensão] devem ser organizados sob a forma de entidade sem fins lucrativos" (SPC, 2007b).

[5] Setor imobiliário "institucional" por não incluir atividades de pessoas físicas; valor "parcial" por não incluir (i) a renda proveniente da administração e aluguel de imóveis *próprios* e (ii) quaisquer atividades imobiliárias realizadas diretamente por *pessoas físicas*. Tais dados, que completariam o setor imobiliário, não estão disponíveis ou não foram encontrados.

[6] Os dados relativos aos fundos de pensão são de 2007 e os demais, de 2005 (últimos dados disponíveis).

2008a)[7]. Outro termo de comparação pode ser dado pelo valor total de vendas de veículos de todo tipo no Brasil em 2005, que foi de R$ 64,5 bilhões (IBGE, 2008c).

O mercado imobiliário brasileiro encontra-se em expansão. A construção civil vem sustentando variações positivas de seu produto em relação ao trimestre imediatamente anterior há 14 trimestres consecutivos (até o último dado disponível, setembro de 2007 [CBIC, 2008]). Apesar do crescimento, esse setor ainda está longe de atingir a escala de produção verificada na década de 1980, que é um sinal do espaço que há, pelo lado da produção, para continuar crescendo (SECOVI-SP, 2008).

O financiamento para a aquisição de imóveis, uma das variáveis mais importantes para sustentar o crescimento do mercado imobiliário, vem aumentando ano a ano. As novas contratações de crédito imobiliário pelo Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), que opera com recursos das cadernetas de poupança, alcançaram R$ 18,3 bilhões em 2007, contra R$ 9,3 bilhões em 2006 e R$ 4,8 bilhões em 2005, num aumento de quase 100% de 2005 para 2006, repetido de 2006 para 2007. Quanto ao número de unidades financiadas, foram 197.000 em 2007, um aumento de 72% em relação a 2006 e superior à marca recorde de 1988, quando foram financiados 181.800 imóveis (ABECIP, 2008).

Ao contrário dos Estados Unidos, que passa por uma crise no sistema de crédito imobiliário — em razão da gestão inadequada da concessão de financiamentos a tomadores de crédito de alto risco, o segmento *subprime* ou de "segunda linha" —, a recuperação e a expansão do mercado brasileiro, pelo lado do crédito, sustenta-se numa carteira de financiamento imobiliário bastante sólida, em decorrência do rigor na concessão de crédito pelos agentes financeiros (CBIC, 2008; SECOVI-SP, 2008).

A despeito do elevado crescimento do crédito imobiliário, o potencial para crescer ainda mais é grande. Atualmente, a relação entre crédito imobiliário e PIB é de aproximadamente 3,5% no Brasil, contra 11% no México, 17% no Chile, 46% na Espanha e 69% nos Estados Unidos. Espera-se que boa parte do crescimento venha de tomadores de mais baixa renda, onde se concentra o déficit habitacional brasileiro, estimado em 8 milhões de moradias (CBIC, 2008; SECOVI-SP, 2008). Em virtude da estabilidade econômica, da recuperação da renda real e da

[7] "Valor adicionado: É a contribuição ao produto interno bruto pelas diversas atividades econômicas, obtida pela diferença entre o valor de produção e o consumo intermediário absorvido por essas atividades" (IBGE, 2008a).

maior segurança jurídica das operações, o perfil do crédito imobiliário já vem se alterando, com ampliação da parcela financiada de cada imóvel, juros menores e alongamento de prazos, permitindo prestações mais baixas, que se tornam condizentes com a renda de um número cada vez maior de famílias (ABECIP, 2008).

Uma fonte de recursos para as empresas imobiliárias tem sido o mercado de capitais. Em 2006, oito empresas do setor abriram seu capital na Bolsa de Valores, captando R$ 5,4 bilhões e, em 2007, o número de empresas elevou-se para dezenove, as quais captaram R$ 13,8 bilhões. Destes, estima-se que 70% tenham sido investimentos estrangeiros (SECOVI-SP, 2008b). De acordo com Bruce Mosler, presidente global da Cushman&Wakefield, uma das maiores empresas de serviço imobiliário do mundo, com operações no Brasil, "ao contrário de outros ciclos de investimento imobiliário, os investidores estão vindo para ficar por muito tempo. Não há dúvidas de que, quando você olha para São Paulo, a cidade oferece as mesmas oportunidades do México alguns anos atrás. Talvez até mais" (CANÇADO, 2007).

Uma "área de oportunidade", que não se restringe a São Paulo, é a terceirização imobiliária. Nesse tipo de negócio, uma empresa de investimentos imobiliários compra imóveis de empresas para alugá-los para suas antigas proprietárias (operação conhecida como *sale-leaseback*) ou constrói prédios sob medida também para aluguel. Trata-se de uma oportunidade devido ao grau de imobilização das empresas instaladas no país, geralmente alto. A terceirização torna líquido um ativo que estava imobilizado, e o aluguel é uma despesa dedutível que diminui o imposto a pagar. De uns anos para cá, vários bancos venderam parte de suas agências e passaram a pagar aluguel por elas (CBIC, 2008). A empresa líder em terceirização imobiliária no Brasil é a Bracor Investimentos Imobiliários, criada em 2006 a partir da união de um empresário nacional com um grupo internacional com foco em negócios imobiliários. Atualmente, os investimentos da empresa somam R$ 1,5 bilhão em cerca de 30 imóveis, alugados para grandes empresas nacionais ou multinacionais. Sua última aquisição foram quatro centros de distribuição de uma grande rede varejista brasileira, localizados nos Estados de Goiás, Rio de Janeiro, São Paulo e no Distrito Federal, locados para a própria rede varejista através de um contrato de 15 anos, renovável por mais 15. No segundo semestre de 2007, foi anunciada a entrada de quatro novos investidores internacionais no negócio (FATOR BRASIL, 2008).

O mercado de locação residencial é diferente do comercial. No mercado comercial, oportunidades como a descrita acima (terceirização imobiliária) ou as decorrentes da expansão da atividade econômica (empresas são criadas e precisam instalar-se, outras buscam mais espaço, ou espaços melhores etc.) são questões importantes e atuais. Já no mercado de locação residencial, tem-se questionado o impacto, no futuro desse segmento, da concorrência do crédito imobiliário, com valores da prestação mensal cada vez mais próximos do valor do aluguel. Para confrontar esse desafio e melhorar as soluções oferecidas aos clientes, o setor vem refletindo sobre o perfil do locatário residencial. Quem precisa alugar? O que procuram? Em que parcela do mercado o sonho da "casa própria" pode ceder lugar ao conceito de "moradia digna", que leva a entender o aluguel como uma solução e não um drama? Reflexões e expectativas à parte, um dado certo é que esse mercado ainda é muito grande. No Brasil, há cerca de 6,4 milhões de contratos de locação na área habitacional. Na cidade de São Paulo, por volta de 21% das moradias são alugadas. É um mercado que justifica os desafios que enfrenta (SECOVI-SP, 2008).

1.2 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. Para os efeitos desta tese, interessam apenas as carteiras cuja finalidade seja a valorização patrimonial ou a obtenção de renda pela cessão temporária dos ativos imobiliários a terceiros (exemplo mais comum desse tipo de cessão é o aluguel de imóveis). Excluem-se, portanto, as carteiras de imóveis para uso próprio (por exemplo, as lojas de uma rede varejista, proprietária desses imóveis). 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 desempenhadas por essas administradoras — diretamente ou através de outros prestadores de serviço — são compra, venda e locação de imóveis, acompanhamento do mercado imobiliário, busca e análise de oportunidades de negócio, planejamento e avaliação periódica das carteiras administradas, estudo de vocação de imóveis, avaliação imobiliária, negociações de contratos de locação e controle de documentos, pagamentos e recebimentos (GOMES, 2001; WURTZEBACH, 1994).

As administradoras de carteira imobiliária não têm uma única conformação possível. Podem ser organizações independentes, como a citada Bracor, especializada em terceirização imobiliária, que gere uma carteira própria de imóveis locados com contratos de longa duração, ou podem estruturar-se como divisões ou departamentos de empresas imobiliárias ou de fundos de pensão (SNYDERMAN, 1994; WURTZEBACH, 1994). Nesta tese, foram estudados dois casos, cujos formatos de negócio são bem diferentes, como se verá: a gerência de investimentos imobiliários de um fundo de pensão — Fundação CESP —, que gere uma carteira própria cujos principais ativos são participações em *shopping centers*, e a divisão de locação e administração de imóveis de um grupo imobiliário — Grupo Lello —, que gere milhares de carteiras de terceiros, constituídas geralmente de um único imóvel para locação. A idéia não é compará-los, mas ampliar o conhecimento sobre as administradoras de carteira imobiliária, descrevendo e analisando dois formatos distintos. Um e outro servem os propósitos da pesquisa, cujo foco é a gestão do acesso ao conhecimento externo.

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 avaliar se o preço está correto e se a liquidez — isto é, a velocidade prevista de revenda do bem — é a desejada, o que envolve uma série de variáveis, como preços atuais da região, perspectivas de valorização ou desvalorização etc.; é preciso comparar esse investimento com outras opções de investimento imobiliário, para o que é necessário bastante informação do mercado; eventualmente, pode ser necessário compará-lo também com opções de investimento em outros tipos de ativo, como aplicações financeiras ou ações; são necessárias também informações e conhecimentos de áreas correlatas, como avaliação de imóveis e cobrança.

É difícil identificar e localizar o conjunto de administradoras de carteira imobiliária do país, de um Estado ou mesmo de uma cidade grande como São Paulo. A atividade pode dar-se em muitos tipos de organização, a maioria delas de pequeno porte, constituídas sob variadas formas jurídicas e pertencentes a diversos segmentos empresariais (corretagem e administração de imóveis, outros serviços imobiliários e fundos de pensão, para ficar nos segmentos mais comuns). Em parte por essa razão, as administradoras de carteira imobiliária não são tratadas como um segmento econômico do setor imobiliário, nem há números consolidados sobre quanto representam na cadeia de valor do setor. Apesar dessa opacidade enquanto conjunto ou setor econômico, as administradoras de carteira imobiliária realizam

uma atividade necessária e relevante. Pessoas e instituições detêm carteiras imobiliárias de imóveis locados e outros ativos imobiliários cujo valor pode ser significativo, e que precisam ser geridas.

1.3 Problema de pesquisa

A literatura sobre gestão do conhecimento (GC) tem privilegiado o caso das grandes organizações (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003, p. xiii) e, nestas, o ambiente interno. A "massa crítica" (conhecimentos existentes e potenciais) e os recursos dessas unidades costumam ser expressivos, fazendo com que os benefícios potenciais e os desafios que se apresentam para a gestão do conhecimento, somente desse ponto de vista (ambiente interno), sejam imensos[8].

Independentemente do foco da GC, as fontes de conhecimento são internas ou externas à organização. As atividades e os desafios da gestão do conhecimento não são exatamente os mesmos de um ponto de vista ou de outro. Criar, captar internamente, armazenar, disseminar, utilizar e reutilizar conhecimentos, como se verá, são algumas das atividades e dos desafios internos. Em relação ao ambiente externo, a atividade central é o *acesso* ao conhecimento, tendo como pré-requisito a sua *localização* (LÍCIO, 2005). Na hipótese de que uma organização precise utilizar conhecimentos externos com freqüência, para que esses conhecimentos "cheguem" nos momentos em que são necessários, a localização e o acesso não podem depender de esforços ao acaso. Em outras palavras: trata-se de gerir a localização do conhecimento externo e o acesso a ele. (A partir de agora, quando não estiver explícito, fica subentendido que o acesso ao conhecimento inclui a sua localização.)

O desafio de localizar e acessar o conhecimento externo pode ser particularmente importante para unidades organizacionais de menor porte, cuja capacidade de trazer conhecimentos externos *para dentro* (isto é, de reter conhecimentos) é mais limitada. Porque há uma certa proporção entre volume, complexidade e diversidade de conhecimentos por um lado e, por

[8] Almeida (2007) reserva o termo "ambiente" para designar o que, dito de forma simples, está fora da organização (isto é, do seu controle, ao menos do seu controle direto). Esse uso mais restrito do termo coaduna-se com sua origem teórica (teoria de sistemas). A despeito disso, optou-se por usar os termos "ambiente externo" e, em contraposição, "ambiente interno", por serem expressões consagradas na literatura administrativo–organizacional brasileira.

outro, a infra-estrutura organizacional (pessoas, sistemas, equipamentos etc.) necessária para reter esses conhecimentos dentro da organização. Afinal, gerenciar recursos — e conhecimentos são recursos — supõe mobilizar outros recursos, que não são infinitamente elásticos. Por exemplo, uma forma de trazer e reter conhecimentos do ambiente externo é encomendar pesquisas periodicamente e ter recursos para guardar, processar e recuperar a qualquer momento as informações (ERMINE, 2003 *apud* RICCIARDI, 2003). Tudo isso custa dinheiro. E porte menor costuma significar menos recursos financeiros. Outras formas de trazer e reter conhecimentos do ambiente externo é contratar pessoas que detenham conhecimentos críticos (OLIVEIRA JR., 1999) ou manter quadros em estreito contato com o "exterior" (ERMINE, 2003 *apud* RICCIARDI, 2003; LÍCIO, 2005). Mas quadros maiores significam porte maior.

Outra variável que interfere fortemente no acesso ao conhecimento é a velocidade com que esse conhecimento se desatualiza. Se for alta, o conhecimento *atualizado* estará *fora* da organização a maior parte do tempo, fazendo do acesso a esse conhecimento um processo mais crítico.

No mercado imobiliário, os conhecimentos adquiridos externamente se desatualizam rapidamente. Uma razão é que o mercado brasileiro é dinâmico, com novos projetos surgindo a cada hora (até pelas carências, ainda grandes, do país), tornando o conhecimento *de hoje* rapidamente obsoleto (CBIC, 2007; SECOVI-SP, 2008b); outra razão é que, não havendo dois imóveis exatamente iguais (no mínimo, muda a localização), cada negócio é diferente do outro, exigindo sempre um novo conhecimento (COLEMAN *et al*, 1994).

Se a desatualização dos conhecimentos é comum a muitos mercados e varia bastante de empresa para empresa, ser tipicamente privado é uma característica forte do mercado imobiliário. Isso significa que as informações sobre os negócios (preço e demais condições negociáveis ou negociadas) geralmente não são públicas, ao contrário do que acontece, por exemplo, com ações negociadas numa bolsa de valores (SNYDERMAN, 1994; DAMODARAN, 2003; LIMA JR.; ALENCAR, 2003). Um exemplo real de quão pouco transparente é o mercado imobiliário: um prédio comercial foi posto à venda; o corretor responsável pela comercialização do imóvel, para ampliar suas chances de vendê-lo, fez contato com um outro corretor do ramo, seu conhecido, prometendo-lhe uma parte da comissão caso este tivesse um comprador, mas forneceu-lhe apenas informações genéricas

(para não ser passado para trás pelo "colega", que poderia acabar fechando o negócio diretamente com o proprietário). Esse segundo corretor, por sua vez, fez o mesmo com um terceiro corretor, que, na posse de informações ainda mais genéricas, ofereceu o imóvel para o proprietário que o tinha posto à venda...

Há uma expressão do jargão dos corretores de imóveis que, de certo modo, retrata a falta de transparência do setor. Fala-se de informações de "bolso de colete" para designar aquelas informações detidas por um ou por pouquíssimos profissionais, geralmente relacionadas às melhores oportunidades de negócio (um imóvel muito procurado ou com preço muito bom, por exemplo). Tais informações, como a própria expressão indica, não circulam no mercado. No máximo, são compartilhadas com algum parceiro muito próximo e de extrema confiança do detentor da informação privilegiada. Nesses casos, a informação tornada pública (colocada pelo corretor no banco de dados da imobiliária, por exemplo) é imprecisa ou, não poucas vezes, totalmente incorreta.

No mercado imobiliário, as informações e os conhecimentos não são apenas privados, mas particularmente dispersos. Isso porque esse mercado caracteriza-se pela regionalidade (SNYDERMAN, 1994; GOMES, 2001). Um corretor de uma cidade do interior do Estado, por exemplo, geralmente conhece melhor o mercado local do que um corretor da capital, por mais sofisticada que seja a empresa desse corretor "da capital". Em cidades grandes, a região de especialização pode ser um bairro ou até mesmo uma rua.

Quanto mais o conhecimento externo à organização for disperso e privado, mais difícil será localizá-lo e acessá-lo. Pode-se gerir esse esforço com maior ou menor eficiência e eficácia. Gerir precariamente o acesso ao conhecimento externo pode levar uma administradora de carteira imobiliária a perder oportunidades de bons investimentos ou a perder negócios para concorrentes. Oportunidades ou negócios podem cessar ("passar") ou serem aproveitados por outros, que tiveram acesso tempestivamente 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).

Sinteticamente, a questão-problema de pesquisa fica assim formulada: como se dá, em unidades organizacionais de pequeno ou médio porte, a gestão do acesso ao conhecimento externo nos casos em que esse conhecimento é disperso e privado? Trata-se de uma questão ainda pouco desenvolvida na literatura.

A escolha de administradoras de carteira imobiliária como objeto do estudo explica-se pelas seguintes razões: a identificação dessas unidades com o tipo organizacional que se pretende estudar e a representatividade econômica e social do setor imobiliário, já mencionadas, assim como o interesse pessoal do pesquisador. Esta última razão (a motivação pessoal) advém de sua experiência profissional no mercado imobiliário, onde foi gerente de uma grande empresa e sócio de um pequeno negócio no setor, e de seus projetos futuros, tanto no Banco Central do Brasil, onde trabalha atualmente, como fora dessa instituição.

1.4 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa foi identificar, descrever e analisar como se dá atualmente a gestão do acesso ao conhecimento externo em duas administradoras de carteira imobiliária — unidades de pequeno ou médio porte cuja base de conhecimentos externos é dispersa e privada — e, a partir da literatura, elaborar um modelo conceitual para a gestão do conhecimento, com foco no acesso ao conhecimento externo, que fosse compatível com o tipo organizacional estudado nos casos.

Para ajudar a atingir o objetivo geral, propuseram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever operacionalmente o negócio das administradoras de carteira imobiliária estudadas.
2. Identificar as principais competências organizacionais demandadas pelas administradoras de carteira imobiliária estudadas e, a partir dessas competências, identificar os conhecimentos críticos dessas unidades.
3. Identificar, para os casos estudados, os principais agentes envolvidos na administração de carteiras imobiliárias, indicando em que processos de gestão do conhecimento participam.
4. Identificar as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelas administradoras de carteira imobiliária estudadas.

5. Discutir os resultados da pesquisa de campo à luz da teoria estudada, identificando possíveis contribuições da teoria ao negócio das administradoras de carteira imobiliária.

Tomou-se como premissa que existiria alguma forma de gestão do conhecimento nas referidas unidades. A administração de uma carteira imobiliária envolve conhecimentos especializados que são de algum modo coletados e aplicados na operação do negócio, de forma consciente e com fins empresariais, caracterizando a gestão do conhecimento. Foge do escopo da pesquisa definir se a forma de GC encontrada é mais ou menos formal, ou institucionalizada (o que, resumidamente, se caracteriza pela presença de processos e atividades típicos da gestão do conhecimento e seus respectivos responsáveis, cf. SANTOS NETTO, 2005, p. 15).

Esta tese está estruturada, além deste capítulo introdutório, em mais seis capítulos, descritos a seguir.

O capítulo 2, dedicado ao referencial teórico, está dividido em três partes: a gestão do conhecimento, a gestão de carteira imobiliária e as competências organizacionais e individuais. O capítulo 3 apresenta o modelo conceitual para gestão do conhecimento elaborado para a tese. O capítulo 4 discute aspectos metodológicos da pesquisa. No capítulo 5, faz-se a descrição e uma primeira análise dos casos estudados, quais sejam: a gerência de investimentos imobiliários da Fundação CESP e a divisão de locação e administração de imóveis do grupo Lello. O capítulo 6 é dedicado à discussão dos resultados em face da literatura pesquisada e o capítulo 7, às conclusões. Neste sétimo e último capítulo, apontam-se as contribuições e limitações da tese, assim como proposições para novos estudos (cf. SAUAIA, 1996).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em três partes, dedicadas à gestão do conhecimento, à gestão de carteira de investimentos imobiliários e às competências organizacionais e individuais. A conexão dos dois primeiros temas com o tema geral da tese é direta, sendo expressa até mesmo no título: A gestão do acesso ao conhecimento externo em administradoras de carteira de investimentos imobiliários. Quanto ao nexo do tema competências com o tema da tese, também é direto, ainda que menos óbvio: enfocar conhecimentos aplicados numa dada realidade é abordar competências. Mais especificamente, para levantar os conhecimentos críticos das administradoras de carteira imobiliária — passo necessário para analisar sua gestão, formal ou informal —, um caminho possível, escolhido para esta pesquisa, é a identificação das competências críticas requeridas da organização.

2.1 Gestão do conhecimento

2.1.1 O conhecimento

Conhecimento é um desses conceitos que, apesar de pertencer ao cotidiano das pessoas e das organizações, não tem uma definição amplamente aceita. Grant (1996, p. 10) observa que a questão *o que é conhecimento* "tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo, desde Platão a Popper, sem a emergência de um claro consenso". Ele próprio não ousa uma resposta. A discussão que se segue não tem pretensões filosóficas e vai restringir-se ao contexto das organizações.

Para os efeitos desta tese, uma primeira idéia importante que emerge da literatura é a visão do conhecimento como "algo que é capaz de ser transferido, compartilhado ou, na perspectiva construtivista [...], socialmente criado. O conhecimento pode mover-se, e é essa propriedade potencialmente dinâmica que permite seu emprego para induzir ações e resolver problemas" (SNIDER; NISSEN, 2003, p. 5). Mas como se dá o "fluxo" do conhecimento? De acordo com Snider e Nissen (2003), existem autores que, ao menos implicitamente, vêem o conhecimento como uma mercadoria, que basicamente independe do contexto e que, portanto, pode ser codificado e transferido como um produto qualquer. Outra perspectiva teórica, baseada em Berger e Luckman (2001), "percebe o conhecimento como um conjunto de crenças

compartilhadas que são construídas através de interações sociais e embebidas pelos contextos sociais nos quais o conhecimento é criado" (FONG, 2003, p. 480). De forma mais ampla, pode-se contrapor à visão do conhecimento como mercadoria a abordagem do conhecimento como socialmente criado ou como produto de relacionamentos sociais, que ganhou força nos últimos anos graças principalmente aos trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997)[9]. Numa outra vertente da perspectiva construtivista, o conhecimento seria "o resultado das experiências individuais com o mundo, sendo construído pelos aprendizes quando estes resolvem problemas. [...] o conhecimento é dinâmico, ou seja, está sempre sendo construído quando os indivíduos acumulam mais informações e tentam transacionar com ambientes complexos" (LEITE; PORSSE, 2005).

Fernie *et al* (2003, p. 178), sem deixar de reconhecer a amplitude e a complexidade da discussão sobre o que é conhecimento, reportam uma definição de dicionário, descrevendo-o como "um corpo organizado de informações"[10]. Essa definição basicamente distingue conhecimento de informação, sem, no entanto, dar qualquer pista de "como ou mesmo quem conduz a organização, em que base ela é conduzida, em que domínio (físico, mental ou ambos) a organização das informações acontece e que forma o conhecimento toma." (*Ibid*., p. 178).

2.1.1.1 Dado, informação e conhecimento

A preocupação em se distinguir conhecimentos de dados e informações é comum a muitos autores. Para Spender (2001, p. 39), dados são sinais sem significado, enquanto informação "é um sinal cujo significado pode ser procurado no sistema em que está incorporado". Davenport e Prusak (1998, p. 2-3) também entendem que dados não têm significação própria, descrevendo-os como "registros estruturados de transações [... os quais] não fornecem julgamento nem interpretação". Já informações são entendidas por esses autores como mensagens, estas sim com significado; a informação "forma" o receptor, acrescenta algo ao seu discernimento ou julgamento ("dar forma a" é o significado original da palavra informar). Esses mesmos autores afirmam ainda que, por meio de certas operações, dados podem tornar-se informações que, por sua vez, podem transformar-se em conhecimento. Mas uma distinção

[9] A edição original das citadas obras de Berger e Luckman e de Nonaka e Takeuchi são, respectivamente, 1966 e 1995.
[10] Cf. Collins English Dictionary.

assim rígida seria apenas didática, haja vista que definem conhecimento como "[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações" (*Ibid.*, p. 6).

Setzer (1999, p.2) define dado como "uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis". Puramente sintáticos, portanto, passíveis de serem formalmente descritos. Por essa definição, um texto, uma imagem, sons gravados e animação seriam exemplos de dados. Segundo esse autor, uma informação pode ser armazenada num computador se for reduzida a dados; estes podem ser processados, mas não a informação, porque o processamento é uma operação puramente sintática (estrutural), que não dá conta da semântica (significação):

> [Na frase "Paris é uma cidade fascinante",] "fascinante" teria que ser quantificado, usando-se por exemplo uma escala de zero a quatro. Mas então, a nosso ver, isto não seria mais informação.
> [...] Por outro lado, dados, desde que inteligíveis, são sempre incorporados por alguém como informação, porque os seres humanos (adultos) buscam constantemente por significação e entendimento. Quando se lê a frase "a temperatura média de Paris em dezembro é de 5º C", é feita uma associação imediata com o frio, com o período do ano, com a cidade particular etc. (*Ibid.*, p. 2).

Em certo sentido, a distinção entre dados e informações tem a ver com objetividade–subjetividade. Como pondera Setzer (*Ibid.*, 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 (ou receptor). Um mesmo dado pode gerar informações diferentes, dependendo da interpretação. Seria um erro considerar a informação como algo completamente objetivo. Devlin (1999) menciona casos trágicos, como desastres aéreos, ocorridos em função da interpretação errada de dados ou da representação ambígua de informações (descritas na forma de dados).

Comentando a relação entre informação e conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) asseveram que "a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos", donde concluem ser a informação um meio necessário para extrair e construir conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o. Esses autores afirmam ainda que

> [...] 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. [Sendo distintos, informações e conhecimentos teriam em comum serem] específicos ao contexto e

> relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas (*Ibid*., p. 64).

Numa publicação posterior e também em parceria, Nonaka parece contradizer a afirmação de que também a informação é específica ao contexto:

> Por exemplo, "Rua ABC, nº 1.234" é apenas informação. Sem um contexto, não significa nada. Contudo, quando colocado num contexto, torna-se conhecimento: "Meu amigo David mora na Rua ABC, nº 1.234, que fica perto da livraria" [...] A informação se transforma em conhecimento quando é interpretada por indivíduos, ganha um contexto e é ancorada nas crenças e compromissos dos indivíduos (NONAKA *et al*, 2002, p. 42-43).

O sentido do termo informação no texto acima é muito semelhante àquele que vários autores dão para dado. O que não mudou nos citados textos de Nonaka e Takeuchi (1997) e de Nonaka *et al* (2002) é a afirmação de que o conhecimento provém da informação ancorada nas crenças e compromissos dos indivíduos. Inclusive, nas duas referidas obras aparece a mesma frase: "Em nossa teoria da criação do conhecimento organizacional, adotamos a definição tradicional de conhecimento como 'crença verdadeira justificada' " (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63; NONAKA *et al*, 2002, p. 42).

Numa espécie de síntese, Krogh *et al* (2001, p. 40) propõem que

> [...] informação é dado contextualizado; relaciona-se com outros dados. [...] Informação tem a ver com significado, e constitui a base do conhecimento. No entanto, o conhecimento vai um passo adiante: abrange as crenças de grupos ou indivíduos, e se relaciona intimamente com a ação. Crenças, comprometimentos e ações não são captados e representados da mesma maneira como as informações.

Kogut e Zander (1992, p. 386) vêem a informação como um dos componentes do conhecimento de uma empresa, juntamente com o *know-how*. Para esses autores, a informação seria o "conhecimento que pode ser transmitido sem a perda de integridade, dado que as regras sintáticas requeridas para decifrá-lo são conhecidas". Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 18), por sua vez, definiram conhecimento "como informação associada à experiência, intuição e valores".

A distinção entre dado, informação e conhecimento pode parecer bizantina, mas tem reflexos práticos. Como observam Krogh *et al* (2001, p. 40), "em muitas abordagens à gestão do conhecimento, informação e conhecimento são equivalentes. Assim, denotando alto grau de miopia, a gestão do conhecimento tem sido interpretada como simples gestão da informação". Sveiby (1998), como outros autores, chama a atenção para uma das conseqüências dessa "miopia": o gasto excessivo com tecnologia da informação visando alavancar a geração e a

difusão do conhecimento, com resultados bem aquém do esperado. Além disso, abordar dados, informações e conhecimentos torna o estudo e as intervenções práticas no campo da gestão do conhecimento mais "palpáveis".

2.1.1.2 Alguns tipos de conhecimento

A literatura é prolífica em tipologias do conhecimento. A idéia aqui não é expor uma classificação exaustiva, mas tão somente apresentar alguns tipos importantes — ou que propiciem discussões importantes — no âmbito da tese.

Conhecimento explícito e tácito

É a distinção mais comum na literatura, popularizada pelo trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997), que por sua vez se basearam em Polanyi (1966). 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. Para Nonaka *et al* (2002), "estalos" (*insights*), intuições e pressentimentos seriam algumas das manifestações do conhecimento tácito. Para Spender (1996), o conhecimento tácito no local de trabalho divide-se em três componentes: um componente consciente, que é facilmente codificável, na medida em que o indivíduo entende e consegue explicar; um componente automático, relacionado com ações e atitudes manifestadas de forma não-consciente (*taken-for-granted knowledge*); e um componente coletivo, desenvolvido pelo indivíduo num contexto social específico e compartilhado com outros.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66), "o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos e técnicos". O elemento técnico seria precisamente o *know-how*, uma destreza informal difícil de especificar, enquanto a dimensão cognitiva consistiria em modelos mentais, crenças e perspectivas profundamente arraigadas no indivíduo, os quais exercem grande influência sobre a maneira como cada um percebe o mundo à sua volta.

Uma das principais conseqüências da distinção entre conhecimento explícito e tácito diz respeito à maior ou menor facilidade de apropriação e transferência (OLIVEIRA JR., 1999, p. 40):

> Conhecimento tácito não é diretamente apropriável porque pode apenas ser imperfeitamente transferido — é mais comumente adquirido através da prática, o que faz sua transferência lenta, custosa e incerta — e devido a isso pode ser apropriado apenas através de sua aplicação na atividade produtiva. Por outro lado, o conhecimento explícito sofre do problema de que alguém que o adquire pode "revendê-lo" sem "perdê-lo" e também do problema de que o ato de comercializá-lo torna-o mais acessível a concorrentes potenciais.

Independentemente da facilidade (ou possibilidade) de se codificar o conhecimento — do tipo que for —, é evidente que nem todo o conhecimento está codificado. Mais ainda: "o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. Como diz Polanyi (1966), 'Podemos saber mais do que podemos dizer'[11] " (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Tanto o conhecimento explícito quanto o tácito podem existir no nível individual, grupal ou organizacional, como se verá a seguir.

Conhecimento individual e coletivo

A questão da existência ou não de um conhecimento extra-individual é controversa (SPENDER, 2001). Seguir-se-á a linha majoritária da literatura sobre gestão do conhecimento, que aceita o conceito de conhecimento coletivo — seja ele grupal, organizacional ou interorganizacional.

Como afirmam Duguid e Brown (2001, p. 62), "o conhecimento, freqüentemente, fundamenta-se não no indivíduo, mas está distribuído entre um grupo de pessoas que trabalham juntas". No entanto, falar de conhecimento coletivo como "distribuído" entre indivíduos é, de certo modo, uma forma de conciliar duas visões opostas: conhecimento como possessão individual ou como possessão coletiva/social. Esse conhecimento distribuído (coletivo) não só é "maior" que o possuído pelas pessoas individualmente (DUGUID; BROWN, 2001; SPENDER, 2001), como tem uma realidade própria — construída socialmente, isto é, mediante as relações sociais e dentro de um específico contexto social.

Comparando, uma empresa tem obrigações e direitos distintos daqueles das pessoas físicas que a compõem. De forma semelhante, uma organização pode ter conhecimento, e não só em formato codificado (manuais, patentes, fórmulas, programas de computador etc.). Também

[11] É com esta frase que Polanyi sintetiza a noção de conhecimento tácito.

pode possuir, coletivamente, conhecimento tácito, desenvolvido nas interações entre indivíduos[12].

> Enquanto técnicos de manutenção de copiadoras tomados individualmente têm um senso de qual deveria ser o barulho de uma determinada copiadora funcionando direito (grupos não têm ouvido), é um grupo de técnicos que possui "estórias de guerra" sobre o significado de barulhos estranhos. De fato, um relato de um técnico só se torna uma "estória de guerra" quando é possuído em comum e pode ser usado pelo grupo em suas discussões sobre máquinas (ORR, 1996) [13]. [...] Os técnicos individualmente [...] possuem vários pedaços do conhecimento [...], mas o "corpo do conhecimento" sobre o conserto de copiadoras [...] é possuído pelo grupo, não pelos indivíduos. [...] Nós não esperamos que cada indivíduo em um grupo (disciplina, profissão, arte ou ofício etc.) possua tudo o que pertence ao "corpo de conhecimento" daquele grupo (COOK; BROWN, 2002, p. 75-76) [14].

Como um indivíduo isoladamente não pode "levar para casa" o conhecimento de toda a empresa nem costuma ser fácil para outra empresa imitá-lo, a vantagem competitiva baseada no conhecimento coletivo é mais sustentável (OLIVEIRA JR., 1999). A propósito desse caráter parcial do conhecimento coletivo, que não costuma ser detido integralmente por um único indivíduo, e referindo-se especificamente ao conhecimento baseado na prática, Duguid e Brown (2001, p. 64) observam:

> Embora os membros do grupo possam, aparentemente, aprender as "mesmas" coisas, as diferentes habilidades e experiências de cada um resultam em todos conhecendo coisas diferentes ou conhecendo-as de maneira diferente. A experiência compartilhada não leva ao conhecimento idêntico de todos em razão de possuírem ferramentas idênticas. O conhecimento comunitário é mais freqüentemente uma partitura musical do que um equipamento. Diferentes operários trabalham com partes distintas, e apenas a montagem pode produzir o equipamento completo.

Para Spender (2001, p. 38), reconhecer a existência do conhecimento coletivo (de "grupos socializados"), cuja natureza é diferente do conhecimento individual, implica em entender que "a gestão do conhecimento vai além da tradição da administração científica de identificar o conhecimento e de comunicá-lo aos indivíduos que irão implementá-lo".

Em suma, organizações também têm conhecimento, seja "disseminado e compartilhado por todos" (OLIVEIRA JR., 1999, p. 28), seja localizado em grupos menores. E não se trata simplesmente de uma soma de conhecimentos individuais: o conhecimento organizacional difere do individual tanto na extensão quanto na natureza.

---

[12] Sobre o conhecimento coletivo tácito, veja-se, por exemplo, Brown e Duguid (2002), Duguid e Brown (2001), Oliveira Jr. (1999) e Spender (1996 *apud* OLIVEIRA JR., 1999).

[13] Snider e Nissen (2003) reportam este estudo do antropólogo Julian Orr (com técnicos de manutenção da Xerox e suas "estórias de guerra") como um caso ilustrativo do "conhecimento como socialmente criado".

[14] Embora a expressão "corpo de conhecimento", ao menos na administração de projetos, refira-se geralmente a conhecimentos explícitos (cf. SNIDER; NISSEN, 2003), no contexto desta citação inclui, de forma principal, o conhecimento tácito.

Conhecimento teórico e prático

Duguid e Brown (2001) falam de conhecimento declarado, o qual pode ser expresso pelo indivíduo em uma prova, e conhecimento disponível, que confere habilidade a um indivíduo para responder às situações reais, em vez de apenas dissertar abstratamente sobre elas. Ryle (1949 *apud* DUGUID; BROWN, 2001) denominou o conhecimento declarado (que usualmente é chamado de conhecimento teórico) de *know-what* e o conhecimento disponível (que usualmente é chamado de conhecimento prático) de *know-how*. Para Duguid e Brown (2001), a distinção entre esses conceitos não se limita à disjuntiva teoria *versus* prática. Por exemplo, um teórico também possuiria *know-how* em sua especialidade: ele *sabe como* teorizar.

> Um teórico da administração é um praticante. No entanto, sua prática é a prática da teorização, enquanto a prática de um gerente é a prática do gerenciamento. Ambos podem ter *know-what* similares, mas, como resultado de suas práticas diferentes, o modo como cada um põe a prática em funcionamento – o *know-how* de cada um – será bastante diferente (*Ibid*., p. 62-63).

Numa outra obra em parceria, Brown e Duguid (2002, p. 23-24) observam que "o *know-how* abrange a habilidade de pôr o *know-what* em prática. [...] Deste modo, o *know-how* é crítico para fazer com que o conhecimento produza ação e seja operacional". Ainda segundo esses autores, o *know-what* e o *know-how* funcionam juntos, mas circulam separadamente. O *know-what*, que os autores consideram como conhecimento explícito, circularia com relativa facilidade e seria freqüentemente difícil de proteger, enquanto o *know-how*, "embutido na prática do trabalho (usualmente práticas *coletivas* de trabalho), é *sui generis* e, portanto, relativamente fácil de proteger. Pelo contrário, pode ser difícil fazer com que seja disseminado, coordenado, tomado como exemplo [*benchmark*] ou alterado" (*Ibid*., p. 20).

Quinn *et al* (2002, p. 335-336), de modo semelhante, falam de conhecimento cognitivo, habilidades avançadas e compreensão dos sistemas. O conhecimento cognitivo (ou *know-what*) seria a "maestria numa disciplina" qualquer, alcançada através do aprendizado teórico; as habilidades avançadas (ou *know-how*) traduziriam "o 'aprendizado por livros' em execução efetiva"; e a compreensão dos sistemas (ou *know-why*) seria "o conhecimento profundo da rede de relações de causa e efeito subjacente a uma disciplina".

2.1.1.3 Definição de conhecimento adotada nesta tese

Para esta tese, foi adotada a seguinte definição de conhecimento, elaborada a partir de diversos autores, principalmente Setzer (1999), Krogh *et al* (2001) e Nonaka e Takeuchi (1997): conhecimento como informações internalizadas por um sujeito, integradas às suas experiências, crenças, valores, e que fazem sentido para ele. A informação tornada conhecimento integra-se ainda às demais informações e conhecimentos do sujeito — sujeito este que pode ser um indivíduo, grupos ou organizações[15].

Informação será aqui entendida como dado interpretado (dentro de um contexto), que passa a fazer sentido para o sujeito. Dado, por sua vez, será entendido como símbolo ou experiência direta ainda não interpretados pelo sujeito e, portanto, sem sentido para ele. Dado como símbolo pode representar uma realidade (números que representam os valores das vendas no trimestre ou um texto que transcreve um depoimento, por exemplo) ou uma invenção (números ou textos fictícios, de uma simulação, por exemplo). Dado como experiência direta é precisamente isso: experiência direta, vivência (presenciar as vendas do trimestre ou ouvir um depoimento, por exemplo). Em qualquer caso, o dado é "matéria bruta", porque anterior à interpretação.

Uma tabela de preços (símbolo), o cheiro de um tempero ou a consternação ante uma pessoa agindo com manifesta má vontade (experiências diretas), uma vez interpretados pelo sujeito, passam a ser informação para ele. E, uma vez internalizados e integrados ao arcabouço de experiências, crenças, valores e demais informações desse sujeito, passam a ser conhecimento para ele. Cabe distinguir, portanto, a informação internalizada e integrada no sujeito (tornada conhecimento) da informação externalizada (expressa). Esta última é comumente denominada de informação.

A confusão terminológica entre informação e conhecimento é freqüente, pois os conceitos são muito imbricados. Tome-se uma expressão corrente, como "conhecimento acumulado em livros". Pela definição de conhecimento adotada, o conhecimento codificado, por estar fora do

---

[15] A forma como os processos de internalização e integração ocorrem em cada caso — indivíduos, grupos ou organizações — é um assunto amplo e complexo, que foge do escopo da tese. E, apenas para evitar interpretações alheias ao pensamento do autor, cabem duas observações que também escapam do escopo do trabalho: 1) Que o conhecimento tenha relação com crenças e valores não significa que não possa ser verdadeiro, porque crenças e valores, assim como experiências e informações, podem ser verdadeiros; 2) De que haja certo relativismo no conhecimento humano, por ser não-absoluto o sujeito desse conhecimento, *não* se pode inferir que "*tudo* é relativo" (relativismo absoluto).

sujeito (não internalizado nem integrado, portanto), não seria propriamente conhecimento, mas informação ou, na ausência de interpretação, puro dado. Contudo, mesmo para quem adote a referida definição, pode ser aceitável falar em conhecimento fora do sujeito, por analogia. Uma receita culinária, por exemplo, *expressa* o conhecimento de um sujeito e é conhecimento *potencial* para outros sujeitos que sejam capazes de apropriar-se dele. O conhecimento pode "mover-se" de um sujeito para outro, como o demonstram as receitas que atravessam gerações[16].

Para os efeitos desta tese, aceitou-se o uso analógico do termo conhecimento para referir-se a conhecimentos fora do sujeito. Sem a analogia, seria preciso fazer constantes observações e precisões ao longo dos capítulos dedicados à descrição, análise e discussão dos casos, truncando a comunicação.

Com o uso da analogia, pode-se dizer que adquirir ou transmitir conhecimento é a mesma coisa que adquirir ou transmitir informação? Não. O conhecimento é mais elaborado, pois supõe integração de informações. Por exemplo, transmitir conhecimento sobre o mercado de ações não é a mesma coisa que passar informações sobre esse assunto. No primeiro caso, a pessoa precisa conhecer uma série de temas correlatos, que formam o contexto do assunto. É como uma boa aula de um especialista: há conhecimento (potencial) à disposição, e não apenas informações esparsas. O sujeito que pretende receber esse conhecimento pode ou não ser capaz de apropriar-se dele, mas ele está disponível.

Os exemplos dados são simples e mais próprios do indivíduo enquanto sujeito do conhecimento. Mas, vale repetir, a definição abrange o conhecimento de indivíduos, grupos e organizações.

Uma última observação antes de encerrar o tópico: para a correta leitura dos capítulos de descrição, análise e discussão dos casos, deve-se ter em mente todos os aspectos da definição de conhecimento adotada, bem como o uso analógico do termo conhecimento. É importante compreender a abrangência e a interconexão dos conceitos de informação e conhecimento — e também a inevitabilidade de uma certa ambigüidade, por causa da analogia. Mas, no ponto

[16] Esse exemplo ilustra tanto o conhecimento explícito (as receitas escritas) como o tácito (receitas costumam ser ensinadas na prática).

de vista aqui expresso, a alternativa a tentar eliminar qualquer ambigüidade seria tornar o texto impraticável.

Introduzido o tema do conhecimento em geral (circunscrito ao âmbito organizacional), serão discutidos, nos tópicos seguintes, a gestão do conhecimento propriamente, com seus processos típicos e suas práticas.

2.1.2 O que é gestão do conhecimento

De forma geral, as abordagens de gestão do conhecimento (GC) encontradas na literatura seguem as diferentes concepções sobre a natureza do conhecimento organizacional. No início deste capítulo, foram mencionadas as duas visões preponderantes: conhecimento como mercadoria ou conhecimento como criação social. As abordagens de GC derivadas dessas visões apresentam-se como um *continuum*, de uma abordagem até a outra (BRESNEN *et al*, 2003). Ambas produzem conselhos úteis para a prática da gestão do conhecimento e, com freqüência, compenetram-se (SNIDER; NISSEN, 2003; SPENDER, 2001).

Ainda que o conhecimento seja considerado como essencialmente distinto das mercadorias físicas, serão aproveitados elementos das duas referidas abordagens, sem a preocupação de classificar as contribuições dentro de um enfoque particular. Em todo caso, vale mencionar uma crítica, comum na literatura, à ênfase que teóricos ou práticos adeptos do "conhecimento como mercadoria" costumam dar ao papel da tecnologia da informação (TI) e à codificação do conhecimento, em detrimento do papel das conexões sociais e do conhecimento tácito (CARRILLO *et al*, 2004; FERNIE *et al*, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SANTIAGO JR., 2002). Tal crítica, contudo, não deve ser entendida como uma desqualificação da codificação do conhecimento nem da TI no contexto da GC. A codificação é geralmente considerada na literatura como uma iniciativa útil para muitos tipos de conhecimento e a tecnologia da informação como uma ferramenta importante — em certos casos, imprescindível — para a gestão do conhecimento[17].

[17] A título de exemplo, Spender (2001) relata o caso de um projeto de gestão do conhecimento baseado em TI e implementado num banco de varejo americano, o First Union Bank. Resumidamente, a estratégia consistiu na centralização dos dados dos clientes, antes dispersos em mais de vinte sistemas, num único banco de dados relacional — um típico modelo de administração de relacionamento com o cliente (conhecido pela sigla em inglês, CRM, de *Customer Relationship Management*). Segundo o próprio banco, é provável que o sistema produza um retorno líquido anual de cem milhões de dólares. "Esse tipo de gestão do conhecimento é algo sério para os homens de negócio, não importa o que os acadêmicos possam pensar sobre a pureza das teorias que lhe

Como em tantos outros assuntos relacionados com o conhecimento organizacional, não há uma definição única, consensual, para gestão do conhecimento. Não falta até quem faça reparos à palavra "gestão" (ou *management*, na sua versão em língua inglesa), por considerá-la por demais associada com o controle do fluxo de informação (NONAKA *et al*, 2002). A despeito dessa ressalva pontual, a expressão "gestão do conhecimento" já está estabelecida na literatura, com ao menos um ponto praticamente consensual: o objetivo declarado de agregar valor, quer pela criação e manutenção de vantagem competitiva, quer pela melhoria do desempenho organizacional.

Quintas (2002) menciona duas vertentes nas conceituações de gestão do conhecimento. Uma delas enfatiza as noções de capital intelectual ou de ativos do conhecimento[18]; a definição de Webb (1998 *apud* CARRILLO *et al*, 2004, p. 46) insere-se nessa vertente: GC como "identificação, otimização e gerenciamento dos ativos intelectuais para criar valor, incrementar a produtividade e ganhar e sustentar vantagem competitiva". Como observa Spender (2001, p. 32), "os problemas no gerenciamento do conhecimento como um ativo exigem que os gerentes prestem atenção especial aos arranjos institucionais e legais — como patentes e contratos de emprego em P&D —", que permitem a circunscrição do conhecimento, transformando-o em objeto. Uma vez identificados e objetivados — o referido autor acredita que para gerenciar o conhecimento é preciso necessariamente identificá-lo —, os ativos do conhecimento poderiam ser valorizados e contabilizados. Só então "os gerentes podem começar a ter em suas mãos a organização como um feixe de ativos do conhecimento" (*Ibid*., p.33).

Uma outra vertente tem como foco os processos de gestão do conhecimento. A definição usada pela Xerox seria um exemplo dessa segunda vertente: "Gestão do conhecimento é a disciplina de criar um próspero ambiente de trabalho e aprendizagem que fomente a contínua criação, agregação, utilização e reutilização tanto do conhecimento organizacional quanto do pessoal, na busca de um novo valor de negócio" (CROSS, 1998, p. 11).

---

dão suporte" (*Ibid*., p. 35). Deixando de lado a forma, talvez um pouco rude, com que o autor se expressou, concordamos com a idéia de fundo de que a administração é fundamentalmente prática.

[18] Capital intelectual ou ativos do conhecimento referem-se a "conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis" das organizações (KLEIN, 2002, p. 1). Como exemplos de ativos intangíveis, podem citar-se a força da marca, o potencial das patentes, as alianças estratégicas, o relacionamento com clientes etc.

Os conceitos de GC nem sempre aparecem na forma de uma definição, que muitos autores não se preocupam em apresentar. O foco costuma ser de fato o processo de gestão do conhecimento organizacional. Ermine (2003 *apud* RICCIARDI, 2003), por exemplo, menciona a captação, preservação, compartilhamento, geração e utilização do conhecimento, enquanto Fleury (2001) destaca a aquisição, disseminação e construção da memória organizacional. Krogh *et al* (2001) enfatizam a criação do conhecimento, para o que o desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável seria de suma importância. Para Mertins *et al* (2003), a gestão do conhecimento teria no mínimo quatro atividades: gerar, armazenar, distribuir e aplicar conhecimento, enquanto Siemieniuch e Sinclair (1999 *apud* CARRILLO *et al*, 2004, p. 46) "identificam cinco processos: gerar, propagar, transferir, localizar e acessar, manter e modificar o conhecimento". Para Santos Netto (2005), os processos seriam a identificação, a aquisição ou criação endógena, o armazenamento, a disseminação, o compartilhamento, a atualização e o descarte de conhecimentos (no caso do descarte, especificamente para conhecimentos explícitos). Eisenhardt e Santos (2002), por sua vez, falam de aquisição, disseminação e integração de conhecimentos.

Destacam-se, a seguir, os processos de captação, armazenamento e disseminação do conhecimento, que foi o corte escolhido para a tese (considerou-se infactível ampliar o escopo além desse limite). Serão esses os processos analisados nos casos, com ênfase na captação de conhecimentos externos. Apesar de serem abordados em tópicos separados, deve-se ter presente que nem sempre há fronteiras claras entre eles.

2.1.3 Captação do conhecimento

Para os propósitos deste trabalho, a captação de conhecimento será entendida como "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 ao ambiente interno quanto ao externo, que são as duas fontes possíveis para se adquirir conhecimento. A menção a fontes internas e externas é muito comum na literatura quando se discute aquisição do conhecimento. Veja-se, particularmente, Eisenhardt e Santos (2002), Oliveira Jr. (1999), Ricciardi (2003) — que se baseia em Ermine (2003) — e Sveiby (1998). Em todo caso, tenha-se em conta que adquirir conhecimento não é trazer algo "pronto", dada a sua natureza dinâmica. Recorde-se, mais uma vez, o papel da interpretação, do contexto, de crenças e compromissos no processo de transformação da informação em conhecimento.

2.1.3.1 Fontes internas

Para Sveiby (1998), a fonte interna de conhecimento das organizações é a experiência dos indivíduos. O compartilhamento das experiências exigiria compartilhar significados, o que ocorreria por meio do embate de valores. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), sem se limitarem à experiência das pessoas, vêem os indivíduos que trabalham na organização como a grande fonte de conhecimento organizacional: "Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. [...] A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento" [19]. Esses autores explicam que, para eles, "o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. [...] Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo 'social' *entre* indivíduos, e não confinada *dentro* de um indivíduo" (*Ibid*., p. 67).

Santiago Júnior (2002, p. 2), relatando um caso de gestão do conhecimento numa empresa de construção civil, assinala que grande parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento de novos projetos está presente na própria organização, "o que significa dizer que a gestão do conhecimento não se limita à criação de novos conhecimentos, mas também à organização daquele existente, mas não utilizado de forma adequada".

A criação do conhecimento não faz parte do escopo da tese, cujo foco é a gestão do acesso ao conhecimento externo.

2.1.3.2 Fontes externas

"O posicionamento da firma no centro de uma rede de relacionamentos [externos] capacita a organização para futuros crescimentos. Ou seja, quanto maiores forem os pontos de contato da firma com outras empresas, maiores serão as oportunidades de crescimento em sua indústria" (LÍCIO, 2005, p. 43). Esse autor 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

[19] Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam a criação do conhecimento interorganizacional, mas o foco de seu trabalho é o que se passa dentro da organização.

externas", ressalta a função dos clientes e dos fornecedores no processo de aquisição de conhecimento, enquanto Garvin (2001) enfatiza o *benchmarking* (termo, em inglês, que designa o processo de observação, aprendizagem e emulação das melhores práticas de outra organização ou conjunto de organizações). Ermine (2003 *apud* 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.

Oliveira Jr. (1999, p. 30), falando de redes de empresas interagentes, reporta-se a Kogut e Zander (1992) para sublinhar que a transferência de *know-how* dentro dessas redes "normalmente requer o estabelecimento de relações de longo prazo, que pressupõem um código comum aprendido e compartilhado pelas empresas envolvidas". Ahmadjian (2004), analisando a colaboração interorganizacional para a criação de conhecimento, destaca dois tipos de configurações de redes: o modelo da Toyota e o modelo do Vale do Silício. O da Toyota, com seu grupo reduzido de fornecedores associados, seria um exemplo de criação de conhecimento dentro de uma rede estável de empresas fortemente unidas. A colaboração detalhada e intensa entre os membros dessa rede torna-a apta principalmente para alavancar melhorias incrementais de processo. Já o modelo do Vale do Silício é o de uma rede vasta e fluida de relações entre empresas, universidades e institutos de pesquisa, propícia para combinar diferentes tipos de conhecimento, para acessar conhecimentos remotos e — em função do arco de informações que propicia — para administrar a incerteza. De acordo com Ahmadjian (2004), um e outro modelo de rede teriam um forte "contexto compartilhado" ou *ba*, na expressão utilizada pela autora. *Ba*, termo em japonês que significa aproximadamente lugar, seria um contexto no qual ocorrem interações entre pessoas, e pode ser físico, virtual, mental ou uma combinação qualquer desses "espaços" (KROGH *et al*, 2001; NONAKA; TOYAMA, 2004; NONAKA *et al*, 2002) [20]. Tanto o *ba* da Toyota e seus fornecedores quanto do Vale do Silício permitiriam "cultura, valores e linguagem compartilhados, que funcionariam juntos para facilitar o diálogo" (AHMADJIAN, 2004, p. 243). Balestrin *et al* (2005, p. 56), autores de um estudo sobre criação de conhecimento em redes de cooperação interorganizacional e que também utilizam o conceito de *ba*, afirmam que

> A dimensão da confiança e da cooperação possivelmente representa um papel central no sucesso alcançado pelas redes de PME [Pequenas e Médias Empresas]. [...] a confiança nunca poderá ser intencionalmente criada, e sim gerada a partir de uma estrutura ou de um contexto adequados. [...] [Por exemplo,] quando as empresas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; quando há suficiente similaridade entre processos e técnicas das empresas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das

[20] Balestrin *et al* (2005) citam, como exemplo de *ba* mental, idéias e modelos mentais compartilhados.

> outras; quando as relações são estabelecidas a longo prazo; quando existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das empresas [...].

Alguns desses "requerimentos para geração de confiança" não são compatíveis, por exemplo, com o modelo de rede *tipo Toyota*, no qual há grandes diferenças de tamanho e poder entre as empresas participantes. Tal incompatibilidade é normal, uma vez que não há um único modelo de rede interorganizacional, e o citado artigo de Balestrin *et al* (2005) diz respeito especificamente a redes de PMEs.

A Ilustração 1, a seguir, sintetiza graficamente o processo de captação do conhecimento; voltará a aparecer incorporada ao modelo conceitual para gestão do conhecimento, apresentado no próximo capítulo.

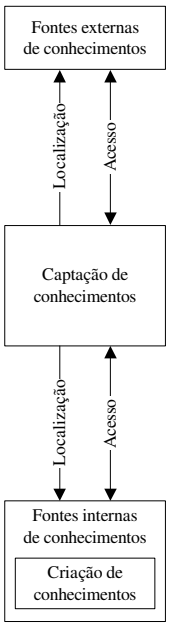

Ilustração 1 - Captação de conhecimentos
Fonte: Elaboração do autor

2.1.4 Armazenamento do conhecimento

Armazenar, do ponto de vista econômico, é guardar para uso futuro. É nesse sentido que se costuma entender o armazenamento do conhecimento. O equivalente ao "armazém" no contexto da gestão do conhecimento é o que se convencionou chamar na literatura de memória organizacional. Walsh e Ungson (1991, p. 61) a definem como "informação armazenada da história de uma organização e que pode ser utilizada em decisões atuais". Como se vê, os referidos autores falam de "informação armazenada" e não de "conhecimento

armazenado". Mas utilizam o termo informação num sentido bastante amplo, conexo ao conceito de conhecimento organizacional; por exemplo, incluem entre os repositórios da memória organizacional os indivíduos, a cultura, os procedimentos operacionais, a estrutura e os arranjos físicos. Como o conhecimento não é algo físico, pode ser "guardado" de muitos modos. Bannon e Kuutti (2002), entretanto, sem desmerecer as qualidades do *paper* de Walsh e Ungson (1991), consideram o modelo de repositórios desses autores amplo demais: virtualmente tudo nas organizações faria parte da memória organizacional. Criticam também no referido *paper* o que chamam de viés de "estoque" (enxergar a memória como algo passivo). Esse assunto — o caráter ativo ou passivo da memória — será retomado mais adiante.

Antonello (2005, p. 23), baseando-se em Weick e Roberts (1993), entende que o "conhecimento organizacional é armazenado em parte nos indivíduos, na forma de experiência, habilidades e competências, e em parte na organização, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões etc." De forma semelhante, Bennet e Bennet (2003, p. 443) afirmam que

> A memória organizacional pode ser constituída tanto de dados "duros" (como números, fatos, gráficos, relatórios e outros documentos e regras) quanto de conhecimentos e informações "macias" (como especialização, experiências, anedotas, incidentes críticos, estórias, artefatos, informação contextual, detalhes sobre decisões estratégicas e conhecimento tácito). A maioria das empresas têm sistemas de informação [...] que guardam e recuperam dados ou fatos duros, mas muitas não capturam a informação mais leve. Idéias geradas pelos empregados durante seu trabalho são, com muita freqüência, esquecidas rapidamente.

Como no caso da gestão do conhecimento em geral, a importância relativa dos sistemas de informação na construção e manutenção da memória organizacional é controverso. Há uma corrente de autores que dá grande ênfase para o papel da tecnologia da informação (TI). Outra linha enfatiza os arranjos sociais ou organizacionais. Pode-se caracterizar ainda uma terceira corrente, que procura reunir as duas anteriores. Olivera (2000), por exemplo, fala de quatro sistemas de armazenamento da memória organizacional: redes de relacionamento interpessoal e centros de conhecimento — isto é, arranjos sociais ou organizacionais —, por um lado, e bancos de dados e listas de discussão eletrônica — típicas ferramentas da tecnologia da informação —, por outro.

> Centros de conhecimento são grupos formais de especialistas que coletam e fornecem informações sobre a experiência da organização acerca de um domínio específico [...]. Listas de discussão eletrônicas são fóruns em que indivíduos podem colocar perguntas, compartilhar soluções para problemas e discutir assuntos específicos (NAKANO; FLEURY, 2005, p. 138, baseados em OLIVERA, 2000).

Foi dito anteriormente que seria retomada a discussão sobre o caráter ativo ou passivo da memória organizacional. A esse respeito, vale mencionar uma obra que Bannon e Kuutti (2002) resgataram e consideram marcante, *Remembering*, do psicólogo inglês Frederic Bartlett (1932 *apud* BANNON; KUUTTI, 2002). Nessa obra, o autor enfatiza que a memória humana é qualquer coisa exceto um "depósito passivo": recordar seria muito mais uma construção do que uma reprodução, ordinariamente envolvendo condensação, elaboração e invenção. Num paralelo com a memória organizacional, Bannon e Kuutti (2002) defendem não ter ela caráter passivo; quer dizer, não é como um depósito que mantivesse as mercadorias intactas. Nessa linha, Levitt e March (1996) falam de inconsistências e ambigüidades na memória organizacional. Blackler *et al* (2001, p. 245), por seu turno, consideram natural que episódios antigos sejam lembrados com diferentes graus de precisão; observam ainda que qualquer evento pode ser interpretado diferentemente por grupos com diferentes *backgrounds*, abordagens e prioridades. Lévy (2004, p. 22) vai mais longe ao afirmar que o "sentido emerge e se constrói no contexto, é sempre local, datado, transitório. A cada instante, um novo comentário, uma nova interpretação, um novo desenvolvimento podem modificar o sentido que havíamos dado a uma proposição (por exemplo) quando ela foi emitida".

A relevância da contextualização é ressaltada também por Bannon e Kuutti (2002), para quem cada ação de guarda de informação e de recuperação da memória tem lugar no contexto de uma atividade; se a recordação acontecer no âmbito de uma atividade diferente daquela em que se guardou o "material", este poderá ser reinterpretado em função da nova atividade, não havendo nenhuma garantia automática de que ele continuará tendo as mesmas características e relevância que tinha quando foi guardado. De forma mais ampla, "o problema reside em que a informação não existe 'lá fora', mas é produzida por pessoas específicas em contextos específicos e com propósitos específicos. [...] A informação é sempre produzida num contexto, e deve ser reinterpretada em outros contextos" (*Ibid*., p. 203). Davenport *et al* (1998), numa pesquisa realizada entre empresas de diferentes segmentos, verificaram que os projetos de gestão do conhecimento considerados bem-sucedidos apresentavam alguns fatores em comum, entre os quais clareza de linguagem e propósitos. Isso, supostamente, facilitaria o compartilhamento de significados e minimizaria a ocorrência de interpretações e entendimentos errôneos.

Há uma conexão forte entre memória organizacional e institucionalização do aprendizado organizacional [21]:

> Ainda que indivíduos possam chegar e ir embora, o que eles aprenderam enquanto indivíduos ou em grupos não necessariamente vai embora com eles. Algum aprendizado [conhecimento] fica embutido nos sistemas, estruturas, estratégia, rotinas, práticas prescritas da organização e investimentos em sistemas e infra-estrutura de informação (CROSSAN *et al*, 1999, p. 529).

Processos institucionalizados são mais estáveis. "Mudanças em sistemas, estruturas e rotinas são relativamente raras nas organizações; [...] mudanças significativas na organização institucionalizada são, de forma geral, pontuais" (*Ibid*., p. 530). Mas a memória organizacional não se restringe à "organização institucionalizada"; suas fontes de instabilidade, portanto, não se limitam a mudanças pontuais nas instituições. Movimentações de pessoal (admissões, demissões etc.) e a citada questão do caráter ativo da memória, com reinterpretações, ambigüidades e esquecimentos, são exemplos de fontes de mudança na memória organizacional.

2.1.5 Disseminação do conhecimento

Tornar o conhecimento o mais disponível possível tem a ver com disseminação, compartilhamento e termos afins (propagação, distribuição, transferência etc.); sinteticamente, esse processo será nomeado de disseminação.

A disseminação do conhecimento pode dar-se de maneira formal (planejada) ou informal (não planejada). No modo informal, compartilha-se conhecimento sem que haja a intenção prévia de fazê-lo; isso pode acontecer, por exemplo, numa conversa casual, que é, por definição, não planejada. Já a criação de um ambiente propício para esses encontros, isso sim pode ser planejado. É o caso de organizações que criam locais de encontro informal, promovem passeios e viagens etc., a fim de incentivar o contato entre pessoas com potencial de compartilhar conhecimento útil (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Um exemplo bastante prosaico de encontro informal, tirado do universo de empresas japonesas líderes pesquisadas por Nonaka e Takeuchi (1997), seria os drinques após o horário de trabalho. Para esses autores, os encontros informais seriam um dos modos de se criar "redundância de informações", que trariam, entre outros benefícios, o desenvolvimento de

[21] No contexto desta tese, o termo aprendizado (no sentido de resultado da aprendizagem) está sendo tomado como sinônimo de conhecimento.

canais de comunicação incomuns, facilitando "o intercâmbio entre a hierarquia e a não-hierarquia" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 92).

Formal ou informal, a transferência do conhecimento pode dar-se pelo contato direto entre as pessoas, presencialmente (através de conversas pessoais, observação, trabalho conjunto, reuniões ou aulas presenciais etc.) ou à distância (através de telefone, *e-mail*, teleconferência etc.). Alternativamente, a transferência do conhecimento pode ser mediada pela codificação do conhecimento (um manual impresso, um banco de dados computadorizado etc.). Na citada pesquisa de Davenport *et al* (1998), a existência de múltiplos canais de transferência de conhecimento foi um dos fatores comuns a projetos de gestão do conhecimento considerados bem-sucedidos. Cada canal, seja direto, seja mediado pela tecnologia da informação, tem potencial de agregar contribuições diferenciadas; além do mais, com múltiplos canais, amplia-se a probabilidade de que, numa dada situação, ao menos um deles seja efetivamente utilizado.

Sveiby (1998, p. 104-105), a propósito dos espaços sem divisória, destaca a importância da disseminação do conhecimento pelo contato direto e presencial:

> As redações de jornais normalmente são espaços grandes, sem divisórias [...] são assim porque os editores sabem que o espaço sem divisórias facilita a rápida transferência de informação e conhecimento. [...] Alguns jornalistas preferem se sentar isolados por não conseguirem se concentrar para escrever em um ambiente tumultuado, mas também são esses que mais se queixam de estar sendo excluídos do fluxo de informações e dos acontecimentos. [...] O espaço sem divisórias é, talvez, o método mais eficiente de comunicação face a face até hoje inventado. [...] É assim que grande parte do conhecimento é transmitido de geração para geração em casa e no trabalho[22].

As diferenças entre os conhecimentos explícito e tácito fazem com que também sua disseminação seja heterogênea (BROWN; DUGUID, 2002; EISENHARDT; SANTOS, 2002; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Como já se discutiu, o conhecimento explícito tende a circular mais rapidamente que o tácito. Autores como Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Stewart (1998) dão importância à identificação e à codificação do conhecimento tácito para que possa ser usado oportunamente e de forma mais ampla dentro da organização. No dizer de Oliveira Jr. (1999, p. 28), as empresas buscam codificar o conhecimento de "indivíduos e grupos para torná-lo acessível à organização como um todo" ou, no jargão em uso, para torná-lo *mais disponível*. Outros autores, contudo, são mais céticos

[22] Na página 42, relata-se a ocorrência de um efeito negativo imprevisto dos espaços sem divisória (cf. BLACKLER *et al.*, 2001, p.257).

em relação à eficácia da codificação como estratégia de transmissão do conhecimento. Falando sobre transferência de conhecimento entre projetos, Fong (2003) observa que o engajamento das pessoas em múltiplos projetos é uma estratégia mais praticada do que qualquer forma de codificação do conhecimento. No limite, há quem defenda a transferência do conhecimento apenas em sua forma tácita, como é o caso de Gilmour (2003). Para esse autor, a "publicação", isto é, a divulgação do conhecimento codificado, seria um paradigma falido.

Ainda que o grau de confiança na codificação do conhecimento seja variável, a maioria dos autores não descarta essa estratégia. Até porque há benefícios patentes na explicitação do conhecimento (LÍCIO, 2005). Basta pensar no progresso que a invenção da escrita acarretou à humanidade. Se a filosofia de Sócrates, Platão ou Aristóteles, por exemplo, não tivesse sido deixada por escrito e se os copistas, como os monges da Idade Média, não os tivessem copiado (literalmente) século após século até a invenção da imprensa, talvez não se conhecesse hoje sequer a existência desses e de outros clássicos gregos. É possível que o que atribuímos atualmente aos citados filósofos não seja exatamente o que eles ensinaram? É até provável, em função de interpretações (ou distorções mesmo) na transmissão do conhecimento, tanto de tácito para tácito, como de tácito para explícito, de explícito para tácito e mesmo de explícito para explícito. Por exemplo, parte dos ensinamentos de Sócrates foram recolhidos por Platão em seus famosos *Diálogos*. Possível distorção na transmissão de conhecimento tácito para conhecimento tácito: Platão pode não ter assimilado perfeitamente as idéias que ouviu do mestre. Na transmissão de tácito para explícito: quem pode garantir que Platão conseguiu exprimir fidedignamente, por escrito, o pensamento socrático? De explícito para tácito: e se Platão baseou-se num relato escrito, e compreendeu erroneamente algum ponto importante do texto? De explícito para explícito: quem garante que não tenha havido erros importantes de cópia e/ou de impressão? Em suma, talvez Sócrates tenha sido ainda mais brilhante do que Platão foi capaz de retratar; talvez uma parte da filosofia socrática tenha sido erroneamente interpretada em função de um fólio perdido. Apesar de todas essas limitações e dificuldades, o fato é que gerações e gerações de homens e mulheres têm-se beneficiado do conhecimento deixado por esses sábios da Grécia antiga. Dessa digressão, importa ressaltar que, também no contexto organizacional, muitas vezes é melhor transmitir um conhecimento menor e menos perfeito que o conhecimento original, devido às deficiências do processo de codificação, do que não ter conhecimento nenhum sobre um determinado assunto. Basta pensar, por exemplo, numa situação em que se necessita, com

urgência, de um determinado conhecimento especializado; geralmente, ter algum conhecimento codificado sobre o assunto (mais fácil de se obter num prazo de tempo curto) será melhor do que não ter nenhum.

Se a codificação do conhecimento e sua transmissão no formato explícito encontram amplo suporte na literatura, dá-se o mesmo com respeito à transmissão do conhecimento em sua forma tácita. Na verdade, a maioria dos autores entende que ambas as formas de disseminação do conhecimento são válidas.

Para a transmissão do conhecimento tácito, o ponto central é a exigência de interação entre as pessoas, seja através do diálogo, da observação ou do trabalho conjunto. Nesse processo de compartilhamento do conhecimento tácito, Brown e Duguid (2002) enfatizam o papel das chamadas comunidades de prática, grupos que se formam em torno da prática do trabalho. Esses autores opinam que, para mobilizar o conhecimento, isto é, para disseminá-lo convenientemente, é preciso coordenar (alinhar) as práticas entre as comunidades.

> Nonaka e Takeuchi sugerem que, se o conhecimento estiver explícito, pode atravessar essas fronteiras [da prática]. Entretanto, nosso próprio argumento sugere que, quando o conhecimento mobiliza-se, tem menos a ver com o intercâmbio do conhecimento explícito (ou declarativo) e mais a ver com o alinhamento de práticas de diferentes comunidades. É ao coordenar as práticas entre as comunidades que elas irão compartilhar certa bagagem de conhecimento e entendimento. Assim, por exemplo, [...] uma das conseqüências inesperadas da produção *just in time* ou "sem estoque" era que a integração direta de fornecedores e fabricantes alinhava as práticas entre eles e, como resultado, produziam um "rico fluxo" de *insight* e entendimento no decorrer do processo de produção (DUGUID; BROWN, 2001, p. 72-73).

Esses autores suspeitam que parte dos problemas encontrados pela reengenharia dos processos empresariais decorre da pouca atenção dada às práticas; estas dariam vida e adaptabilidade aos processos, de tal forma que alinhar processos, com a troca explícita de conhecimentos, teria valor limitado se não fossem alinhadas também as práticas básicas.

Mas como alinhar as práticas? Duguid e Brown (2001) falam de "arranjos de intermediação", descrevendo três tipos diferentes (por serem tipos ideais, seriam melhor entendidos como aspectos de um mesmo fenômeno): intermediação por participação, por tradução e por objetos de fronteira. A intermediação por participação diz respeito a pessoas que pertencem a várias comunidades; por sua "multi-identidade", tais pessoas entendem os interesses de todos, ficando na posição de intermediar conhecimento entre as comunidades. É freqüente que esses

intermediários participantes criem canais informais entre as comunidades. Formalizações exageradas nas relações organizacionais poderiam "pôr em perigo ou separar totalmente os tipos de vínculos fracos e informais que constroem pontes inesperadas, mas produtivas, entre as organizações" (*Ibid.*, p. 76). A intermediação pela tradução diz respeito às pessoas capazes de fazer com que uma comunidade entenda a visão de mundo (moldada pela prática) de outra comunidade. Os "tradutores" não precisam necessariamente ser membros das comunidades. Quanto à intermediação por objetos de fronteira, refere-se a "objetos" compartilhados entre comunidades. Podem ser objetos físicos, tecnologias, processos administrativos etc.

> Essencialmente, os objetos de fronteira ajudam as comunidades a se engajarem em negociação mútua. Às vezes, essa negociação é bastante explícita. Mais freqüentemente, é um processo de ajustamento implícito, recíproco, à medida que as comunidades aprendem a trabalhar em práticas entrosadas [...]. Na maioria das circunstâncias, a forma implícita é socialmente mais aceitável. Demandar negociação explícita pode parecer confronto. [...]
> Os contratos são clássicos exemplos de objetos de fronteira, embora altamente explícitos. [...] Em uma organização em que os contratos raramente exercem seu papel, formulários, memorandos, declarações de missão, bem como os planos, programações e outros documentos organizacionais tornam-se objetos de fronteira significativos. [...]
> Para ajudar a produzir a negociação intercomunitária, as organizações podem utilizar objetos de fronteira — tão formais quanto as declarações de missão ou tão informais quanto um cartum de Dilbert (DUGUID; BROWN, 2001, p. 77-78).

Em suma, esses autores dão grande ênfase às comunidades de prática, estruturas sociais fluidas que precisariam ser coordenadas para disseminar convenientemente o conhecimento.

Na literatura pesquisada, há várias menções à "falta de tempo" como uma barreira à disseminação do conhecimento. Blackler *et al* (2001) relataram o caso de uma equipe de projetos de alta tecnologia tentando entender porque havia tão pouca transferência de conhecimento de um projeto para outro. Uma das razões apontadas foi precisamente a falta de tempo, associado à carga de trabalho elevada e à pressão em função dos prazos. Como relatou um dos líderes de projeto:

> No momento, as pessoas percebem que é mais fácil e mais barato reinventar a roda do que ir tentar procurar o que os outros fizeram. Informação verbal e intervalo para o café constituem a única forma de disseminação. No local antigo, havia algum tempo de folga, mas agora a pressão de tempo é tão grande, que mesmo a aprendizagem do intervalo de café está ameaçada (*Ibid.*, p. 247).

Davenport e Prusak (1998) apontaram alguns fatores que consideram como inibidores da transferência do conhecimento, dentre os quais a idéia estreita de trabalho produtivo. Blackler *et al.* (2001), analisando um caso de baixa reutilização do conhecimento acumulado,

incluíram entre as causas do problema um efeito imprevisto do ambiente sem divisórias internas, que ilustra a referida "idéia estreita de trabalho produtivo":

> [Esse ambiente] não parecia apoiar uma rede fluida de troca de informações individuais e grupais; dentro de um contexto de cargas de trabalho pesadas e um ambiente de competição interna, o pessoal que despendia tempo no que poderia ser interpretado erroneamente como *conversa fiada* teria que fazer isso bem na frente dos outros [grifo do autor]. (*Ibid*., p. 257).

Outro fator apontado por Davenport e Prusak (1998) como inibidor da transferência do conhecimento são as diferenças culturais, de vocabulários e de quadros de referência. Esse fator aparece com freqüência na literatura, apresentado nesses termos, com expressões equivalentes ou conceitualmente próximas (como, por exemplo, "diferença de *background* profissional"). Para Roos e Von Krogh (2002, p. 255-256), por exemplo, o fato de que cada pessoa carregue seu próprio quadro de referências é "fonte tanto de criatividade grupal quanto de confusão grupal. [...] O que você vê depende de quem você é." Segundo esses autores, o uso excessivo da autoridade hierárquica, que impõe a visão de uns poucos e abafa a riqueza representada pelas diferenças individuais, seria uma enorme barreira à criação e disseminação do conhecimento nas organizações. Spender (2001), por sua vez, fala do "jargão" — linguagem própria de um grupo ou de um ramo do conhecimento (no caso, o autor refere-se às comunidades de prática); tipicamente, o jargão seria incompreensível para as pessoas "de fora". As diferenças culturais, de vocabulários e de quadros de referência criam verdadeiras "fronteiras", que precisam ser cruzadas. Fong (2003), referindo-se às fronteiras entre diferentes especialidades e entre membros da organização e pessoas de fora (como clientes finais e contratantes, no caso particular de empresas de projetos de engenharia civil), sugere o uso da redundância e de "objetos de fronteira" para cruzá-las [23].

A Ilustração 2, a seguir, sintetiza graficamente os processos de captação, armazenamento e disseminação do conhecimento, destacados nesta tese, e sua relação com a utilização do conhecimento, que é a finalidade dos sistemas de GC. Essa ilustração voltará a aparecer, incorporada ao modelo conceitual para gestão do conhecimento, apresentado no próximo capítulo.

[23] Sobre objetos de fronteiras, ver p. 41.

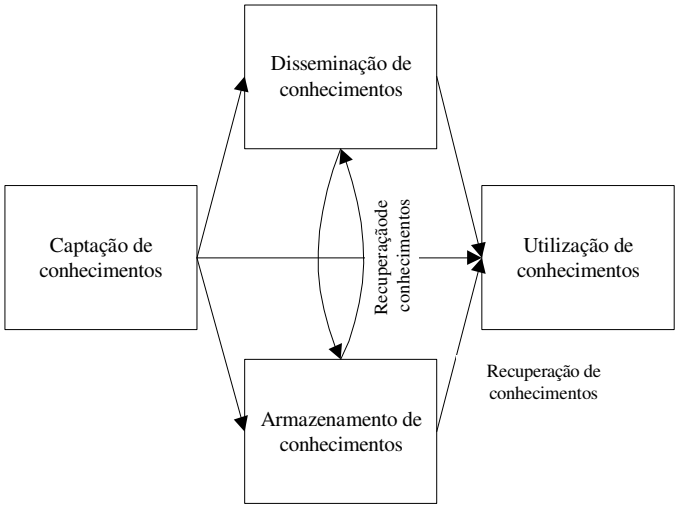

Ilustração 2 - Processos de gestão do conhecimento
Fonte: Elaboração do autor

O tópico seguinte será dedicado às práticas de gestão do conhecimento, que são a "parte" mais visível de um sistema de GC.

2.1.6 Práticas de gestão do conhecimento

A palavra "prática" tem muitos significados; aqui, está sendo usada no sentido de ferramenta ou técnica gerencial. Para não ampliar em demasia o escopo do assunto, não serão incluídas "políticas organizacionais" entre as práticas.

Uma prática, ao menos no contexto dos negócios, é sempre um meio, o que é particularmente bem denotado pela palavra ferramenta (a propósito, os termos "ferramenta" e "prática" serão tomados como sinônimos, sendo usados indistintamente — procedimento comum na literatura sobre gestão do conhecimento). Ora, escolhe-se uma ferramenta em função do "problema" que se precisa enfrentar. Se isso é óbvio, não necessariamente é praticado. A tal ponto que Carrillo *et al.* (2004, p. 52) não consideraram supérfluo alertar que as organizações devem "primeiro identificar problemas específicos de GC [gestão do conhecimento] e só então determinar a ferramenta mais apropriada, ao invés de primeiro escolher uma ferramenta para depois achar um problema a ser resolvido".

Há muitos tipos de ferramentas utilizadas para apoiar a gestão do conhecimento. Será apresentado a seguir um elenco delas, as quais, como se verá, geralmente não são exclusivas da GC; algumas, aliás, são bem triviais, prescindindo de maiores explicações. Por uma

questão de consolidação das informações, não se deixará de mencionar as que eventualmente já tenham aparecido em tópicos precedentes, indicando as páginas de referência ou, quando considerado conveniente, repetindo o conceito.

Carrillo *et al.* (2004), numa pesquisa junto a empresas britânicas de construção civil, reportam algumas ferramentas de gestão do conhecimento, classificando-as em função da tecnologia da informação (TI). Na categoria "não baseadas em TI", aparecem conferências e seminários, *brainstorming*, observação do trabalho, rotação de cargos, colaboração em pesquisa e comunidades de prática, enquanto na categoria "baseadas em TI" aparecem intranet, sistemas de bancos de dados, sistemas de gerenciamento de documentos e fóruns eletrônicos de discussão.

Ainda que haja práticas claramente baseadas na TI ou, pelo contrário, claramente não baseadas em TI, há inúmeros casos difíceis de classificar. Afinal, a tecnologia da informação está presente em muitíssimos processos organizacionais, mas pode ser bem subjetivo dizer se uma determinada prática "baseia-se" ou não nela. De modo que é preferível não adotar esse critério de classificação (ou qualquer outro), limitando-se a mencionar o eventual uso da tecnologia da informação.

Voltando às ferramentas reportadas por Carrillo *et al* (2004), cabem explicações para algumas delas: *Brainstorming* é uma técnica para estimular a geração de idéias a partir de um grupo de pessoas reunidas. Ao menos inicialmente, procura-se que os participantes falem sem nenhuma preocupação crítica, nem em relação às próprias idéias, nem em relação às dos demais. Nonaka e Takeuchi (1997) citam as sessões de *brainstorming* da Honda como um exemplo de "socialização" [24]. Tais sessões são reuniões realizadas fora do ambiente de trabalho, num ambiente de convivência intensa, para resolver problemas difíceis de projetos. Podem participar delas não apenas os membros das equipes de projeto, mas também qualquer outro funcionário interessado no projeto em questão. "Essas reuniões não constituem apenas um fórum para o diálogo criativo, são também uma forma de compartilhar experiências e ampliar a confiança mútua entre os participantes" (*Ibid.*, p. 70).

[24] A socialização é um dos modos de "conversão do conhecimento" proposto pelos autores; no caso, de conhecimento tácito para conhecimento tácito, através de um processo de compartilhamento de experiências de forma "direta", quer dizer, sem a mediação da linguagem. Como nas sessões de *brainstorming* propriamente a linguagem é importante, os autores devem estar se referindo ao ambiente geral desses encontros, que propiciam convivência intensa entre as pessoas.

Intranet é uma rede de informática privada que permite o gerenciamento de informações por meio de processos e protocolos na internet (PEREIRA, 2002). Um sistema de gerenciamento de documentos (ou gerenciamento eletrônico de documentos – GED, como é mais conhecido) é o "conjunto de técnicas e métodos utilizados com o objetivo de facilitar o arquivamento, o acesso, a consulta e a difusão de documentos e informações de uma organização [de forma eletrônica]" (MACHADO, 2002, p. 208); entre outros recursos, o GED permite o gerenciamento do ciclo de vida de documentos e informações (criação, alterações, atualizações e encerramento), o acesso seletivo, a classificação por múltiplos critérios e a "navegação" não-linear. Fóruns eletrônicos de discussão (ou listas de discussão eletrônicas) são ambientes virtuais, em formato eletrônico, nos quais "indivíduos podem colocar perguntas, compartilhar soluções para problemas e discutir assuntos específicos" (NAKANO; FLEURY, 2005, p. 138, baseados em OLIVERA, 2000). As demais ferramentas mencionadas por Carrillo *et al* (2004) prescindem de maiores explicações [25].

Quintas (2002, p. 9) reporta algumas práticas de gestão do conhecimento dos Correios do Reino Unido, entre as quais:

- Uso de estórias para comunicar experiências (o foco é a transferência de aprendizagem) [26];
- Revisões pós-ação (para capturar o aprendizado da experiência);
- Agentes de inteligência (para identificar informações e contatos específicos);
- Base de dados de pessoas (para prover acesso a conhecimento especializado);
- Entrevistas com especialistas (para capturar conhecimento especializado); [...]
- Aulas dadas por especialistas (para compartilhar conhecimento especializado).

Ainda que Quintas (2002) não detalhe as práticas acima, pode-se supor que as referidas "revisões pós-ação" vão na mesma linha das "lições aprendidas" ou "análises *post-mortem*", muito comuns no âmbito da administração de projetos. Schindler e Eppler (2003, p. 220) definem essas práticas como a documentação de "experiências-chave que tenham uma certa relevância empresarial para projetos futuros. Elas foram validadas por uma equipe de projeto e representam um consenso num *insight*-chave que deveria ser considerado em futuros projetos". O banco UBS, a Roche farmacêutica e a Elevadores Schindler são algumas das empresas pesquisadas pelos autores que exigiam a captura e a codificação de experiências ao final de todos os projetos, geralmente através de reuniões formais com essa finalidade (que a literatura em inglês costuma denominar *debriefing workshops*).

---

[25] A respeito de comunidades de prática, ver p. 40-41 (citações de BROWN; DUGUID, 2002 e DUGUID; BROWN, 2001).

[26] A esse respeito, ver p. 25, "estórias de guerra" (citação de COOK; BROWN, 2002).

Nessas, como em outras empresas, há procedimentos bem-definidos, constantes em manuais, sobre como produzir "relatórios de experiências" ao final dos projetos. Contudo, a literatura está repleta de menções indicando que esses procedimentos costumam ser, no melhor dos casos, parcialmente seguidos e os resultados, freqüentemente frustrantes. Aparentemente é o caso do banco de dados de "lições aprendidas" da NASA, a agência espacial americana, descrito por Schindler e Eppler (2003): o usuário responde uma lista de perguntas para verificar o potencial de aplicação futura da "lição", faz descrições, responde mais perguntas para agregar informações contextuais relevantes que ajudem futuras buscas; enfim, é um sistema sofisticado de inserção automática de contribuições. O banco de dados foi implementado em 1995, mas "uma pesquisa de 2001 descobriu que somente um quarto de seus gerentes tinha contribuído com o sistema. E um número similar de gerentes simplesmente desconhecia sua existência" (MacCORMACK, 2004, p. 18). Para Schindler e Eppler (2003), as razões para não se extrair e documentar as "lições aprendidas" de projetos estariam relacionadas à falta de tempo, de motivação, de disciplina ou de habilidades específicas. Mas ainda que se trate de um desafio, registrar as experiências não é a questão central. O principal, a finalidade é usá-las com proveito.

Quanto à "base de dados de pessoas" reportada por Quintas (2002), é uma prática freqüentemente mencionada na literatura, com esse ou com outros nomes, tais como "páginas amarelas" ou "mapas do conhecimento" (PEREIRA, 2002). Independentemente do nome, trata-se basicamente de bancos de dados associados a ferramentas de pesquisas, que reúnem informações sobre "quem sabe o quê" dentro da organização em termos de conhecimentos supostamente relevantes para o negócio.

Hansen *et al* (1999), estudando grandes empresas de consultoria, inferiram duas estratégias básicas de gestão do conhecimento que seriam usadas por essas organizações: a codificação (ou abordagem *people to documents*) e a personalização (ou abordagem *people to people*). Na primeira, a ênfase é em sistemas computadorizados que apóiem a codificação e reutilização do conhecimento; na segunda, a ênfase é no relacionamento pessoal, quer dizer, na promoção da conexão entre indivíduos. Nas empresas que adotam preponderantemente a estratégia de personalização, os recursos de tecnologia da informação seriam usados mais para facilitar o contato entre as pessoas (através, por exemplo, de um banco de dados de contatos ou páginas amarelas), do que para oferecer o conhecimento como mercadoria. Uma forma de desenvolvimento associada à estratégia de personalização e destacada pelos autores é o

chamado *mentoring* — grosso modo, é um programa de orientação, apoio e transmissão de experiência a profissionais juniores por profissionais seniores, que atuam como tutores.

Sveiby (1998) descreve uma prática relacionada com a gestão do conhecimento que ele chamou de "carona". Em síntese, trata-se de fazer profissionais inexperientes trabalharem junto a profissionais experientes numa dada tarefa ou projeto, para aprender. O foco, segundo o autor, é a "absorção" de conhecimento tácito. "A carona é utilizada com freqüência em muitas profissões. As equipes nas empresas de contabilidade e de consultoria gerencial de maior porte são formadas por pelo menos um membro júnior que detém a dupla tarefa de realizar o trabalho mais pesado e observar e aprender" (*Ibid*., p. 106).

Davenport *et al* (1998) realizaram uma pesquisa, já citada, sobre projetos de gestão do conhecimento entre vinte e quatro empresas de diferentes segmentos. Um dos tipos de projeto identificados pelos autores foi o de criação de "repositórios de conhecimento": reunir documentos, como memorandos, relatórios e apresentações, que supostamente contivessem algum conhecimento, organizando-os em um "depósito" de onde pudessem ser facilmente recuperados. Pereira (2002, p. 164) adjetiva esses repositórios como de "conhecimento explícito estruturado". Trata-se de uma prática amplamente relatada na literatura e fortemente baseada em tecnologia da informação.

De acordo com um líder de projeto de uma empresa de alta tecnologia, o aproveitamento do conhecimento acumulado seria muito maior se sua organização tivesse um banco de dados dotado de um sistema de indexação capaz de localizar registros úteis: "[A 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 *et al*, 2001, p. 247). Se bancos de dados com sistemas de busca ajudam, certamente não são a panacéia, como tem sido exaustivamente repetido. A própria falta de tempo conspira contra a tecnologia. Lustri (2005, p. 50), por exemplo, falando de grandes empresas de consultoria, menciona que "os consultores não encontram tempo para registrar [no sistema] seus aprendizados e experiências".

Nakano e Fleury (2005) fizeram uma pesquisa junto a consultores de três grandes empresas de consultoria empresarial, que usam fortemente a TI, para entender como os repositórios de conhecimento são escolhidos; em outras palavras, entender por que esses profissionais

escolhem um repositório e não outro. Os autores verificaram que os consultores tendem a minimizar seu esforço de busca por informações, utilizando primeiro os repositórios que julgam de mais fácil acesso.

> Muitos deles relataram utilizar em primeiro lugar seus arquivos pessoais [guardados em computadores de uso pessoal], depois seus colegas próximos (com quem podem conversar no próprio escritório ou através de um telefonema), para somente então procurar os bancos de dados. [...] Executar buscas nos bancos de dados exige grande esforço e tempo dos consultores" (NAKANO; FLEURY, 2005, p. 141-142).

Ainda segundo esses autores, as empresas de consultoria investem bastante na tentativa de desenvolver sistemas mais simples e fáceis de usar. Além disso, procuram manter unidades administrativas de apoio que auxiliem os consultores a realizar buscas no banco de dados, indicando-lhes ainda especialistas no assunto de interesse. "Outra ação fundamental na manutenção dos bancos de dados é a sua atualização contínua: os consultores rapidamente abandonam o uso dos sistemas ao perceber que as informações obtidas não são recentes" (*Ibid*., p. 142).

Antes da necessidade de atualização das informações nos repositórios de conhecimento, surge a questão da sua utilidade. Relatando a experiência do banco de dados de *dicas* e *insights* da Xerox, Duguid e Brown (2001, p. 74) comentam:

> Para permanecer útil aos vendedores, a alimentação do banco de dados precisa ser criteriosamente filtrada conforme seus próprios julgamentos, em vez de passar por algum julgamento "objetivo" sobre o que precisam saber. [...] os vendedores seguem um processo de *peer view*. Um pequeno grupo é encarregado de examinar e aperfeiçoar as sugestões de inclusão no banco de dados.

Santiago Júnior (2002) relata uma experiência da Odebrecht que ilustra alguns dos desafios comumente associados aos repositórios de conhecimento. Essa empresa organizou, na forma de uma intranet, as informações disponíveis sobre idéias, métodos e práticas inovadoras existentes na organização. Criou-se um enorme banco de dados, mas a resistência a usá-lo parecia ser ainda maior. A empresa percebeu que simplesmente armazenar informações para consulta não iria garantir sua disseminação. Uma consultoria, contratada para estudar o fracasso da iniciativa, apresentou o seguinte diagnóstico: 1) o foco do processo acabou sendo a tecnologia, e não os colaboradores; 2) faltou motivação para a troca de conhecimento; 3) seria necessário aproximar as pessoas para que a informação fluísse melhor.

A propósito dessas experiências pontuais de TI, vale comentar: até pela quantidade de relatos acerca de aplicações frustradas de tecnologia da informação na gestão do conhecimento, depreende-se não ser uma tarefa fácil usá-la com proveito. Mais ainda: é difícil medir o retorno dos investimentos em sistemas de informática (ressalve-se: essa dificuldade "métrica" não é exclusiva da TI; o mesmo acontece com os investimentos em treinamento, por exemplo). Ao mesmo tempo, também não faltam relatos de casos aparentemente bem-sucedidos nessa área. Do balanço de frustrações e sucessos 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 *et al*, 2004, p. 47).

Uma ferramenta de tecnologia da informação freqüentemente associada com a gestão do conhecimento é o chamado *data warehouse*, que pode ser traduzido como armazém de dados. Trata-se de um banco de dados eletrônico, normalmente central, "que armazena dados sobre as operações da empresa, como vendas e compras, extraídos de uma fonte única ou múltipla" (ALMEIDA, 2002, p. 173). Como recebe dados de toda a organização (referentes a negócios, operações, clientes, fornecedores etc.), a tendência é que fique muito grande, devendo ser associado a ferramentas de busca e análise de informações. "Quando os armazéns de dados atingem um determinado porte, é possível usar neles as chamadas ferramentas de mineração ou *data mining* [...] *softwares* desenvolvidos com base em técnicas de inteligência artificial" (*Ibid*., p. 178). O *data mining* serve para a exploração e análise de grandes quantidades de dados, que podem ser cruzados para compor informações relevantes, como correlações ou tendências, anteriormente de difícil visualização. O referido autor menciona o caso de uma rede varejista americana que, analisando seus dados operacionais, relacionou a venda de cerveja com a de fraldas descartáveis – um exemplo de uso de recursos tecnológicos para a geração de informações relevantes; essas informações, por sua vez, incorporadas aos demais repertórios da empresa, podem tornar-se conhecimento de alto valor, criando ou reforçando vantagens competitivas.

Ainda que pouco mencionado na literatura, o *workflow* é tido por alguns autores como uma das práticas possíveis de gestão do conhecimento. *Workflow* (literalmente, fluxo de trabalho) costuma ser definido genericamente como um conjunto de ferramentas de tecnologia da informação para a automação de processos; concretamente, procura-se coordenar e controlar o fluxo de documentos, informações ou tarefas de um determinado processo de trabalho, através de procedimentos preestabelecidos. Thives Jr. (2002) aponta alguns benefícios do *workflow*

para a gestão do conhecimento, entre os quais se destacam: propiciar a explicitação e o registro de conhecimentos, bem como o diálogo e a troca de experiências entre pessoas de diferentes áreas da organização quando da formatação (ou reformatação) de um processo; contribuir para a geração de conhecimento ao subsidiar discussões e análises dos processos, na medida em que põe à disposição dados e informações (obrigatoriamente registrados), assim como estatísticas.

Os tópicos seguintes tratarão da gestão de carteira de investimentos imobiliários e de competências organizacionais e individuais, completando o referencial teórico da tese.

2.2 Gestão de carteira de investimentos imobiliários

Por uma questão didática, o tema será abordado de forma paulatina, introduzindo-se um a um os principais conceitos relacionados à gestão de carteira de investimentos imobiliários.

2.2.1 Investimento, ativos reais e ativos financeiros

Num sentido amplo, pode-se definir investimento como "o sacrifício de um certo valor presente por um valor futuro (possivelmente incerto)" (SHARPE, 1985, p. 2). Alguns investimentos envolvem a aquisição direta de bens físicos, como um imóvel ou um metal precioso, ditos ativos reais. Outros investimentos são basicamente intermediação ou, no dizer de Sharpe (1985), simples transações entre pessoas, como é o caso de uma aplicação financeira. Estritamente falando, ativos financeiros referem-se a valores e aplicações no mercado financeiro. Distinguem-se, portanto, dos chamados ativos mobiliários (basicamente, ações e títulos negociados em bolsas de valores). Contudo, a literatura sobre carteiras de investimento não costuma se deter nessa questão, sendo usual tratar uns e outros genericamente como investimentos, ativos financeiros ou simplesmente ativos — distinguindo-os, isto sim, dos ativos reais, anteriormente mencionados. Por ser adequada para os propósitos desta tese, seguir-se-á essa terminologia mais genérica.

2.2.2 Risco e retorno

As duas principais variáveis relacionadas a investimentos são risco e retorno. Por definição, o retorno de um investimento dá-se no futuro, sendo incerto. Daí o risco, em função da incerteza quanto ao retorno futuro de um investimento (BERNSTEIN; DAMODARAN, 2000; BODIE *et al*, 2000; SHARPE, 1985). Procura-se prever esse retorno, mas, como observa Markowitz (1991, p. 4):

> As forças econômicas não são suficientemente bem entendidas para que as predições sejam isentas de dúvida ou erro. Mesmo que as conseqüências das condições econômicas fossem perfeitamente compreendidas, influências não-econômicas podem mudar o curso da prosperidade geral, o nível do mercado ou o sucesso de um particular investimento.

Sá (1999, p. 28) entende que "tanto risco quanto incerteza estão associados a um conhecimento imperfeito, existindo, entretanto, uma diferença conceitual entre ambos". Para esse autor, pode-se falar de risco quando, para uma determinada decisão (um investimento, por exemplo), se conhece a distribuição de probabilidades dos seus possíveis efeitos (retornos, no caso de um investimento). Do ponto de vista da probabilidade, o retorno esperado de um investimento ou carteira de investimentos equivaleria à média da distribuição e o risco, a um índice de variação, como o desvio-padrão ou a variância. Se a distribuição de probabilidades não é conhecida, então não se falaria de risco, mas de incerteza.

Bodie e Merton (2002) também distinguem incerteza de risco, mas de um outro modo. Para esses autores, "o *risco* é a incerteza que 'importa', porque afeta o bem-estar das pessoas" (*Ibid*., p. 258). Para ilustrar a idéia, dão como exemplo uma festa que está sendo planejada e para a qual podem comparecer de oito a doze pessoas. Se a inexistência de uma previsão exata *não* alterar as providências para a festa, há incerteza, mas não risco. Agora, se o número de pessoas afetar os preparativos, então sim, deve-se falar de risco nessa situação (por exemplo, de faltar ou sobrar comida).

Ellis (2000), como outros autores, distingue dois tipos de risco: o sistemático e o específico. O primeiro — uma vez que se decida pelo investimento — é inevitável, por ser inerente à atividade econômica ou ao tipo de investimento em particular. São riscos atribuídos, por exemplo, às incertezas da atividade comercial, à inflação, a crises cambiais etc. Quanto maior esse risco, maior é o retorno esperado pelo investidor (esse incremento do retorno esperado é conhecido como "prêmio de risco"). Já o risco específico tem relação com a concentração dos investimentos. Se, por exemplo, um investidor no mercado de ações concentra 75% dos seus

ativos num único setor, "está aceitando um risco além daquele [sistemático] de estar no mercado de ações, pois o mercado pode subir muito mais ou descer muito menos do que aquelas escolhas específicas" (ELLIS, 2000, p. 21). Evita-se o risco específico diversificando, como se verá mais adiante.

Um princípio geral de finanças é o de que "risco e retorno esperado tendem a andar juntos" (SHARPE, 1985, p. 10). Quer dizer, para obter um retorno maior, é preciso arriscar mais. Como os indivíduos não têm uma postura idêntica em relação ao risco, fala-se de *aversão ao risco* como "uma medida de quanto o indivíduo está disposto a pagar [ou a deixar de ganhar] a fim de reduzir a exposição ao risco." (BODIE; MERTON, 2002, p. 258).

> Entretanto, nem toda decisão de reduzir a exposição ao risco envolve incorrer em um custo ou em um retorno esperado menor ou de risco maior. [...] Por exemplo, o comprador e o vendedor de uma casa podem ajustar contratualmente o preço agora, mesmo que a transferência da propriedade só se efetive dentro de três meses. [...] ambas as partes eliminam a incerteza associada à volatilidade do preço no mercado imobiliário durante os três meses seguintes.
> Dessa forma, *quando as partes vêem o mesmo evento de perspectivas de risco diferentes*, ambas podem ser bem-sucedidas com uma transferência contratual de risco sem que qualquer uma delas incorra em custos significativos.
> As decisões da administração de risco nas quais não há custos assumidos por qualquer uma das partes são uma exceção à regra. De um modo geral, existe uma compensação entre os custos e os benefícios da redução dos riscos. (BODIE; MERTON, 2002, p. 272, grifo do autor)

Para Ellis (2000, p. 19), "A questão primordial para um administrador de investimentos é: 'Como você usa *produtivamente* o risco e a ausência dele?' [...] Investidores experientes sabem que não podem controlar retornos; eles podem controlar somente os riscos que, por sua vez, induzem retornos." Com essa observação pragmática — e que inverte a forma "espontânea" de pensar investimentos —, o autor não só expressa a profunda relação entre risco e retorno, como ressalta o papel ativo da administração de risco. Tal papel ficará mais claro nos tópicos seguintes.

2.2.3 Gestão de investimentos

Para Damodaran (2000, p. 12), "o processo de investimento sempre começa com o entendimento das preferências e das necessidades do investidor." Independentemente de quão óbvio isso possa parecer, a maioria dos autores pesquisados sublinha esta idéia: que o propósito da gestão de investimentos é atender os objetivos do investidor (levando em conta suas particulares circunstâncias). Em todo caso, vale mencionar uma observação de Kritzman (2000, p. 38):

> Muitos investidores, entretanto, estabelecem objetivos irreais ou inadequados, pois são motivados por impulsos como medo ou avareza. Os investidores que estabelecem objetivos com base em impulsos emocionais freqüentemente criam oportunidades para outros que os estabelecem seguindo um processo lógico e sistemático.

Indivíduos e organizações são diferentes sob uma infinidade de aspectos. Quando atuam como investidores, suas circunstâncias, preferências e necessidades também podem diferenciar-se. Contudo, de acordo com Markowitz (1991, p. 6), dois objetivos, seriam comuns a todos os investidores:

> 1. Eles querem que o "retorno" seja alto. A definição de retorno pode variar de investidor para investidor. Mas, em qualquer caso, eles preferem mais retorno a menos retorno.
> 2. Eles querem que esse retorno seja confiável, estável, não sujeito à incerteza.

O referido autor não ignora que existem especuladores e jogadores, mas observa que "As técnicas [descritas em sua monografia, *Portfolio selection*] são para o investidor que, com as demais variáveis iguais, prefere a certeza à incerteza" (MARKOWITZ, 1991, p. 6). Ou, dito de outro modo, para um mesmo retorno esperado, o investidor prefere menos risco a mais risco. (Tal premissa será adotada nesta tese.) O que não significa dizer que todo investidor tenha o mesmo nível de aversão ao risco, nem a mesma expectativa quanto ao retorno.

Além de risco e retorno, outras variáveis devem ser consideradas no momento de se formar uma carteira de investimentos. Bodie *et al* (2000) chamam tais variáveis de *limitações do investidor*, elencando, como as mais comuns, a liquidez, o horizonte de tempo de investimento, regulamentações, considerações tributárias e necessidades particulares. (Ainda que algumas dessas variáveis — ou limitações — possam ser reduzidas a risco e retorno, não é supérfluo explicitá-las, no mínimo para não deixarem de ser consideradas, por esquecimento.)

Liquidez é "a relação entre a dimensão de prazo (quanto tempo demorará para ser vendido) e a dimensão de preço (o desconto do preço justo de mercado) de um ativo de investimento." (BODIE *et al*, 2000, p. 136) ou, dito de outra forma, liquidez é a capacidade de "transformar o investimento em capital circulante, passível de mobilidade e aplicações distintas" (AMATO *et al*, 2005, p. 7). Já o horizonte de tempo de investimento diz respeito à data de liquidação planejada do mesmo. Quanto a regulamentações, um exemplo é a obrigatoriedade imposta aos fundos de pensão de alocar uma porcentagem dos seus investimentos em certos ativos, tidos como mais seguros. Sobre tributos, deve-se ter em conta que "O desempenho de qualquer estratégia de investimento poderá ser medido pela sua taxa de retorno *depois* dos impostos"

(BODIE *et al*, 2000, p. 137). A tal ponto são relevantes as considerações tributárias que, "para alguns investidores, impostos são a primeira consideração" (MARKOWITZ, 1991, p. 6). Por fim, as necessidades particulares do investidor dizem respeito às suas outras circunstâncias especiais; por exemplo, "Um investidor que necessite sacar dinheiro regularmente terá uma carteira muito diferente daquele que não espera ganhar periodicamente, ou, ainda, de alguém que espera depositar dinheiro na carteira ao longo do tempo" (BERNSTEIN; DAMODARAN, 2000, p. 35).

Falar de investimentos (no plural) remete automaticamente ao conceito de carteira, isto é, a um conjunto de ativos. Gerir investimentos, portanto, supõe compreender o processo de gestão de carteira(s). Este, como foi visto, inicia-se com a identificação das preferências e necessidades financeiras do investidor. O passo seguinte seria formar a carteira propriamente.

> Em tese, deveriam ser feitas predições dos retornos esperados, riscos e correlações para todos os investimentos disponíveis, e então determinar uma carteira ótima para o investidor em questão. [...]
> Na prática, isso raramente (ou nunca) é feito. O custo para obter predições detalhadas de risco, retorno e correlações individuais, e processá-las adequadamente, seria excessivo. No lugar disso, a decisão completa é feita em duas ou mais etapas. (SHARPE, 1985, p. 656)

Para esse autor, a seleção de investimentos é precedida por uma alocação prévia dos ativos em classes (como, por exemplo, investimentos de risco e investimentos "sem risco"). Nessa alocação de ativos — definidos amplamente por Damodaran (2000) como ações, títulos e ativos reais —, pode-se estabelecer porcentagens mais ou menos fixas para cada classe ou trabalhar com uma margem grande de liberdade. Implícita ou explicitamente, essa etapa do processo de investimento exige uma visão de como se comportarão os diversos mercados e de como será a inflação. Já a seleção de ativos dentro de cada classe específica pode envolver informações particulares, bem como técnicas mais ou menos sofisticadas (DAMODARAN, 2000).

Sharpe (1985, p. 577) faz uma observação sobre fundos (de ações ou títulos) que, com as devidas adaptações, vale para carteiras:

> Diferentes fundos seguem diferentes políticas de investimento. Alguns fundos são designados como substitutos de uma carteira completa de um investidor; outros esperam que os investidores tenham também outras aplicações. Alguns restringem severamente seu escopo e/ou seus métodos de seleção; outros concedem aos seus administradores uma ampla margem de atuação.

Definida a carteira, a etapa seguinte seria sua constituição propriamente, que envolve, entre outras variáveis, análise e negociação dos custos de transação, como comissões e taxas (DAMODARAN, 2000). Como pondera Sharpe (1985), os custos de transação são também fundamentais na etapa seguinte, de revisão da carteira (isto é, as subseqüentes aquisições e vendas de ativos). "A existência de custos de transação complica grandemente a vida de qualquer gestor de investimentos, e quanto mais ativo for o gestor, maiores as complicações. A vantagem esperada de qualquer mudança na carteira deve levar em conta o custo de fazer tal mudança" (SHARPE, 1985, p. 672). Ainda segundo o mesmo autor, nessa avaliação de custo-benefício, é preciso considerar também o tempo que se prevê manter a nova carteira, caso as proporções entre as classes de ativos se altere após a compra ou venda (como foi visto, geralmente se trabalha com proporções predefinidas de classes de ativos — como investimentos de risco e investimentos "sem risco" —; caso se deseje recompor a proporção anterior, vai-se incorrer em novos custos de transação).

Uma distinção comumente encontrada na literatura é entre gestores de investimento ativos e passivos. Estes mantêm os investimentos por períodos relativamente longos, com pequenas e infreqüentes mudanças. "Gestores passivos geralmente atuam como se os mercados de investimentos fossem relativamente *eficientes* [isto é, os diversos ativos seriam adequadamente valorizados pelo mercado]. Dito de outro modo, suas decisões são consistentes com as estimativas *consensuais* de risco e retorno [dos investimentos]. [...] Gestores de carteira passivos não tentam 'vencer o mercado' " (SHARPE, 1985, p. 655). Já os gestores ativos procuram oportunidades de ganhar acima do mercado, buscando informações particulares e fazendo análises "desviantes" (não-consensuais).

A avaliação de desempenho da carteira completa o processo de gestão de investimentos. Procura-se levantar o retorno e risco incorridos, "que dão ao investidor um posicionamento de sua carteira relativamente ao desempenho do mercado como um todo e de outras carteiras em comparação" (SÁ, 1999, p. 3). Sharpe (1985), como outros autores, chama de *benchmarks* essas carteiras selecionadas para efeito de comparação.

2.2.4 Teoria de carteiras e diversificação

"A teoria de carteiras é definida como a análise quantitativa para a administração eficiente do risco. [...] abrange o problema de como fazer uma escolha entre as alternativas financeiras a

fim de maximizar as preferências declaradas [a respeito de risco e retorno]" (BODIE; MERTON, 2002, p. 272).

No início da década de 1950, o professor Harry Markowitz publicou um *paper*, intitulado *Portfolio Selection*, que se tornou um marco na teoria de carteiras. Esse autor sublinhou a análise da carteira *total* de um investidor. Noutras palavras, destacou a importância de se considerar a *inter-relação* entre os ativos. Seu foco foi mensurar matematicamente o impacto da diversificação numa carteira de investimentos.

> Não há nada de "novo" no conceito de diversificação como estratégia para reduzir o risco. Historicamente, os investidores que querem reduzir o risco seguem o mesmo princípio básico: não coloque todos os ovos numa única cesta. [...] Markowitz introduziu o conceito de covariância de retornos de ativos individuais como uma ferramenta matemática para construir mais eficientemente carteiras diversificadas. (EAGLE; HUDSON-WILSON, 1994, p. 13)

Sem entrar em detalhes estatísticos alheios ao escopo da tese, usa-se a covariância para medir a variação do retorno de um ativo em relação à variação do retorno de outro ativo. Esse conceito é muito importante do ponto de vista de carteiras. "Para reduzir o risco é necessário evitar uma carteira cujos ativos sejam todos altamente correlacionados entre si. Cem ativos cujos retornos subam ou caiam de forma muito próxima oferecem pouco mais proteção do que o retorno incerto de um único ativo" (MARKOWITZ, 1991, p. 5) [27]. Esse autor demonstrou que carteiras podem ser construídas de tal modo que o risco total da carteira seja menor do que a somatória do risco individual de cada um dos ativos que a compõem (ou, dito de forma mais técnica, o risco total pode ser menor do que a média ponderada da variância — tomada como medida de risco — dos ativos individuais). Tenha-se em conta que, à teoria de carteiras, está associado um ferramental estatístico e matemático forte, que não vem ao caso expor, por supérfluo em relação ao escopo da tese. Seja como for, "Aqueles que quiserem lidar com as equações [...] não lhes deverão atribuir mais exatidão do que a inerente a uma área dominada pela incerteza" (KRITZMAN, 2000, p. 38).

Além da diversificação de ativos (por tipo e/ou geográfica), encontram-se na literatura menções à *diversificação do tempo*, no sentido de que, em um período de tempo longo, "os retornos acima da média tendem a compensar aqueles que estão abaixo [...] A distribuição dos retornos anualizados conseqüentemente converge quando o horizonte de tempo aumenta" (KRITZMAN, 2000, p. 55). Razão pela qual "Admite-se freqüentemente que investidores

[27] Trata-se da citada obra *Portfolio selection*, cuja edição original é de 1952.

com um horizonte de tempo mais amplo devem alocar uma parte maior de suas economias em aplicações de risco do que aqueles com horizontes de tempo mais curtos" (KRITZMAN, 2000, p. 55). Trata-se, como é lógico, de uma observação de cunho geral, que não leva em conta o particular perfil de cada investidor.

Vistos os conceitos básicos associados à gestão de carteiras, este tópico será finalizado com a apresentação de distinções e complementações necessárias à compreensão do que seja a *gestão de carteira de investimentos imobiliários*.

2.2.5 Carteira de investimentos imobiliários

Na economia e nos negócios, é comum verificar avanços serem precedidos — originados até — por crises. Nos Estados Unidos, maior e mais sofisticado mercado de investimentos do mundo, a inflação dos anos 1960 e começos da década de 1970 castigou severamente os fundos de investimento baseados em ativos financeiros. Em parte por essa razão, em 1974 foi aprovada uma lei federal, a *Employee Retirement Income Security Act*, que impôs normas fiduciárias aos fundos de pensão privados. Dos conceitos de gestão de carteiras incorporados à lei, contam-se entre os mais importantes a ênfase na *carteira total* e na *diversificação*. Como observam Eagle e Hudson-Wilson (1994), essa lei causou profundo impacto na composição das carteiras de investidores institucionais, que passaram a agregar ativos imobiliários às suas carteiras de forma muito mais acentuada. Por um lado, para protegerem-se da inflação e, por outro, por reconhecerem a necessidade de diversificar mais suas carteiras.

Entre meados da década de 1980 e início dos anos 1990, nova crise e novo avanço: o baixo desempenho da maioria das carteiras imobiliárias por vários anos seguidos despertou em alguns investidores a necessidade de uma abordagem mais sistemática para a gestão dessas carteiras, particularmente no que concerne à relação risco-retorno. Apesar desse avanço, os investidores imobiliários e seus gestores, ao contrário dos profissionais do mercado financeiro e de capitais, têm sido lentos em adotar estratégias de carteira baseadas na teoria financeira (WURTZEBACH, 1994).

Segundo esse autor, a gestão de uma carteira imobiliária segue basicamente uma das seguintes estratégias: negócios individuais ou estratégias de carteira propriamente, com base na teoria financeira. A estratégia de negócios individuais refletiria a natureza do mercado imobiliário:

A maioria dos ativos imobiliários são negociados no chamado mercado privado, onde o custo de informação é maior. Muitos investidores imobiliários operam com o pressuposto de que a melhor estratégia é *aproveitar oportunidades*; em outras palavras, fazer "bons negócios" ou, no jargão econômico, *explorar as ineficiências do mercado privado*, trabalhando com informação privilegiada (*inside information*). "Contudo, negociar na base da informação privilegiada requer uma estratégia *negócio-a-negócio* ditada pela natureza da informação, que logicamente não conduz a uma estratégia de *carteira*" (WURTZEBACH, 1994, p. 166, grifo do autor). Porque, como foi visto, gerir uma carteira significa otimizar a relação risco-retorno do *conjunto* de ativos que a compõem.

Uma carteira resultante de ótimos negócios individuais, em que se aproveitam oportunidades de compra ou venda de ativos, pode facilmente converte-se numa carteira com desempenho e liquidez abaixo da média. Tome-se, como exemplo, uma carteira composta majoritariamente de prédios de escritório de primeira linha numa determinada região, cada um deles um ótimo negócio no momento de sua compra. Uma retração no mercado de locação corporativa pode derrubar o retorno dessa carteira e, na prática, imobilizar o investidor num dado conjunto de ativos por um longo período. Convém, portanto, que cada nova possibilidade de aquisição seja cotejada em relação à carteira como um todo. Tenha-se em conta ainda que uma nova aquisição, ao afetar o perfil da carteira, afeta também as futuras aquisições: "Quando aquisições individuais são feitas, o universo de possibilidades de futuras aquisições se estreita" (WURTZEBACH, 1994, p. 168). Em outras palavras, uma boa aquisição hoje pode impedir uma ótima aquisição de um ativo de mesmo tipo amanhã (caso se deseje evitar o risco da concentração excessiva de ativos). Mas tais considerações de risco-retorno da *carteira* ultrapassam o escopo da estratégia de negócios *individuais*.

Uma carteira de investimentos pode compor-se de um único tipo de ativo (por exemplo, imóveis) ou de vários tipos (como imóveis, outros ativos reais, ações ou títulos). Uma carteira imobiliária é uma combinação de ativos imobiliários (isto é, imóveis ou cotas de imóveis) que, eventualmente, pode fazer parte de uma carteira maior, composta de outros tipos de ativos. Vale reforçar que mesmo uma carteira composta exclusivamente de ativos imobiliários é diversificável. Por exemplo, a diversificação pode dar-se pela combinação de imóveis de diferentes tipos (escritórios, *shopping centers* etc.), em diferentes fases de maturidade (em desenvolvimento *versus* imóveis prontos e locados), em diferentes regiões etc. (GOMES, 2001, p. 1).

Se gerir uma carteira de investimentos em ações, títulos ou em ativos diversificados é uma tarefa especializada, gerir uma carteira imobiliária também exige informações e conhecimentos especializados — no caso, do mercado de imóveis.

> Para complicar mais o assunto, os gestores dos diversos grupos de ativos – como ações, títulos, aplicações financeiras e imóveis — que compõem a carteira de grandes investidores institucionais não parecem comunicar-se eficazmente uns com os outros. Mais ainda, poucas pessoas da área de investimentos parecem ter educação formal em investimentos imobiliários e, por isso, não compreendem inteiramente as sutilezas próprias desse tipo de ativo. (EAGLE; HUDSON-WILSON, 1994, p. 99)

Mesmo na hipótese de que não seja estritamente necessária uma formação especializada para compreender as "sutilezas próprias" dos investimentos imobiliários, o fato é que tais sutilezas existem, não sendo inteiramente captadas por um leigo no assunto. Entre as peculiaridades dos ativos imobiliários, podem citar-se: o fato de dificilmente serem vendidos em partes, sua heterogeneidade e seu caráter regional. Do fato de que imóveis dificilmente são vendidos em partes, decorre que a quantidade de negócios no mercado imobiliário é proporcionalmente menor do que em mercado de ativos mais facilmente fracionáveis; conseqüentemente, também é menor a quantidade de informações que os investidores podem obter do mercado.

Sobre a heterogeneidade: por definição, dois imóveis não são exatamente iguais, no mínimo em virtude de suas localizações; isso torna sua avaliação mais difícil. "A chave de todos os processos de avaliação é que, para estimar quanto vale um determinado ativo, você precisa usar as informações sobre um ou mais ativos comparáveis cujo preço de mercado seja conhecido." (BODIE; MERTON, 2002, p. 204). Nos mercados privados onde há relativamente poucos negócios, como é o caso do mercado de investimentos imobiliários, informações sobre "ativos comparáveis" de "preço conhecido" não costumam ser facilmente disponíveis. Quanto ao caráter regional do mercado imobiliário, significa que é "baseado no conhecimento local, específico de cada região" (GOMES, 2001, p. 1). Como pondera Snyderman (1994), o custo de obter informações acuradas a respeito de valores de locação, índice de ocupação dos imóveis etc. é bem mais elevado para os investidores "de fora". Esse autor observa que, nos Estados Unidos, o mercado formado por grandes imóveis comerciais (acima de US$ 10 milhões) vem se transformando num *mercado nacional* pela ação dos grandes fundos de pensão e de investidores internacionais, interessados em diversificar seus investimentos. Nesse caso, como os valores envolvidos são elevados, haveria economias de escala para bancar os custos de obtenção das informações necessárias.

As duas primeiras características (não-divisão e heterogeneidade) implicam, de forma mais ou menos direta, dificuldades na obtenção de informações e a terceira característica mencionada (a regionalidade) é fundamentalmente uma conseqüência dessa dificuldade. Em qualquer caso, fica claro que a informação — matéria-prima para o conhecimento — é um fator-chave para a gestão de investimentos em geral e para a gestão de carteira de investimentos imobiliários em particular.

O próximo tópico trata das competências organizacionais e individuais, que é a terceira parte do referencial teórico da tese.

2.3 Competências organizacionais e individuais

Como a palavra competência é de uso corrente, convém explicitar o significado usual do termo antes de trabalhar o conceito no âmbito da teoria da administração. Usualmente, fala-se de competência como uma qualidade genérica associada a "saber fazer" e a "fazer direito". Se do ponto de vista da teoria administrativa o conceito amplia-se, ramifica-se e cresce em complexidade, entende-se que a compreensão corrente dada ao termo pode ser aproveitada, como se verá.

2.3.1 Competências organizacionais

O conceito de competência é aplicado tanto a indivíduos como a organizações. Como a unidade de análise desta tese são organizações ou partes de organizações, interessa-nos particularmente as competências organizacionais. Tais competências relacionam-se fortemente com a chamada visão da empresa baseada em recursos (VBR). "Essa abordagem propõe que os recursos internos à empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade, em oposição à análise da indústria, na qual o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição na indústria." (OLIVEIRA JR., 2001, p. 123). De acordo com a VBR, uma organização é entendida como um conjunto de recursos empregados de maneira produtiva. Há várias classificações para tais recursos. Penrose (1959) propôs duas classes: recursos físicos e humanos; de forma semelhante, Wernerfelt (1984) fala de ativos tangíveis e intangíveis. Já Mills *et al* (2002) propõem várias categorias: ativos tangíveis, conhecimentos, habilidades e experiências, procedimentos e sistemas, valores e cultura, redes

de relacionamentos e, por fim, recursos relacionados ao reconhecimento da necessidade de mudanças.

Wernerfelt (1984), como vários outros teóricos alinhados com a visão da empresa baseada em recursos, destaca a importância daqueles recursos capazes de criar uma vantagem competitiva — ou uma barreira à concorrência, como o autor menciona. Para Oliveira Jr. (2001, p. 125), "A necessidade de um recurso que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir [...] e possua uma integração sistêmica com outros recursos da empresa" seria a principal contribuição da VBR para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva.

A simples existência dos recursos, contudo, não produz necessariamente resultados para a organização. Quer dizer, competência e recurso não são sinônimos. Recurso seria algo potencial, como um estoque, enquanto competência teria a ver com ação (FERNANDES, 2004). Em outras palavras: "pergunte se o item em questão é algo que a organização *tem* ou *tem acesso a*. Se sim, é um recurso, e será melhor expresso usando-se um substantivo. Se é algo que a organização *faz*, é uma competência, e será melhor expresso usando-se um verbo." (MILLS *et al*, 2002, p. 26). Relacionar o conceito de competência à ação parece-nos particularmente esclarecedor, na medida em que uma competência só se expressa propriamente na prática. O uso vulgar do termo, identificado com "saber *fazer*" e "*fazer* direito", aponta nessa direção. Exemplificando: ter uma rede de fornecedores altamente qualificados seria um recurso, enquanto fabricar produtos de alta qualidade seria uma competência. Este exemplo ilustra, além disso, uma característica comum das competências: basearem-se em mais de um recurso (fabricação de alta qualidade não depende apenas da rede de fornecedores).

A competência não é algo genérico, intransitivo: "é competente, e ponto". Uma organização é competente *para fazer algo*, isto é, para realizar certas atividades. Agregando-se atividades afins, obtêm-se áreas de competência. Zarifian (2001), por exemplo, distingue competências nos processos de trabalho, competências técnicas (quer dizer, nos trabalhos propriamente), competências na organização dos fluxos de trabalho, competências de serviço aos clientes e competências sociais. Mills *et al* (2002) propõem uma classificação baseada não em atividades afins, mas na percepção do cliente. Em síntese, haveria competências percebidas pelos clientes (como, por exemplo, entrega de produtos de qualidade) e competências de

apoio, que dão suporte àquelas e que podem ser técnicas (como excelência em fabricação) ou sociais (como trabalho em equipe). A propósito de áreas de competência, Fleury e Fleury (2003, p. 134) ponderam que "não é interessante para qualquer empresa assumir que é, ou deveria ser, igualmente competente em todas as funções. Para o desempenho competitivo da empresa, uma das competências vai ser mais relevante que as outras."

Um conceito que de certo modo evoluiu da visão baseada em recursos é o de competências essenciais (LEI *et al*, 2001). Foi de grande impacto, tanto na academia como no meio empresarial, o artigo de Prahalad e Hamel (1990) tratando sobre o assunto. Para esses autores, competência organizacional seria a capacidade de integrar recursos (mais especificamente, um conjunto de habilidades e tecnologias derivadas da composição de recursos organizacionais) para a geração de produtos e serviços. Dentre as competências de uma organização, seriam essenciais ("core competences") aquelas que sustentariam a competitividade da organização no longo prazo, distinguindo-se por oferecerem benefícios reais aos clientes, por serem difíceis de imitar e por permitirem acesso a diferentes mercados. Vale mencionar que Ruas (2005, p. 44), sem desmerecer a importância da contribuição de Prahalad e Hamel (1990), aponta dificuldades na operacionalização de competência essencial conforme apresentada por esses autores: "De fato, nossas observações empíricas vêm confirmar que a validação das *core competences* entre 'empresas comuns' é um processo bastante problemático, já que não se conseguiu em nenhum caso validar os três critérios simultaneamente".

Fernandes *et al.* (2006, p. 50) mencionam um elemento que consideram importante para caracterizar competências organizacionais: agregarem valor em fatores-chaves de sucesso para a organização. Para esses autores, "um desempenho superior em aspecto irrelevante num setor — por exemplo, ser forte em *design* quando o cliente busca apenas preço — não caracteriza competência significativa." Tal como esses autores, a maior parte da literatura pesquisada trata a competência como um atributo positivo. Entretanto, como ponderam Mills *et al* (2002), a competência pode ser entendida como uma variável, isto é, algo que a organização realiza num determinado nível. O termo de comparação seria a concorrência. Esses autores chegaram a criar uma escala de níveis de competência, que é reproduzida no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Níveis de competência em função da concorrência

Comparação com a concorrência:	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Igual ao melhor	Liderança inquestionável
Força ou fraqueza:	Fraqueza significativa	Fraqueza	Nem fraqueza nem força	Força	Força significativa
Competência:	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

Fonte: Mills *et al* (2002, p. 10).

É freqüente encontrar na literatura o conceito de competência organizacional associado à busca da vantagem competitiva (no limite, a "liderança inquestionável" mencionada no quadro acima). Contudo, a superação da concorrência não é uma espécie de "objetivo universal". Há organizações ou setores menos afeitos à competição — caso, por exemplo, dos fundos de pensão —, cuja referência de desempenho pode ser outra. Uma alternativa de parâmetro, mais genérico do que a concorrência, é a "sobrevivência", entendida como a continuidade da organização, com a satisfação dos objetivos e metas organizacionais.

Para os efeitos desta tese, foram identificadas as competências organizacionais relacionadas aos fatores-chaves de sucesso da organização, críticas, portanto, para a sobrevivência do negócio. "Os fatores-chaves de sucesso (*key success factors* ou KSF) sinalizam que, para cada setor, há atributos específicos que os *players* devem atender para permanecer no negócio. A competência se relaciona a um desempenho superior num KSF" (FERNANDES *et al*, 2006, p. 50). Como já foi dito, a competência pode ser entendida como uma variável (cf. MILLS *et al*, 2002) e a referência de desempenho não é necessariamente a concorrência. Desempenho "superior", portanto, não se reduz a "melhor que a concorrência", mas pode significar, por exemplo, "que satisfaz o cliente" ou "que resolve os problemas" no âmbito de um fator-chave. Quão mais alto seja o desempenho, tanto maior será a competência nesse fator. Fazendo uma ligação teórica com a discussão do início deste tópico, os fatores-chaves de sucesso estariam relacionados aos recursos (no caso, recursos necessários à sobrevivência do negócio) e as competências críticas seriam esses recursos "em ação", isto é, o desempenho resultante desses recursos.

Nesta tese, coube aos gestores a identificação das competências críticas em suas unidades, como propõem, entre outros autores, Hamel (1994) e Javidan (1998). O levantamento das competências críticas, por sua vez, balizou a identificação dos conhecimentos críticos do negócio e, conseqüentemente, dos processos e práticas de gestão do conhecimento, formais ou informais.

A Ilustração 3, a seguir, sintetiza graficamente a relação entre identificação dos conhecimentos críticos e as competências críticas do negócio. Essa ilustração voltará a aparecer, incorporada ao modelo conceitual para gestão do conhecimento, apresentado no próximo capítulo.

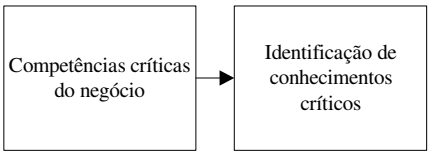

Ilustração 3 - Identificação dos conhecimentos críticos
Fonte: Elaboração do autor

2.3.2 Competências individuais

No tocante às competências individuais, "são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto" (DUTRA, 2001, p. 27). Quer dizer, ao serem estudadas as competências organizacionais, depara-se necessariamente com as competências individuais. Como propõe Silva (2002, p. 33), "a competência organizacional é fruto da sinergia que ocorre quando os ativos e recursos da empresa são catalisados pelas competências das pessoas". Ou, no dizer de Fleury e Fleury (2004, p. 38), relacionando conjuntos de competências desenvolvidas pelos indivíduos "com as estratégias do negócio, chegaremos às competências essenciais da organização".

De acordo com Fleury (2002), um artigo de 1973 de McClelland, *Testing for competence rather than inteligence* (Testando por competências no lugar de inteligência), de certa forma iniciou o debate sobre competência individual entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Emergiu desse debate o conceito de competência entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes — quer dizer, um estoque de recursos detidos pelo indivíduo — que justificariam um desempenho elevado.

Nos anos 1990, no âmbito da literatura francesa, consolida-se um conceito de competência que procura ir além da "qualificação" (definida pelos requisitos do cargo ou pelo estoque de conhecimentos da pessoa). Nessa linha, Le Boterf (1995 *apud* FLEURY, 2002, p. 55) define

competência como “um saber agir responsável. [...] Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.”

Ao conceito de competência, Dutra (2001) associou explicitamente o de entrega.

> As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente. [...] Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, [...] queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita.
> Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização (DUTRA, 2001, p. 28).

Mesmo que uma determinada idéia esteja implícita num conceito, explicitá-la — e incorporá-la ao conceito — pode tornar esse mesmo conceito mais claro e mais operacional. A nosso ver, dá-se precisamente isso no caso da entrega e da competência.

Nas definições operacionais da tese (próximo tópico), assim como no modelo conceitual da gestão do conhecimento (próximo capítulo), serão recuperados — sinteticamente — alguns dos principais conceitos discutidos até aqui.

2.4 Definições operacionais

Para aqueles conceitos utilizados com freqüência na pesquisa e que são centrais no alcance dos objetivos do estudo, foram elaboradas definições operacionais, apresentadas abaixo. Com tais definições não se pretende eliminar nem a controvérsia intelectual nem a riqueza de opiniões eventualmente reunida no referencial teórico da tese, mas apenas proporcionar um guia de “referência rápida” para o pesquisador e para o leitor.

– Dado: Símbolo ou experiência direta ainda não interpretados pelo sujeito e, portanto, sem sentido para ele. Dado como símbolo pode representar uma realidade (números que representam os valores das vendas no trimestre ou um texto que transcreve um depoimento, por exemplo) ou uma invenção (números ou textos fictícios, de uma simulação, por exemplo).

- Informação: Dado interpretado (dentro de um contexto), que passa a fazer sentido para o sujeito.
- Conhecimento: Informações internalizadas por um sujeito, integradas às suas experiências, crenças e valores, e que fazem sentido para ele. A informação tornada conhecimento integra-se ainda às demais informações e conhecimentos do sujeito — sujeito este que pode ser um indivíduo, grupos ou organizações.
- Aquisição de conhecimento: Processo através do qual a organização localiza e obtém acesso a conhecimentos relevantes do ambiente interno ou externo.
- Armazenamento interno do conhecimento: Processo através do qual a organização retém o conhecimento adquirido.
- Disseminação do conhecimento: Processo através do qual o conhecimento é transmitido a outros indivíduos, grupos ou organizações.
- Gestão do conhecimento: Atividade gerencial associada aos processos de aquisição, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento organizacional, agregando valor quer pela criação e manutenção de vantagem competitiva, quer pela melhoria do desempenho organizacional.
- Gestão do acesso ao conhecimento externo: Atividade gerencial associada ao processo de aquisição de conhecimentos do ambiente externo.
- Carteira de investimentos imobiliários (ou simplesmente carteira imobiliária): Conjunto de imóveis ou cotas de imóveis pertencentes a um mesmo indivíduo, família ou instituição e mantidos com a finalidade de valorização patrimonial ou obtenção de renda pela cessão temporária dos ativos imobiliários a terceiros.
- Administradora de carteira imobiliária: Unidades organizacionais responsáveis pela formação e gestão de uma ou de várias carteiras imobiliárias, próprias ou de terceiros.

3 MODELO CONCEITUAL PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir do referencial teórico estudado, elaborou-se um modelo conceitual para gestão do conhecimento, que contribuiu para orientar a pesquisa de campo, tanto na fase de levantamento quanto na de análise dos dados. O modelo não "saiu pronto" de sua primeira tentativa de elaboração, tendo sido fruto de sucessivas aproximações. A pesquisa de campo foi o verdadeiro teste, quando vieram à tona deficiências e insuficiências do modelo não notadas durante a fase de revisão teórica.

Não há um único modo de representar uma dada realidade — pode-se agregar mais ou menos variáveis, com mais ou menos conexões e interpenetrações, numa infinidade de combinações possíveis. O grau de detalhe foi considerado suficiente para os propósitos da pesquisa. E, como todo modelo, é uma simplificação. Sua ênfase está nos processos relacionados com o acesso ao conhecimento externo. Cabe mencionar que a análise e a discussão dos casos estudados não se restringiram aos elementos explícitos do modelo, que é razoavelmente simples. Para sua correta compreensão e aplicação, deve-se levar em conta a discussão teórica dos tópicos precedentes.

O Quadro 2, a seguir, apresenta as principais fontes da literatura que inspiraram o modelo conceitual para gestão do conhecimento. Tenha-se em conta que é virtualmente impossível determinar com precisão todas as fontes que influenciaram na elaboração do referido modelo, uma vez que foi produto de uma síntese criativa e não de uma espécie de "colagem de pedaços". Agentes (internos e externos) da GC e práticas de GC não constam do quadro a seguir por fazerem parte do contexto geral da gestão do conhecimento, estando presentes, direta ou indiretamente, na maioria dos trabalhos sobre GC.

Quadro 2 - Principais fontes de inspiração do modelo conceitual para gestão do conhecimento

Elementos do modelo	**Fontes**
Competências críticas e identificação de conhecimentos críticos	Mills *et al* (2002), Oliveira Jr. (2001), Prahalad e Hamel (1990), Ruas (2001)
Captação de conhecimentos, localização e acesso, fontes internas e externas	Ahmadjian (2004), Lício (2005), Oliveira Jr. (1999), Sveiby (1998)
Armazenamento e recuperação de conhecimentos	Antonello (2005), Bannon e Kuutti (2002), Nakano e Fleury (2005), Olivera (2000), Santiago Júnior (2002)
Disseminação de conhecimentos	Brown e Duguid (2002), Lício (2005)
Criação de conhecimentos	Krogh *et al* (2001), Nonaka e Takeuchi (1997)
Combinações, interpretações e reinterpretações do conhecimento	Bannon e Kuutti (2002), Bartlett (1932), Spender (2001)

A Ilustração 4, abaixo, apresenta graficamente o modelo conceitual. Para facilitar a referência, os elementos do modelo gráfico foram numerados, aparecendo, na explicação que segue, entre colchetes.

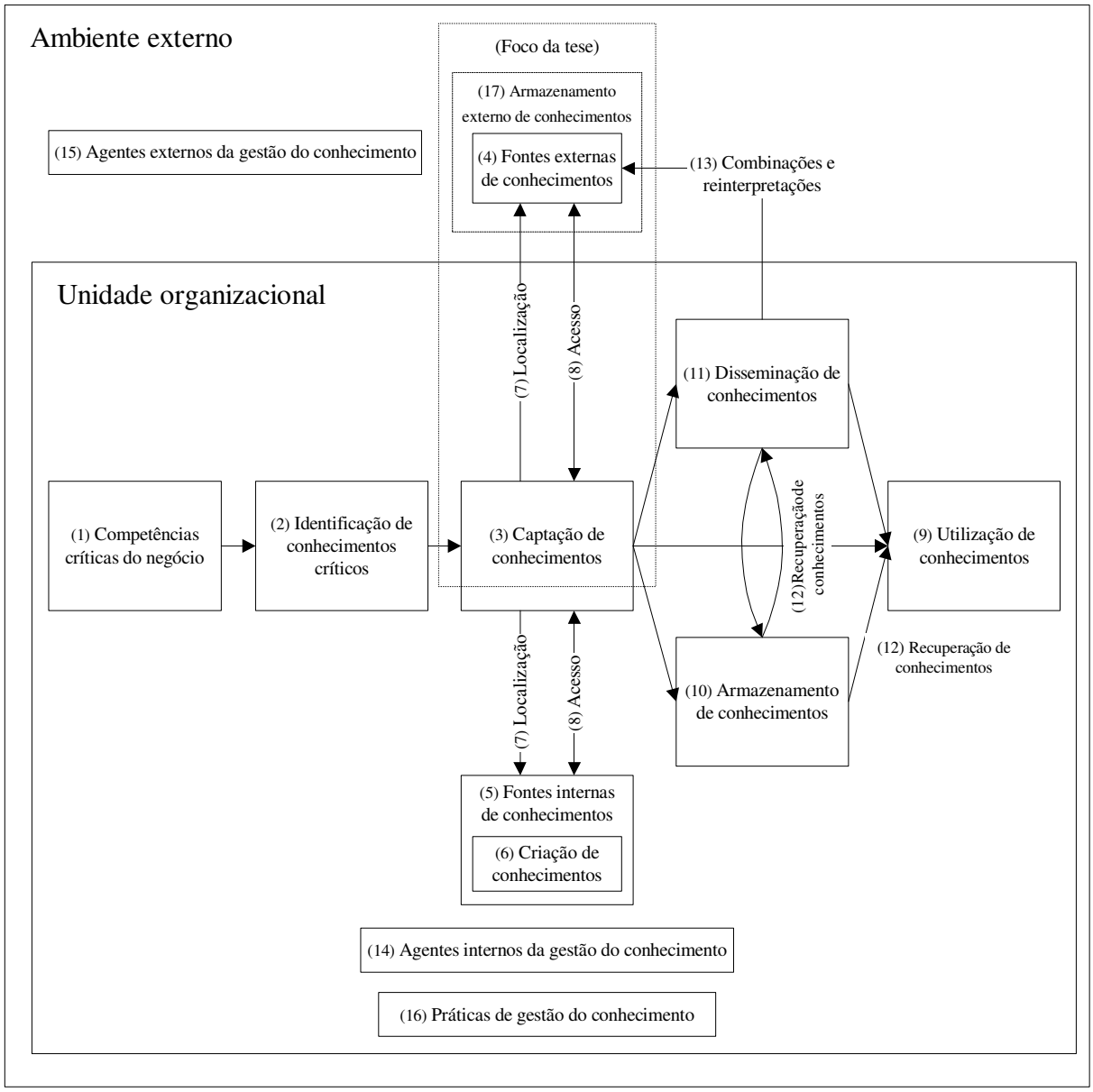

Ilustração 4 - Modelo gráfico para gestão do conhecimento
Fonte: Elaboração do autor.

O conhecimento é um recurso valioso (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991, 1996; SPENDER, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; FLEURY; FLEURY, 2004, entre outros). Uma vez que a gestão de qualquer recurso exige a mobilização de outros recursos — escassos, por definição —, eleger prioridades passa a ser uma das primeiras tarefas gerenciais. Daí a importância de identificar os conhecimentos críticos da unidade organizacional [2], que

receberão prioridade gerencial. Para identificá-los, um caminho possível é elencar as competências críticas do negócio [1].

A captação de conhecimentos [3] acontece por aquisição de fontes externas [4] ou por apropriação do conhecimento detido ou criado internamente [5] [6]. A aquisição externa pode ser onerosa ou não (no sentido de haver ou não alguma forma de pagamento pelo conhecimento adquirido, porque custos indiretos sempre haverá, como por exemplo o tempo das pessoas, despesas com telefone etc.).

Adquirir conhecimentos, internos ou externos, supõe localizá-los e que se tenha acesso a eles. Na Ilustração anterior, a localização do conhecimento [7] e o acesso a ele [8] estão representados por conectores ligando a captação às fontes, internas ou externas. O conector que simboliza o acesso ao conhecimento possui flechas nos dois sentidos para indicar que é necessário "entrar" na fonte, captar o conhecimento e "voltar" com esse conhecimento para utilizá-lo [9], armazená-lo [10] ou disseminá-lo [11]. A utilização do conhecimento — com o objetivo de agregar valor, quer pela criação e manutenção de vantagens competitivas, quer pela melhoria do desempenho organizacional — é a finalidade de qualquer modelo de GC. Captar, armazenar e disseminar conhecimentos, assim como criar conhecimento, são meios.

Uma observação de caráter formal: "Armazenar", assim como os demais termos usualmente associados a coisas materiais, poderiam ser colocados entre aspas, tendo em vista que o conhecimento não é um produto físico — ainda que, dependendo do caso, possa ser expresso fisicamente: uma fórmula escrita num papel, por exemplo. No entanto, seguindo a prática da maioria dos autores pesquisados, optou-se por não colocar tais termos entre aspas ou destacados em itálico. O uso de aspas em "entrar" na fonte e "voltar" com o conhecimento (cf. parágrafo anterior) foi uma exceção: além de serem expressões claramente emprestadas da linguagem comum, não são típicas da literatura sobre gestão do conhecimento.

Para que o conhecimento captado *permaneça disponível* para a organização, tem-se a necessidade de armazená-lo de alguma forma [10]. Mesmo o conhecimento tácito precisa estar disponível para ser aplicado, donde se deduz existir, num sentido lato, alguma espécie de armazenamento também nesse caso. Contudo, só se pode dizer que conhecimento armazenado é conhecimento disponível se puder ser recuperado [12].

O conhecimento disponível será tanto mais útil quanto mais disponível estiver. A frase perde seu caráter tautológico quando se tem em mente que disponível não é a mesma coisa que *mais* disponível. Essa disponibilidade tem a ver não só com a agilidade na recuperação do conhecimento armazenado [12], mas também com sua disseminação, compartilhamento e termos afins, como propagação, distribuição, transferência etc. O termo-síntese escolhido para nomear esses processos foi *disseminação* [11].

Como já foi dito, o conhecimento captado de fontes internas ou externas à unidade organizacional pode ser utilizado imediatamente [9], armazenado de alguma forma [10] ou disseminado [11]. Esses processos não acontecem de forma necessária, como também não há uma seqüência necessária. Por exemplo, o conhecimento captado pode ser armazenado, em seguida disseminado e depois utilizado, ou disseminado antes de ser armazenado. Na verdade, os processos de gestão do conhecimento não são facilmente separáveis, além de poderem ocorrer simultaneamente (por exemplo, um conhecimento pode estar sendo armazenado *enquanto* está sendo disseminado).

Se disseminado para fora do ambiente organizacional, o conhecimento pode voltar à organização combinado com outros conhecimentos ou reinterpretado [13]. Combinações, interpretações e reinterpretações acontecem não só nesse caso, como também nos processos de captação, armazenamento e disseminação interna do conhecimento, ocorrendo de forma mais intensa quanto menos explícito for o conhecimento. De forma que modificações no conhecimento original podem dar-se no âmbito de quaisquer desses processos. (A expressão "conhecimento original" é um modo de expressão, pois o conhecimento não é algo estático, inalterável enquanto "ninguém mexer nele"; depende do contexto, de interpretações[28].)

Outros fatores importantes a serem considerados no estudo ou na prática da gestão do conhecimento são os agentes (pessoas, grupos ou organizações) diretamente envolvidos nos processos de GC, internos [14] ou externos [15], e as práticas (ferramentas ou técnicas) de GC [16].

[28] Com isso não se quer dizer que não existam verdades absolutas nem que o ser humano seja incapaz de conhecer a verdade, ainda que, por vezes, de forma incompleta. Apesar de apaixonantes, tais questões fogem do escopo da tese.

Completa o modelo o "armazenamento externo de conhecimentos" [17]. Não foi encontrada menção explícita a esse processo na literatura pesquisada, razão pela qual está representado graficamente por uma caixa de linhas tracejadas. A discussão a respeito encontra-se no Capítulo 6 (p. 122).

A gestão do conhecimento, como o próprio nome diz, é uma atividade gerencial. Logo, se processos tipicamente retratados dentro da GC, como o armazenamento e a recuperação de conhecimentos, ocorrem de forma *espontânea*, quer dizer, sem nenhuma intervenção dos gestores, sequer indireta (como seria o caso da criação intencional de um ambiente que fomente tais ocorrências), não podem ser enquadrados como *gestão* do conhecimento.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Ainda que relativamente recente, a gestão do conhecimento (GC) não pode mais ser considerada uma área de pesquisa "nova" em administração. Desde meados da década de 1990, o tema tornou-se presença constante e significativa na literatura especializada. Quintas (2002, p. 2-3) reporta uma pesquisa de Gordon e Grant (2000) que levantou o número de artigos publicados sobre gestão do conhecimento em periódicos indexados a uma ampla base de dados da área de negócios (ABI/Inform): de 1986 a 1995, mal chegava a dez por ano; em 1998 foram mais de 400 e em 1999, mais de 600 artigos. Entretanto, como se ressaltou no capítulo introdutório, a maior parte da literatura foca as grandes organizações e os processos internos de GC. Comparativamente, há muito menos trabalhos e pesquisas com foco em unidades organizacionais pequenas ou médias e no acesso ao conhecimento externo, que é precisamente a abordagem do presente estudo.

4.1 Tipo e método de pesquisa

Sendo o tema geral da pesquisa pouco usual, o tema específico — a gestão do acesso ao conhecimento externo em administradoras de carteira imobiliária —, até onde se pôde levantar, está ausente da literatura. A presente pesquisa pode ser considerada, portanto, exploratória. Como postulam Selltiz *et al.* (1975, p. 61), "no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado".

O problema de pesquisa será abordado de forma qualitativa, o que é particularmente indicado para estudos exploratórios (SAMPSON, 1996). Como afirma Godoy (1995a, p. 58), "a pesquisa qualitativa [...] parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve."

Optou-se pela estratégia do estudo de casos. A escolha da estratégia de investigação deve levar em conta algumas condições, a primeira das quais diz respeito ao tipo de questões da pesquisa (HEDRICK *et al*, 1993 *apud* YIN, 2005). As questões subjacentes ao presente estudo — cujo objetivo central é identificar, descrever e analisar *como* se dá atualmente a gestão do acesso ao conhecimento externo em administradoras de carteira imobiliária — são

basicamente do tipo "como", adequadas para estudos de caso (YIN, 2005). A esse respeito, Godoy (1995b, p. 25) afirma que

> O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por quê" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

Goode e Hatt (1960) sublinham que uma das principais características desse método é considerar a unidade social em sua totalidade, o que possibilita não separar artificialmente aspectos relevantes do problema que está sendo investigado. Yin (2005, p. 20), por sua vez, afirma que o estudo de caso permite reter "as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real — tais como [...] processos organizacionais e administrativos". Nessa mesma linha, McClintock *et al* (1979) incluem entre os objetivos dos estudos de caso o exame detalhado dos processos organizacionais. Essas características — abordagem holística e de processos — permitem um conhecimento mais global, ao mesmo tempo que prático, do fenômeno a ser estudado, o que era do interesse do pesquisador.

Quanto ao número, optou-se pelo estudo de 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:

1. Formatos de negócio distintos. A unidade pertencente à Fundação CESP administra uma carteira própria, com poucos ativos de valor unitário relativamente elevado, principalmente participações em empreendimentos imobiliários; a estrutura da unidade resume-se ao seu gerente (com o suporte corporativo de outros departamentos da organização). Já a unidade pertencente ao grupo Lello administra milhares de carteiras de terceiros, compostas geralmente de um único imóvel para locação, de valor unitário relativamente baixo; a unidade possui mais de uma centena de funcionários, divididos entre sede e filiais. O objetivo da escolha de dois formatos de negócio distintos foi ampliar o conhecimento sobre as administradoras de carteira imobiliária. Essa opção não deve ser confundida com o que Yin (2005, p. 69) denominou "replicação teórica", pela qual se esperam resultados contrastantes em função de razões previsíveis.
2. Desempenho organizacional considerado no mínimo "satisfatório" pelos controladores. No caso da Fundação CESP, que é um fundo de pensão, os controladores são as empresas patrocinadoras. Seus representantes aprovam os resultados da gerência de investimentos imobiliários, que têm ficado dentro ou acima das metas propostas.

Quanto ao grupo Lello, é controlado por três sócios, que aprovam os resultados da divisão de locação e administração de imóveis (essa divisão é líder de mercado no seu segmento). 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.

3. Boa reputação das organizações e das unidades (divisões internas) pesquisadas.
4. Amplo acesso às fontes de dados da unidade organizacional.
5. Localização das fontes de dados primários e secundários na cidade de São Paulo. A razão deste critério foi viabilizar a pesquisa em termos de tempo e custo.

Vale reforçar que a unidade de análise desta tese são as divisões internas da Fundação CESP e do grupo Lello caracterizadas como administradoras de carteira imobiliária (respectivamente, a gerência de investimentos imobiliários e a divisão de locação e administração de imóveis), e não as organizações às quais essas unidades pertencem.

4.2 Coleta de dados

O instrumento básico de coleta de dados primários foi a entrevista pessoal semi-estruturada. Essa técnica pressupõe um roteiro — questões ou tópicos predeterminados —, com o entrevistador tendo liberdade para explorar respostas ou fatos novos não previstos no roteiro (SELLTIZ *et al.*, 1975). O roteiro utilizado (anexo, p. 143) foi elaborado com base no modelo conceitual para gestão do conhecimento (cap. 3, p. 67-71) e nos tópicos do referencial teórico mais relacionados com os objetivos de pesquisa. Uma primeira versão foi testada em duas empresas imobiliárias de pequeno porte especializadas em locação e administração de imóveis, tendo sido entrevistados os diretores-proprietários no dia 31 de julho de 2007. Cada entrevista durou cerca de uma hora e meia. Com base nessa experiência, foram feitos ajustes no roteiro, chegando à sua versão definitiva.

Nas entrevistas, solicitaram-se com freqüência exemplos que ilustrassem as respostas dadas, para evitar, ou ao menos identificar, respostas teóricas ou "idealizadas", isto é, que relatam situações ideais como se fossem reais. Com esse mesmo intuito, utilizou-se com freqüência a pergunta indireta. Outro cuidado nas entrevistas foi, sempre que possível e para os assuntos mais passíveis de respostas teóricas, repetir uma pergunta mudando a sua forma, fazendo-a

em momentos diferentes ou para mais de uma pessoa. Para evitar erros de interpretação, procurou-se confirmar as respostas mais complexas e eventuais deduções do pesquisador. Como pondera Godoy (1995a, p. 63), "Deve-se assegurar [...] a precisão com que o investigador captou o ponto de vista dos participantes, testando-o junto aos próprios informantes ou confrontando sua percepção com a de outros pesquisadores". Para completar ou esclarecer assuntos no âmbito da pesquisa, além da entrevista pessoal foram feitas entrevistas curtas por telefone e contatos por *e-mail*, estes últimos exclusivamente para perguntas objetivas, respondidas por *e-mail* ou telefone. Todas as entrevistas, contatos telefônicos e *e-mails* deram-se no ano de 2007.

Na Fundação CESP, foi entrevistado o gerente de investimentos imobiliários, Francisco de Augustinis, em duas sessões de cinco horas ao todo, nos dias 8 e 10 de agosto. Além dessas entrevistas pessoais, entre os meses de agosto e dezembro, houve quatro entrevistas telefônicas com duração entre cinco e dez minutos e duas trocas de *e-mails*.

No grupo Lello, foram entrevistados o sócio-diretor responsável pelas divisões de vendas, locação e administração de imóveis, José Roberto de Toledo, a gerente geral dessas mesmas divisões, Roseli Hernandes, e duas gerentes de filiais, Márcia Vavassori, da filial Mooca, e Simone Catânio, da filial Vila Mariana. A filial Mooca foi escolhida por ser a mais estruturada (é a maior do grupo, tanto em termos de carteiras administradas quanto em termos de locações) e a filial Vila Mariana, por conveniência (disponibilidade da gerente no momento da entrevista). Roseli Hernandes e Márcia Vavassori foram entrevistadas pessoalmente, a primeira em duas sessões de quatro horas e meia ao todo, nos dias 22 e 24 de agosto, e a segunda em uma sessão de uma hora e meia, no dia 31 de agosto. Com Roseli Hernandes, houve ainda seis entrevistas telefônicas com duração entre cinco e dez minutos entre os meses de agosto e dezembro. José Roberto de Toledo e Simone Catânio foram entrevistados exclusivamente por telefone, por cerca de 15 minutos cada um, o primeiro em dezembro e a segunda em novembro. Com Toledo, além disso, houve troca de dois *e-mails* no mês de dezembro, um deles preparatório da entrevista por telefone.

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.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE PRELIMINAR DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são descritos e analisados preliminarmente os dois casos que compõem a presente pesquisa: uma administradora de carteira imobiliária de um fundo de pensão (a gerência de investimentos imobiliários da Fundação CESP) e uma administradora de carteira imobiliária de um grupo empresarial do setor imobiliário (a divisão de locação e administração de imóveis do grupo Lello).

5.1 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. Antes de descrever e analisar a unidade propriamente, far-se-á uma breve apresentação da referida fundação, que é o seu contexto mais próximo.

5.1.1 A Fundação CESP

A Fundação CESP — ou FunCESP — 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. Criada em 1969, inicialmente com a finalidade de oferecer benefícios assistenciais, a FunCESP prestava serviços exclusivamente à Companhia Energética de São Paulo – CESP. Em 1979, torna-se um fundo de pensão, nesse momento atendendo ainda exclusivamente à CESP. Com o tempo, novos patrocinadores foram sendo incorporados — o primeiro dos quais foi a Eletropaulo, em 1982 —, transformando-a numa entidade multipatrocinada. Atualmente, atende uma comunidade de 15 patrocinadores e mais de 120 mil participantes, entre empregados ativos, assistidos e seus dependentes (FUNDAÇÃO CESP, 2007). Com ativos totais de mais de R$ 17 bilhões em setembro de 2007, 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. No Brasil, existem 371 fundos de pensão, 79 dos quais patrocinados predominantemente por entidades públicas, como autarquias ou empresas estatais, e 292 por entidades privadas (caso da FunCESP). Em termos de distribuição regional,

há 5 fundos de pensão na região Norte, 33 na região Nordeste, 244 na região Sudeste (159 no Estado de São Paulo), 57 na região Sul e 32 na região Centro-Oeste (SPC, 2007a).

5.1.2 Unidade de análise: Gerência de investimentos imobiliários

A gerência de investimentos imobiliários (que será designada como GI-FunCESP, para abreviar) reporta-se à Diretoria de Investimentos e Patrimônio. De acordo com um documento interno do departamento de recursos humanos da fundação, a GI-FunCESP teria as seguintes atribuições, que serão detalhadas ao longo do capítulo:

- Administrar a carteira imobiliária da Fundação CESP, buscando gerar rentabilidade adequada aos objetivos da Entidade;
- Propor política de alocação de ativos imobiliários e implementar sua execução;
- Operacionalizar e implementar a política de investimentos imobiliários observando as disposições do Regulamento Patrimonial de Investimentos;
- Atuar junto ao Comitê de Alocação de Ativos no que se refere ao mercado imobiliário;
- Ser a principal interface da Fundação CESP junto às administradoras [de *shopping centers*, por exemplo], empreendedores e locatários, efetuando as negociações necessárias.

Estrutura

O gerente de investimentos imobiliários (ou gerente imobiliário, para abreviar), Francisco de Augustinis, não tem equipe própria, usando a estrutura corporativa da FunCESP para o que for necessário. Pratica-se uma "terceirização" interna dos serviços burocráticos ou operacionais para outros departamentos. Por exemplo, todo o trabalho de controle de documentos, de pagamentos e recebimentos, assim como a produção de relatórios mensais de desempenho dos investimentos imobiliários são feitos pelo departamento de controle de investimentos da fundação. No tocante à gestão imobiliária propriamente, o gerente da área interage bastante na esfera do Comitê de Investimentos (na FunCESP, denominado Comitê de Alocação de Ativos). Esse comitê, que se reúne semanalmente, é composto pelo diretor de investimentos e patrimônio, pelos gestores das três áreas de investimento — imobiliária, renda fixa e renda variável —, pelo gestor de risco, pelo economista da fundação e pelos analistas das áreas de renda fixa e renda variável. O diretor e os três gestores de investimentos são os membros plenos, com direito a voto na alocação percentual dos investimentos.

Em resumo, a estrutura própria da GI-FunCESP é composta unicamente do gerente. Virtualmente, incorpora também o Comitê de Investimentos e os departamentos de suporte administrativo da FunCESP, que prestam serviços à referida gerência.

Carteira imobiliária

A carteira imobiliária da GI-FunCESP, em agosto de 2007, era da ordem de R$ 189 milhões, divididos entre doze ativos: cinco participações em *shopping centers*, uma participação num condomínio de galpões, cinco imóveis para locação (edifícios e salas comerciais) e um terreno[29]. As participações em *shopping centers* representavam 61% do patrimônio da carteira. A carteira total, por sua vez, representava 1,5% do patrimônio total da fundação (FUNDAÇÃO CESP, 2007). Em 1999, representava 6,5%. Essa diminuição não foi fortuita, mas fruto de uma política adotada precisamente em 1999. Nesse ano, a fundação passava por um processo de profissionalização da sua gestão, contexto no qual foi contratado o atual gerente de investimentos imobiliários, oriundo da área financeira de um banco de investimentos. Até então, não havia uma política de investimentos imobiliários. Nesse ano de 1999, o Comitê de Investimentos decidiu que a GI-FunCESP não mais compraria imóveis. Poderia, isto sim, vendê-los, caracterizando um paulatino desinvestimento imobiliário.

A Tabela 2, a seguir, sintetiza as características da carteira imobiliária da GI-FunCESP.

Tabela 2 – Características da carteira imobiliária da GI-FunCESP

Propriedade das carteiras administradas	Própria
Nº de carteiras administradas	1
Nº total de ativos imobiliários	12
Valor total das carteiras administradas	R$ 189 milhões
Valor médio dos ativos imobiliários	R$ 16 milhões
Composição da carteira	Participações em *shopping centers*, num condomínio de galpões, imóveis para locação e um terreno

Razões do desinvestimento imobiliário

A decisão teria sido motivada por uma conjugação de fatores, como restrições legais impostas aos fundos de pensão (que os impedem, por exemplo, de investir em incorporações residenciais), a baixa liquidez dos ativos imobiliários e a alta rentabilidade dos ativos financeiros na época. Outra razão alegada para o desinvestimento relacionou-se a dificuldades operacionais de se trabalhar como proprietário de imóveis, individualmente ou em condomínio. Tais dificuldades poderiam resumir-se na falta de agilidade para comprar e vender imóveis, devido às normas impostas pelos estatutos da fundação, e na exigência de uma estrutura maior e mais complexa para acompanhar investimentos imobiliários em múltiplos negócios e setores.

[29] A proprietária da carteira é a FunCESP e não a gerência de investimentos imobiliários (GI-FunCESP), que não tem personalidade jurídica própria. Entretanto, pode-se falar em "carteira da GI-FunCESP", "a GI-FunCESP comprou um imóvel" ou expressões semelhantes, tendo em vista ser ela a gestora da carteira.

Sobre a necessidade de uma estrutura maior e mais complexa, tome-se como exemplo uma carteira com três tipos de ativos, comuns na área imobiliária: edifícios comerciais de alto padrão, *resorts* (hotéis com ampla estrutura de lazer) e *shopping centers*. Administrar investimentos em segmentos tão diversificados exige uma especialização também diversificada. Mas a dificuldade não é só de especialização. Muitos ativos em diferentes segmentos demandam grande trabalho de acompanhamento: participar de reuniões de condomínio (nos casos onde a propriedade é compartilhada dessa forma), estudar oportunidades de entrada, saída, expansão ou retração de negócios, ler relatórios de desempenho, levantar informações de fontes variadas etc. Em outras palavras: muitos ativos em diferentes segmentos demandam mais quadros, mais suporte; mais estrutura, enfim. E a exigência de especialização e estrutura é tanto maior quanto maior for a dispersão geográfica dos ativos — que é uma estratégia de diversificação corriqueira na área de investimento imobiliário.

Para ilustrar o trabalho de administrar investimentos imobiliários, o gerente imobiliário relatou, entre outros casos, um grave problema que teria ocorrido num *shopping center* no qual a GI-FunCESP tinha uma participação relevante (de 20%). Por uma série de razões, o gerente desconfiava dos resultados financeiros apresentados pela administradora do *shopping*. Ora, os resultados financeiros eram a base da remuneração dos sócios, que obviamente diminuiria se os resultados fossem subdimensionados. O detalhe é que a administradora pertencia ao sócio-principal (sócio-empreendedor), que receberia integralmente, via administradora, eventuais diferenças entre o resultado alegado e o real. Esse sócio-empreendedor (um grupo, na verdade) era dono de dois outros *shoppings*. O gerente imobiliário, então, comparou os relatórios dos *shoppings* pertencentes a esse grupo com o de outros *shoppings* e constatou que os locatários do referido grupo supostamente nunca pagavam luvas nem taxa de transferência, ao contrário da maioria dos demais casos pesquisados. O gerente imobiliário, então, acionou o departamento de auditoria da FunCESP, que entrou em contato com alguns lojistas do *shopping* em questão para "informar-se sobre certas condições contratuais". E a suspeita confirmou-se: os lojistas pagavam luvas e taxa de transferência, que não eram computadas nos resultados oficiais divulgados pela administradora. A par de ações legais, era preciso resolver o problema enquanto investimento. A estratégia foi livrar-se definitivamente do sócio-empreendedor. Como não havia no mercado compradores para os 20% de participação da GI-FunCESP no *shopping*, fixou-se um preço para as cotas (com base em avaliações) e, por esse preço, a fundação venderia as suas

cotas para o sócio-empreendedor ou compraria as dele. Como esse sócio não queria vender, comprou a participação da GI-FunCESP. Todo esse processo, como se pode imaginar, envolveu grande dispêndio de tempo e muito trabalho.

Quanto à outra dificuldade operacional apontada (entraves impostos pelos estatutos), um exemplo é a exigência de no mínimo três avaliações para a venda de um imóvel. Outro exemplo: compras e vendas de imóveis precisam de aprovação do Conselho Deliberativo, que se reúne ordinariamente uma vez por mês, com agenda definida dias antes da reunião. E com um agravante: mesmo que um assunto seja postulado com suficiente antecedência, não é garantido que entre na pauta da reunião, pois concorrerá com outros assuntos. Considerando que os investimentos financeiros e de capital da FunCESP são de grande monta, não é tão difícil que uma oportunidade de investimento imobiliário de, por exemplo, dois milhões de dólares fique um ou dois meses aguardando para ser tratada pelo Conselho Deliberativo. Um caso real, relatado pelo gerente imobiliário: a GI-FunCESP tinha cotas de um *shopping center* no interior de São Paulo. O negócio estava crescendo, e havia interesse em ampliar a área do empreendimento. A oportunidade surgiu quando um terreno lindeiro ao *shopping*, parte de uma massa falida, teve a venda anunciada para dali a 20 dias. Em função do prazo reduzido, não foi possível aproveitar a oportunidade. Como ponderou o gerente imobiliário, os entraves próprios de uma fundação como a FunCESP dificultam tomar decisões de investimento imobiliário no tempo certo.

Investimento imobiliário indireto

A GI-FunCESP está com uma política em curso de sair do mercado imobiliário direto ou "de escritura", mas pretende manter a exposição nesse segmento por meio de outros tipos de ativos, de maior liquidez e transparência e antes não disponíveis, como ações de empresas do setor, cotas de fundos imobiliários e mesmo aplicações de renda fixa lastreadas em ativos imobiliários. Nesse formato de investimento imobiliário indireto, é possível entrar, inclusive, no segmento de incorporações residenciais (vetado aos fundos de pensão, como já foi mencionado), pela compra de ações de incorporadoras, por exemplo.

Atividades relacionadas à venda de imóveis e participações imobiliárias

Uma decorrência da política de desinvestimento imobiliário é fazer com que as atividades próprias da venda de imóveis ou de participações sejam relativamente freqüentes na agenda do gerente imobiliário. Tais atividades incluem planejar e executar vendas, solicitar serviços

especializados (como estudos de vocação e avaliação imobiliária), entrar em contato com compradores potenciais ou receber aqueles que tomam a iniciativa de procurar a fundação.

Para efeito de exemplificação, será relatado o caso de uma venda simples, em que a GI-FunCESP tinha um andar vago num prédio comercial. Uma corretora independente, com escritório no mesmo prédio, procurou a fundação para informar-se sobre o imóvel e acabou conseguindo alugá-lo. Tempos depois, essa mesma corretora apresentou um comprador para o imóvel, e a venda foi feita. Como sempre, o referencial para o preço foram as avaliações. Normalmente, o gerente imobiliário usa a seguinte regra: se a diferença entre a maior e a menor avaliação for menor que 20%, adota o maior preço; se a diferença for maior que 20%, adota a média entre a maior avaliação e a do meio — no caso de três avaliações, que é o padrão. Na GI-FunCESP, a avaliação é um piso intransponível. A flexibilidade no preço limita-se aos casos de venda direta, sem intermediação de corretor; o desconto possível, nessas circunstâncias, é o valor da comissão de corretagem que seria devida no negócio.

A venda relatada no parágrafo anterior foi passiva, isto é, a iniciativa não partiu da GI-FunCESP. Um exemplo de venda ativa foi a de dois grandes terrenos da GI-FunCESP, dos últimos localizados numa das regiões mais valorizadas da cidade de São Paulo. O gerente imobiliário contratou uma análise de vocação comercial dos terrenos. Em cima do resultado dessa análise, contratou uma avaliação dos terrenos. Em outras palavras, a avaliação foi feita considerando o uso apontado pelo estudo de vocação — teoricamente, o cenário de maior valorização dos imóveis. Definido o preço mínimo, o gerente organizou um leilão. Para divulgá-lo, colocou vários anúncios na imprensa e ligou para seus contatos. No dia e hora marcados, os interessados foram chegando. Compareceram todos os maiores incorporadores de São Paulo, individualmente ou associados, em geral representados pelos próprios donos e executivos principais. Cada participante portava vários envelopes fechados, contendo propostas que iam do lance mínimo até o maior ágio que estavam dispostos a pagar; entregariam aquela que considerassem mais adequada, em função dos concorrentes que encontrassem no leilão. Resultado: os terrenos foram vendidos por um valor 30% acima do preço mínimo.

Como explicou o gerente imobiliário, não há regras fixas nas vendas. Por exemplo, na eventual negociação das cotas de *shopping centers*, a GI-FunCESP pode repetir o modelo de leilão e, além disso, contratar a assessoria de um banco de investimentos, que faz um trabalho

de pré-venda sofisticado e é um agente altamente especializado nesse tipo de negócio. Quanto às vendas de imóveis avulsos, o referido gerente tem por política não dar exclusividade de comercialização nem a imobiliárias nem a corretores independentes, apenas faz saber no mercado — na base do boca-a-boca, do relacionamento — que está vendendo. No máximo, autoriza um corretor que tenha um cliente a procurar apenas esse cliente; faz isso formal e nominalmente (este corretor — preservando assim sua eventual comissão — com este cliente, até determinada data). À parte da carta de autorização, é feito um documento especificando ao corretor as condições mínimas para a realização do negócio. Na opinião do gerente imobiliário, acionar corretores tende a ampliar demais a oferta do imóvel no mercado, desvalorizando-o. Não descarta, contudo, a possibilidade de contratar uma imobiliária ou um corretor independente se o panorama do mercado, que hoje seria comprador, mudar.

Acompanhamento dos investimentos imobiliários atuais

A despeito da desimobilização que vem ocorrendo, a carteira imobiliária da GI-FunCESP ainda tem um porte razoável, se comparada, por exemplo, às carteiras da maioria das empresas de administração de imóveis. Isso, somado ao modelo de gestão adotado pelo gerente da área — grande envolvimento em cada negócio —, significa que o acompanhamento da carteira atual da GI-FunCESP continua demandando tempo e trabalho.

As atividades de acompanhamento dos investimentos incluem participar de assembléias e reuniões de condomínio (formato adotado nos *shopping centers* e nos galpões), o que supõe trabalho antes (de preparação) e depois (de análise); contatos com sócios, outros parceiros e pessoas em geral que possam contribuir com conhecimentos e informações relevantes; leitura de relatórios de desempenho e outros materiais referentes aos próprios investimentos, a investimentos congêneres (para fins de comparação), a negócios correlatos e ao mercado imobiliário em geral.

A GI-FunCESP não aplica a teoria de carteiras na gestão dos investimentos, isto é, não trata os ativos imobiliários como carteira propriamente, mas individualmente. O gerente da unidade, que veio da área financeira, conhece a referida teoria e tinha idéia de aplicá-la quando chegou à GI-FunCESP. Havia mesmo esboçado no papel um plano nesse sentido, mas não conseguiu colocá-lo em prática. A principal razão alegada foi a falta de informações que caracteriza o mercado imobiliário.

Síntese das atividades desempenhadas

Sinteticamente, as principais atividades da GI-FunCESP são as seguintes:

- Acompanhamento dos investimentos imobiliários e do mercado imobiliário em geral;
- Planejamento e execução da venda de ativos imobiliários;
- Interlocução com os parceiros diretos (locatários de imóveis da GI-FunCESP, sócios, empreendedores e administradoras de condomínios) e indiretos (locatários de condomínios);
- Negociação de acordos e contratos referentes à carteira imobiliária, tais como locações e participações no resultado de empreendimentos;
- Contratação de serviços especializados (como avaliações e estudos de vocação imobiliária) e análise/aplicação do produto desses serviços;
- Atuação no Comitê de Investimentos da FunCESP no que se refere ao mercado imobiliário;
- Indiretamente, através dos departamentos de suporte administrativo: controle de documentos, de pagamentos e recebimentos, e produção de relatórios mensais de desempenho dos investimentos imobiliários.

Competências e conhecimentos críticos

Como foi discutido no capítulo teórico, para os efeitos desta tese, procurou-se identificar as competências organizacionais relacionadas aos fatores-chaves de sucesso da organização, críticas, portanto, para a sobrevivência do negócio. A identificação coube ao gestor da unidade, Francisco de Augustinis (gerente imobiliário), conforme procedimento sugerido pela literatura, citada nesse mesmo capítulo teórico. O levantamento das competências críticas balizou a identificação, por parte do pesquisador, dos conhecimentos críticos do negócio, que foram validados pelo referido gestor.

Competências críticas:

- Entender os negócios imobiliários nos quais a GI-FunCESP tem participação;
- Saber tomar decisões empresariais;
- Negociar bem a venda de ativos imobiliários;
- Negociar bem contratos de locação e de participação nos resultados.

A importância de entender os negócios imobiliários nos quais a GI-FunCESP tem participação decorre do modelo de gestão de carteira adotado: o retorno dos investimentos depende fortemente do envolvimento da GI-FunCESP nos empreendimentos. Por causa disso, saber tomar decisões empresariais também é crítico; administrar investimentos em empreendimentos como *shopping centers* envolve a tomada de decisões empresariais, com impactos de longo prazo (por exemplo, aprovar ou não a expansão de um *shopping*, que está sendo ameaçado pela chegada de um empreendimento concorrente). Conforme o caso, contratam-se consultorias para auxiliar na tomada de decisão, mas não só a decisão continua sendo da GI-FunCESP, como esta deve ter competência para utilizar adequadamente as informações geradas pelas consultorias. Quanto à necessidade de negociar bem, tenha-se em conta que o retorno da carteira imobiliária da GI-FunCESP depende de contratos periodicamente negociados e de vendas fortemente dependentes de negociação.

Conhecimentos críticos:

- Conhecimentos sobre os empreendimentos imobiliários nos quais a GI-FunCESP tem participação;
- Conhecimentos sobre os mercados locais onde estão situados os imóveis da GI-FunCESP;
- Conhecimentos sobre gestão empresarial;
- Conhecimentos sobre os principais métodos de avaliação de imóveis.

Para entender os negócios imobiliários nos quais a GI-FunCESP tem participação, é necessário conhecê-los. E como o mercado imobiliário caracteriza-se pela regionalidade, conhecer os mercados locais onde estão localizados os empreendimentos torna-se crítico também. Conhecimentos sobre gestão empresarial são necessários para tomar decisões relacionadas aos empreendimentos imobiliários da fundação. Os já mencionados conhecimentos sobre os empreendimentos e sobre os mercados locais são importantes para negociar bem contratos de locação, de participação nos resultados e de venda de ativos imobiliários. Nessas negociações, principalmente as de vendas, também seria crítico conhecer os principais métodos de avaliação de imóveis, para interagir adequadamente com o avaliador — o *briefing* (síntese do problema) que é passado ao avaliador seria tão importante quanto o posterior trabalho de avaliação —; recorde-se que a avaliação é uma exigência da GI-FunCESP para a comercialização de ativos imobiliários.

Acesso ao conhecimento externo

Uma das formas de se obter informações no mercado imobiliário é ser reconhecidamente comprador, porque, neste caso, vendedores (em busca precisamente de compradores) e investidores (em busca de sócios ou parceiros) o procuram para oferecer negócios; e oferecer negócios imobiliários significa fornecer informações sobre o mercado imobiliário. Mas a GI-FunCESP parou de comprar, eliminando quase completamente essa forma (passiva, mas importante) de manter-se informado.

Em relação aos *shopping centers*, maior ativo da carteira imobiliária da fundação, a principal estratégia para captar informações adotada pelo gerente imobiliário foi fazer essa captação junto aos parceiros nos empreendimentos: sócios, administradoras e lojistas. Por exemplo, uma administradora de dois *shoppings* em que GI-FunCESP é sócia administra, além desses dois empreendimentos, quarenta outros. Quer dizer, tem muita informação sobre esse segmento. Além disso, as administradoras são fontes privilegiadas de informações locais. Para ilustrar, em Piracicaba, cidade do interior de São Paulo onde a GI-FunCESP tem participação expressiva num *shopping center*, foi apresentado um projeto para mudar a lei de zoneamento. Por este projeto, o potencial construtivo na área desse *shopping* diminuiria pela metade e a exigência de vagas para estacionamento dobraria. O gerente imobiliário não lê jornais de Piracicaba e a GI-FunCESP não tem outros negócios na cidade que pudessem ser fonte de informações locais. A GI-FunCESP seria simplesmente pega de surpresa. Quem informou o gerente sobre o referido projeto foi a administradora do *shopping*. Como, naquele momento, seria estratégico ampliar a área construída do empreendimento e havia espaço para essa expansão dentro da lei de zoneamento ainda vigente, foi feito um projeto de engenharia em curtíssimo prazo, que foi recebido na Prefeitura antes da aprovação da nova lei. Não empreender essa expansão provocaria uma desvalorização do *shopping*, depreciando um ativo importante da carteira da GI-FunCESP.

Se as administradoras são fontes privilegiadas de informação sobre a região do empreendimento, não são necessariamente a melhor fonte em relação aos próprios empreendimentos. Conforme relatou o gerente imobiliário, costumam atribuir a culpa de todos os problemas do *shopping* aos lojistas, e erguem como que uma parede entre esses e os proprietários (isto é, os condôminos, como a GI-FunCESP), 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. Ponto

de vista que às vezes pode ser o de um lojista-sócio, pois após cinco anos de locação num *shopping* o lojista passa a ter o "ponto", tornando-se equivalente a um sócio.

Essa estratégia de captação de informações junto aos parceiros nos empreendimentos, contudo, vai se enfraquecendo com a desimobilização, pois a rede de contatos diretos nesses empreendimentos diminui na mesma proporção da desimobilização. Uma maneira de contornar esse problema é buscar informações junto a sócios particularmente ativos no mercado imobiliário, como a Cyrela (construtora e incorporadora, maior empresa imobiliária do Brasil), cuja exposição ao mercado é, evidentemente, bem maior do que a da GI-FunCESP. Outra fonte de informações importante são os fundos de pensão ativos no mercado imobiliário, como a FunCEF e a Previ. Às vezes, o balanço de "entradas e saídas" de informações é mais equilibrado, por exemplo, com a Previ, que é sócia num *shopping center* no qual a GI-FunCESP não tem participação, mas ao mesmo tempo a GI-FunCESP é sócia num outro empreendimento no qual a Previ é que não tem participação. Em outros casos, a troca é desigual, com a GI-FunCESP recebendo mais informações do que passando. Não deixa, contudo, de haver uma troca.

No tocante aos fundos de pensão, houve uma tentativa de se organizar uma rede formal de troca de informações 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, fruto da rotatividade alta e da aposentaria de muitos dos funcionários de carreira, a rede formal não se concretizou. Entretanto, 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 (informantes) e ausência de informações de conjunto ou consolidadas.

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. Uma compra importante de terrenos para incorporação, por exemplo, provavelmente seria

considerada um fato relevante, de publicação obrigatória. Vale observar que muitas dessas empresas têm contornado a divulgação de informações consideradas mais sensíveis, como preços e condições de negócios individuais, 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.

O gerente imobiliário não se limita a acompanhar os relatórios trimestrais e fatos relevantes publicados pelas companhias imobiliárias de capital aberto. Vai também a assembléias públicas dessas empresas e a reuniões da Associação Brasileira de Mercado de Capitais – Abramec, 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).

Além das referidas publicações, outros materiais impressos também são fontes de informação: jornais, revistas especializadas, *clippings* (seleções) de notícias imobiliárias, relatórios e publicações de entidades como a Câmara Americana de Comércio, de consultorias imobiliárias, como CB Richard Ellis, Cushman&Wakefield e Jones Lang LaSalle, ou de consultorias variadas (em pesquisa de mercado, por exemplo), que enviam seus produtos para manter o contato com um cliente potencial, além dos relatórios sobre os empreendimentos da carteira da GI-FunCESP.

Se o tempo dedicado à leitura é grande, maior ainda é o tempo que o gerente imobiliário dedica a contatos humanos, com pessoas de dentro e de fora da FunCESP: sócios nos empreendimentos, prestadores de serviço imobiliário (administradoras, consultorias, corretores etc.), lojistas, investidores, incorporadores, analistas etc. O telefone é muito utilizado, como também o *e-mail*. O contato pessoal é freqüente. O principal meio que o gerente imobiliário usa para armazenar os dados dos contatos é guardar os cartões de visita. Esse "sistema" de armazenamento sofreu um revés quando alguns móveis da GI-FunCESP foram trocados. A mesa do gerente foi doada e, por despiste, seus cartões de visita foram junto. Ele conseguiu reconstituir os dados que estavam replicados na agenda do seu telefone celular e os que a secretária havia arquivado no computador. Mas boa parte dos dados foi perdida. A propósito de armazenamento de dados, informações ou conhecimentos, o gerente

imobiliário guarda muito pouca coisa em papel e quase nada em meios eletrônicos, sendo sua memória e os referidos cartões seus principais meios de armazenamento.

Um momento importante de captação de informações são as reuniões de condomínio, quando se reúnem os sócios e a administradora do *shopping center*. Fora do âmbito desses empreendimentos, são fontes importantes de informação os eventos do setor imobiliário (congressos, seminários, reuniões), tanto no Brasil como no exterior (nos eventos fora do país, o gerente imobiliário encontra os contatos brasileiros mais importantes para o seu negócio) e as associações (particularmente o Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo – Secovi, a Associação Brasileira de *Shopping Centers* – Abrasce, a Associação Brasileira dos Lojistas de *Shopping* – AlShop e a Associação Brasileira de Entidades de Previdência Privada – Abrapp).

Aos fóruns de certo modo formais, como reuniões de condomínio, eventos e associações, devem-se somar os contatos totalmente informais — parcialmente alimentados ou reforçados por aqueles fóruns. O gerente imobiliário procura tanto cultivar os contatos que já tem, como ampliá-los. Como diretriz pessoal, mantém-se totalmente aberto a novos contatos. Tem por política não fazer restrição a ninguém para um primeiro contato, quando então avalia se vale a pena ou não "investir" nele. Expressou-se assim: "Se alguém que eu não conheço estiver passando na frente da FunCESP e quiser subir para falar comigo, eu recebo". A par dessa abertura, procura manter e ampliar os contatos: telefonemas, *e-mails*, visitas e encontros (nos referidos fóruns e em outros momentos e locais). Nesse sentido, organiza toda semana um almoço (longo, de três horas) com pessoas ligadas ao setor de *shopping center*. É uma forma de cultivar relações e de captar informações, também sobre "gente nova na área" (contatos potenciais). Dentro dessa política de "estar com as pessoas do mercado e conversar", na hora do almoço, se está disponível, liga para alguém do mercado imobiliário e tenta combinar para almoçarem juntos.

Para o gerente imobiliário, tudo é uma troca nessa rede de relacionamento. Como se trata de uma rede essencialmente informal (as pessoas não são obrigadas a fornecerem informações, muito menos a transmitirem conhecimento), a credibilidade é indispensável. Para tanto, ele sublinha o papel da ética: "jogar limpo", sempre. Na esfera das qualidades pessoais de relacionamento, o tato seria uma das mais importantes: as pessoas têm limites para dar informações, e é preciso saber "não ultrapassar a linha". Entretanto, ainda segundo o gerente

imobiliário, mais importante do que qualidades pessoais seria a retaguarda institucional da FunCESP. Por exemplo, ele consegue ser recebido — e respeitado — pelos executivos da área imobiliária de um grande banco de investimento, em grande medida, porque a FunCESP mantém 200 milhões de reais aplicados em renda fixa nessa instituição. Para sublinhar sua opinião, disse, de forma ilustrativa, que 30% da fluidez no acesso à rede de relacionamento adviria do "jeito" pessoal e 70%, da "marca" FunCESP. Opinou ainda que, se a pessoa for arrogante, achar-se "o cara da fundação", que não pode esperar ninguém e que deixa todo mundo esperando, perde acesso a muitas fontes de informação: as pessoas acabam desistindo, a despeito da força da "marca".

Dos conhecimentos críticos da GI-FunCESP, merecem comentários adicionais os conhecimentos empresariais e os conhecimentos sobre métodos de avaliação de imóveis. Estes têm como principal fonte as próprias empresas de avaliação que prestam serviço para a GI-FunCESP. Como já foi dito, o gerente da unidade interage bastante com esses prestadores de serviço. Quanto aos conhecimentos empresariais, são obtidos sobretudo pelo envolvimento do gerente imobiliário nos empreendimentos imobiliários da GI-FunCESP, mas também pelo contato com gestores experientes e com capacidade empresarial — contatos cujas fontes foram descritas acima (sócios, eventos etc.).

Os subtópicos a seguir, relativos às práticas de GC e aos agentes dos processos de captação, armazenamento e disseminação de conhecimentos, são basicamente sínteses, por se referirem majoritariamente a assuntos já mencionados ao longo deste tópico.

Práticas de gestão do conhecimento identificadas

A única prática de gestão do conhecimento identificada na GI-FunCESP foi o uso de comunidades de prática (para a referência teórica, cf. p. 40-41). Os seguintes grupos informais nos quais o gerente da unidade participa podem ser assim enquadrados: o de gestores de investimentos imobiliários de fundos de pensão com participação em *shopping centers*, o de sócios e administradores de *shopping centers* (uma comunidade para cada empreendimento, já que os grupos coincidem apenas em parte) e o de pessoas ligadas ao setor de *shopping center*. Este último é não só o mais genérico, como também o mais fluido dos três grupos. Os membros dessa comunidade seriam os "contatos ativos" do gerente imobiliário que trocam informações entre si. Seus encontros nunca contam com todo o grupo, ocorrendo principalmente em eventos do setor e nos almoços organizados pelo referido gerente. A

comunidade de gestores de investimentos imobiliários de fundos de pensão com participação em *shopping centers*, por ser menor e mais estável, até poderia reunir todos os membros, mas na prática a maioria dos encontros são fortuitos, ocorrendo principalmente em eventos. Já as comunidades de sócios e administradores de *shopping centers*, pela sua própria condição, dispõem de encontros regulares que reúnem todos os membros (as reuniões de condomínio). Tais encontros compõem-se de uma parte formal (reuniões oficiais de trabalho) e outra bastante informal, que pode reunir todo o grupo ou, mais comumente, subgrupos, em reuniões propriamente ou em "conversas de corredor". Em quaisquer das comunidades, contatos entre os membros não se limitam aos encontros. Meios eletrônicos (*e-mail* e serviços de mensagem instantânea) e telefone são utilizados em larga escala; nesses casos, basicamente para contatos a dois.

Agentes envolvidos nos processos de captação, armazenamento e disseminação de conhecimentos

De acordo com o escopo da tese e seguindo o modelo conceitual adotado (cf. Cap. 3, p. 67-71), foram identificados os principais agentes envolvidos nos processos de captação, armazenamento e disseminação de conhecimentos. Deve-se ter presente que o conhecimento flui por muitos "lugares"; categorizar processos e agentes é uma simplificação, que não dá conta da complexidade desse fluxo.

O quadro 3, a seguir, resume os agentes e processos analisados.

Quadro 3: Agentes envolvidos em processos de gestão do conhecimento na GI-FunCESP

Processos de gestão do conhecimento	Agentes			
	Gerente imobiliário	Comitê de Investimentos	Departamento de controle de investimentos	Outros
Captação de conhecimentos internos	X	X	X	
Captação de conhecimentos externos	X	X		
Armazenamento interno de conhecimentos	X	X	X	
Armazenamento externo de conhecimentos				X
Disseminação interna de conhecimentos	X	X		
Disseminação externa de conhecimentos	X	X		

Como já se observou, a estrutura própria da GI-FunCESP é composta unicamente pelo gerente da unidade e a virtual, pelo Comitê de Investimentos e pelos departamentos de

suporte administrativo da FunCESP que prestam serviços à GI-FunCESP. As fontes internas de conhecimentos são o gerente e o Comitê. Este detém conhecimentos empresariais e algum conhecimento do setor imobiliário. Por exemplo, nas reuniões semanais do Comitê de Investimentos, o economista apresenta um cenário econômico macro e freqüentemente os gestores e analistas de renda fixa e variável trazem informações e conhecimentos do setor imobiliário, até por força dos produtos de renda fixa lastreados em ativos imobiliários e do salto de participação das empresas imobiliárias no mercado acionário. O gerente imobiliário e o Comitê de Investimentos são agentes dos processos internos de captação, armazenamento e disseminação de conhecimentos, bem como da captação e disseminação externas. Por ser o responsável pela área imobiliária, o gerente imobiliário é o agente principal de todos esses processos.

O departamento de controle de investimentos guarda (e quando solicitado, recupera) dados e informações sobre o histórico de desempenho dos ativos imobiliários, assim como o histórico de pagamentos e recebimentos; junto com o gerente imobiliário e o Comitê de Investimentos, são agentes dos processos internos de captação e armazenamento de conhecimentos.

Os agentes do armazenamento externo de conhecimentos são os sócios, os prestadores de serviço da GI-FunCESP (principalmente administradoras de *shopping*, consultorias e corretores) e demais fontes externas de conhecimento. No próximo capítulo, discutem-se as condições dentro das quais faz sentido falar de armazenamento externo de conhecimentos.

5.2 Caso: Administradora de carteira imobiliária de uma empresa imobiliária

A unidade de análise deste estudo de caso é a divisão de locação e administração de imóveis do grupo Lello, o qual atua em diversos segmentos do mercado imobiliário. Como no primeiro caso estudado, antes de descrever e analisar a unidade propriamente, far-se-á uma breve apresentação do referido grupo.

5.2.1 O grupo Lello

A empresa que deu origem ao grupo Lello foi fundada em 1955. Dos sócios fundadores, resta apenas um, que não é o que emprestou seu nome à empresa. Inicialmente, a Lello construía e

vendia pequenas casas. Logo começou a intermediar vendas e locações de imóveis de terceiros e, em 1971, entrou no segmento de administração de condomínios.

Atualmente, o grupo Lello, ou simplesmente Lello, compõe-se de quatro unidades de negócio: Vendas, Locação e administração de imóveis, Administração de condomínios e Empreendimentos. Juridicamente, são três empresas independentes (a unidade de vendas e a de locação e administração de imóveis constituem uma única empresa).

O negócio da unidade Vendas é intermediar a compra e venda de imóveis. Por exemplo, alguém que deseja comprar um apartamento, procura a Lello para encontrar o imóvel, ser assessorado na negociação com o proprietário e no exame da documentação, enfim, para realizar todo o processo de compra de um imóvel. Ou, ilustrando a "ponta" da venda, alguém que deseja vender um imóvel, procura a Lello para encontrar um comprador, ser assessorado na negociação etc.

O negócio da unidade Locação e administração de imóveis será explicado nos próximos tópicos. Quanto à unidade de administração de condomínios, resumidamente, realiza as funções administrativas do síndico de um condomínio residencial ou comercial, tais como contratação e gestão de pessoal, manutenção predial, contabilidade, prestação de contas etc. Essa unidade é líder no seu segmento no Estado de São Paulo. São mais de 1.100 condomínios administrados, num total de 1.600 prédios.

O escopo da unidade Empreendimentos é amplo, incluindo construção, incorporação e venda de imóveis. O foco tem sido a construção e a comercialização de loteamentos. As unidades de Vendas, de Locação e administração de imóveis e de Administração de condomínios trabalham com imóveis residenciais e comerciais, atendendo um mercado pulverizado, que se poderia chamar de varejo imobiliário, onde predominam pessoas físicas, pequenas firmas e condomínios tradicionais de apartamentos ou escritórios.

A sede do grupo Lello, com 5000 m^2 de área construída, fica em São Paulo, mesma cidade onde estão doze das treze filiais do grupo. A única filial fora de São Paulo fica num município vizinho. Na sede, funciona o chamado Centro Administrativo, que centraliza serviços para as unidades de negócio. As unidades de vendas, de locação e administração e de empreendimentos compartilham boa parte dos serviços. Já a unidade de administração de

condomínios tem uma estrutura bem separada. Ao todo, na sede e nas filiais, trabalham na Lello mais de quinhentas pessoas, entre funcionários, autônomos, estagiários e terceirizados.

No Brasil, em 2005, existiam cerca de 20.000 empresas caracterizadas como de administração, corretagem e aluguel de imóveis de terceiros (IBGE, 2007d, último dado disponível), sendo aproximadamente 12.000 no Estado de São Paulo[30].

5.2.2 Unidade de análise: Divisão de locação e administração de imóveis

A divisão de locação e administração de imóveis da Lello (para abreviar, Lello Locação e Administração ou, quando não houver margem para dúvida, simplesmente Lello) tem como negócio intermediar locações imobiliárias e administrar imóveis de terceiros, locados ou para locação. A intermediação de locações é como a intermediação de compra e venda de imóveis. Repetindo o exemplo acima, com pequenas adaptações: Alguém que deseja alugar um apartamento, procura a Lello para encontrar o imóvel, ser assessorado na negociação com o locador e no exame da documentação, enfim, para realizar todo o processo de aluguel (locação) de um imóvel. Ou, ilustrando a outra "ponta", do locador: Alguém que tenha um imóvel e deseja alugá-lo, procura a Lello para encontrar um locatário idôneo, ser assessorado na negociação etc. Já administrar imóveis é um serviço prestado a locadores que optam por terceirizar as atividades inerentes ao imóvel de aluguel, tais como elaboração e análise de contratos, exame da documentação e garantias requeridas, cobrança, controle de recebimentos, contato com o inquilino (locatário) para tratar de manutenções do imóvel e outros assuntos, vistorias e novas locações do imóvel, quando fica vago.

Carteira imobiliária

A Lello Locação e Administração é líder no seu segmento no Estado de São Paulo. Em dezembro de 2007, administrava aproximadamente 6.000 imóveis, sendo 70% residenciais e 30% comerciais. A média dos aluguéis residenciais é de aproximadamente R$ 800,00 por mês, enquanto a dos comerciais é de R$ 2.000,00. A grande maioria dos proprietários — são cerca de 4.200 — possui um único imóvel para locação, geralmente pequeno, mas há também os que possuem carteiras maiores. Por volta de 70 carteiras contam com mais de 20 até 50 imóveis (a maioria das quais entre 20 e 30) e há três carteiras com mais de 50 imóveis, uma

[30] O dado para o Estado de São Paulo foi obtido diretamente no setor de cadastro do Conselho Regional de Corretores de Imóveis do Estado de São Paulo - CRECI-SP, em 18 de janeiro de 2008.

das quais com mais de 300 imóveis, pertencentes não a um único dono, mas a uma família (o que é freqüente nas carteiras maiores, muitas vezes fruto de herança). A propósito, o sistema da Lello dá conta de ratear automaticamente a renda dos aluguéis em percentuais diferentes para cada herdeiro, que é uma necessidade comum desses clientes.

A Tabela 3, abaixo, sintetiza as características da carteira imobiliária da Lello Locação e Administração.

Tabela 3 – Características da carteira imobiliária da Lello Locação e Administração

Propriedade das carteiras administradas	Terceiros
Nº de carteiras administradas	4200
Nº total de ativos imobiliários	6000
Nº médio de ativos imobiliários por carteira	1,4
Valor total das carteiras administradas	R$ 750 milhões
Valor médio dos ativos imobiliários	R$ 179 mil
Composição das carteiras	Imóveis para locação

Estrutura

A divisão de locação e administração de imóveis está presente em nove das treze filiais da Lello. Ao todo, conta com cerca de cem pessoas, entre funcionários, autônomos, estagiários e terceirizados. A direção executiva está a cargo da gerente geral de vendas e locação/administração de imóveis, Roseli Hernandes, responsável por essas duas unidades de negócio. Ela, por sua vez, subordina-se a José Roberto de Toledo, um dos três sócios-diretores.

As unidades de vendas e locação/administração de imóveis constituem uma única empresa, têm direção unificada, compartilham a maioria dos serviços corporativos e, nas filiais como na sede, dividem os mesmos prédios. Mas toda a parte comercial e o atendimento ao cliente (exceto recepção) são completamente separados, com quadros próprios.

No Centro Administrativo, localizado na sede da empresa, estão centralizados boa parte dos serviços relacionados à administração de imóveis: a gestão de contas (pagamentos) a gestão de documentação e arquivo, a conferência e o encaminhamento dos contratos, o controle de vencimentos de contratos e garantias, a contabilidade e o cadastro informatizado dos clientes. Na sede ficam também os departamentos corporativos de gestão de pessoal, de finanças, de marketing e de informática. A assessoria jurídica é terceirizada para uma firma de advocacia.

Uma das atribuições dessa assessoria é a gestão de cobrança, em conjunto com funcionários da Lello (assistentes de cobrança).

As filiais são responsáveis pelas funções comerciais e pela chamada gestão administrativa de carteiras. Essas atividades, assim como a gestão de cobrança e os serviços do Centro Administrativo, serão detalhadas em outros subtópicos.

O processo de locação de imóveis

O processo de locação começa com a captação do cliente. E quem é o cliente? O locador (proprietário) e o locatário (inquilino) – e, num sentido mais amplo, também o fiador, que é a pessoa que garante o pagamento da locação, no caso de inadimplência do locatário (essa é uma das modalidades de garantia). Conforme relatou a gerente da filial Mooca, Márcia Vavassori, "antigamente o cliente importante era o proprietário, e o inquilino era um mero coadjuvante. Hoje em dia não é mais assim. A Lello tem a filosofia de tratar os dois igualmente, de trazer um bom negócio para os dois lados". Parte da explicação do porquê dessa "filosofia" encontra-se num folheto publicitário da empresa, onde se afirma que um dos objetivos da Lello Locação e Administração "é manter a satisfação de nossos locatários para manter sua permanência no imóvel, resultando assim em uma locação duradoura".

A captação de clientes é feita através de publicidade (o portal da empresa na internet, portais imobiliários, placas colocadas em imóveis e anúncios em jornais e revistas, entre outros), da rede de filiais (que recebem os clientes e também fazem um trabalho de captação ativa) e de captadores de imóveis (que captam proprietários, isto é, clientes locadores).

A captação ativa de locatários potenciais — mais própria do mercado de imóveis comerciais — dá-se principalmente através da análise da vocação do imóvel e conseqüente procura de um locatário do "ramo". Por exemplo, pelas características da construção, pela localização etc., chega-se à conclusão de que um determinado imóvel de um cliente da Lello tem "vocação comercial" de concessionária de automóveis. Definido o perfil, passa-se a procurar locatários potenciais entre concessionárias já estabelecidas, cujos dados podem ser encontrados na internet, por exemplo.

Já a captação de imóveis que possam ser locados pela Lello fica a cargo de um captador. Toda filial tem ao menos um. Outra função desse profissional é avaliar imóveis, quer dizer, indicar

o suposto “valor de mercado” para o aluguel. A captação pode ser ativa ou passiva. Ativa, quando o captador contata sua rede de relacionamentos ou faz trabalho “de rua”, isto é, percorre as ruas, olha placas, fala com porteiros etc. Geralmente é um trabalho dirigido, voltado para áreas de maior interesse, em função da demanda geral ou de demandas específicas. A captação é passiva quando são os proprietários que procuram a Lello para pôr seus imóveis para alugar. Ao contrário da unidade de vendas, toda captação passa pelo captador, mesmo os imóveis de proprietários primeiramente atendidos por outro profissional da área comercial da empresa. Em outras palavras: na Lello Locação e Administração, a captação, e a comissão a ela relacionada, são exclusivas do captador. Este, como praticamente todos os demais profissionais da unidade, são funcionários da empresa e não corretores autônomos, também contrariamente à unidade de vendas. Para estimular a iniciativa e o bom atendimento aos locadores potenciais, todos os funcionários fazem jus à uma comissão de indicação, caso um proprietário de imóveis por eles indicados contrate os serviços da Lello. De acordo com a gerente de locação e administração de imóveis da maior filial da empresa, uma das razões para essa separação entre captação e atendimento, implantada dois anos atrás, foi melhorar o atendimento: torná-lo mais organizado (o que se obtém pela especialização) e, principalmente, mais rápido (o atendente fica muito mais no escritório, disponível, portanto, para atender imediatamente o cliente, ao contrário do captador, que tem que sair a campo).

Os imóveis captados por qualquer filial são cadastrados num banco de dados único, com dados disponíveis para consulta pública pela internet. Pré-requisito para esse cadastramento é que o imóvel tenha sido vistoriado, avaliado, fotografado, e o proprietário tenha assinado uma autorização de publicidade ou um termo de exclusividade. Os interessados em alugar um imóvel fazem contato com a Lello por *e-mail*, telefone ou pessoalmente, sendo atendidos por um assistente comercial. Este profissional faz o atendimento inicial, o cadastro dos pretendentes, a seleção e demonstração de imóveis, a intermediação junto ao proprietário, a solicitação e a conferência da documentação. Um assistente de locação faz a análise cadastral e de crédito do interessado no imóvel e, se houver, do fiador. Esse assistente primeiro consulta um serviço externo de informações cadastrais (para averiguar ações na justiça, cheques devolvidos e protestos de títulos), depois confere dados como endereço, a situação no trabalho, se está ou não de aviso prévio etc., telefonando para o empregador, o último locador do interessado no imóvel etc.; às vezes consulta o contador da Lello ou a assessoria jurídica, para locações grandes e mais complicadas. O resultado da análise é passado ao gerente de locação, para aprovação. Todos esses passos precisam ser dados. Na ausência de um

profissional, outro realiza a tarefa. Por exemplo, se o assistente de locação estiver indisponível, um assistente comercial ou o gerente de locação farão a análise cadastral e de crédito, seguindo um *check-list* padrão. Aprovado e fechado o contrato (confeccionado na filial), faz-se a entrega das chaves, concluindo a locação. Se o imóvel for administrado pela Lello, passa para o âmbito do processo de administração de imóveis.

O processo de administração de imóveis

Foi dito acima que administrar imóveis é um serviço prestado a locadores que optam por terceirizar as atividades inerentes ao imóvel de aluguel. Na Lello, as atividades de administração de imóveis estão distribuídas parte na sede, parte nas filiais. Basicamente, as filiais são responsáveis pela captação de clientes, pelo processo de locação (locar os imóveis dos clientes faz parte do processo de administração de imóveis) e pela gestão administrativa das carteiras, que envolve a guarda do contrato e das cópias dos documentos das partes, o atendimento do locador e do locatário (dúvidas, problemas de manutenção, troca de fiador, negociação de abonos, enfim, qualquer assunto ou problema relacionado com a locação ou com a administração), as demandas relacionadas à manutenção do imóvel (orçamentos, liberações e vistorias específicas) e as providências de desocupação do imóvel (vistoria, acertos finais e devolução das chaves). A gestão administrativa das carteiras é conduzida por coordenadores de carteira, que têm sob sua responsabilidade entre 300 e 400 imóveis; se não podem resolver sozinhos uma questão, encaminham para outra área (a jurídica, por exemplo), intermediando o contato. Para a desocupação do imóvel, há um coordenador de devolução das chaves, cuja principal missão é manter na Lello o locatário que está querendo sair. Como afirmou a gerente geral, "cada devolução tem uma historinha: se é para ir para um imóvel maior, que alugue com a Lello; se é um problema com a manutenção do imóvel, tentar resolver o problema para que ele fique". A empresa procura intermediar a resolução de problemas e as negociações entre locador, locatário e fiador, para evitar desgastes na relação entre as partes.

O Centro Administrativo, na sede, é responsável pela gestão de contas (controle de seguro fiança, seguro incêndio, caução, pagamentos de IPTU, condomínio, taxas, água, luz, gás e pagamentos em geral dos clientes, emissão de recibos e extratos), pela contabilidade (lançamentos, cálculo de impostos, emissão de relatórios e nota fiscal), pela gestão de documentação e arquivo (conferência, classificação, guarda e expedição de documentos e papéis), pela conferência dos contratos de locação e administração de imóveis e expedição das

vias (para o locador, locatário e, os originais, para a filial), pelo controle de vencimentos de contratos e garantias e pelo cadastro informatizado dos clientes [31].

Na esfera da gestão de contas, todos os pagamentos devidos pelo locatário (inclusive impostos e taxas municipais) são centralizados e pagos pela Lello, que cobra desse cliente através de boleto bancário. Operacionalizar esse sistema de pagamento centralizado supõe bastante trabalho: firmar e manter convênios com as Prefeituras, acertar-se com síndicos e administradoras de condomínio, coletar boletos em condomínios quando não são enviados para a Lello, processar e fazer os pagamentos, processar e fazer as cobranças. Esse sistema de pagamento centralizado, bastante organizado, tem um custo elevado, que só se justifica em função do número de imóveis administrados pela Lello. Conseqüentemente, aumentar a escala é estratégico para a empresa, não sendo incomum a compra de carteiras de outras administradoras de imóveis. Após essas compras, uma equipe dedica-se a resolver os problemas da carteira (garantias vencidas, documentação incompleta etc.), ajustando-a aos padrões da Lello. Muitas administradoras de imóveis, mesmo com centenas de locatários, fazem (ou tentam fazer) uma administração caso a caso; exemplo típico são os pagamentos e recebimentos: num mês um locatário quer pagar o aluguel no banco, no outro quer deixar um cheque na administradora; num mês um locador quer que a administradora deposite o aluguel na sua conta, no outro quer que o depósito seja feito na conta de um primo... Na Lello, pagamentos e recebimentos são através do banco, com datas e contas pré-definidas. Dessa diferença de modelos resulta que um dos desafios da incorporação de carteiras é disciplinar os novos clientes: ajustá-los ao sistema de operação da empresa, que é bastante padronizado e, para vários serviços, automático. Isso não significa que na Lello não haja atendimento personalizado. A empresa tem várias filiais principalmente para poder estar próxima dos clientes e tentar atender suas demandas. Mas a flexibilidade é limitada pelos padrões de operação adotados.

A cobrança de pagamentos atrasados é feita por dois assistentes de cobrança. A Lello é informada dos pagamentos em tempo real, via sistema de informática. Ultrapassado um determinado prazo sem que se constate recebimento, o pessoal de cobrança entra em contato com o locatário para tentar resolver o problema. Passados mais cinco dias, com a continuidade da inadimplência, o locador e o fiador são informados da situação por carta. Se o

[31] Há um projeto em curso de digitalização da maioria dos documentos, com guarda terceirizada, fora da empresa, dos originais dos contratos.

trabalho de cobrança (contatos, negociações, acordos) não der resultado, o caso é encaminhado para a assessoria jurídica (terceirizada). Esta tem acesso ao sistema de informática da Lello usado na cobrança; com isso, prossegue o registro do histórico da cobrança no sistema, cujas informações ficam acessíveis a locadores, locatários e fiadores (cf., no próximo subtópico, "locatários em atraso e processos judiciais" e "cobranças e acordos em andamento"). Para agilizar o processo — e também, conforme afirmou a gerente geral, para dar-lhe mais "respeito" ante os clientes —, os assistentes de cobrança atuam nas instalações da firma de advocacia que presta serviço para a Lello. Esses assistentes têm autonomia para negociar as condições de acerto do problema (abrir mão da multa de mora, por exemplo); dependendo do caso, consultam o locador sobre certas condições da negociação. De acordo com a gerente geral, a inadimplência dos locatários é uma das principais razões para um proprietário passar a administração de seus imóveis para a Lello.

Um motivo mais genérico que leva um proprietário a desistir de administrar diretamente seus imóveis é a "ocorrência de problemas", como danos encontrados nos imóveis quando da devolução das chaves (sem que tivesse havido uma vistoria prévia detalhada e documentada, o que dificulta o ressarcimento), descontrole em relação às garantias locatícias e a citada inadimplência. Outro motivo comum é o "cansaço do proprietário" com os trabalhos e problemas próprios da administração imobiliária.

Conforme depoimento da gerente da filial Mooca, proprietários de carteiras com vários imóveis, quando desistem da administração direta, às vezes experimentam deixar esse trabalho nas mãos de um advogado. Mas, em palavras da gerente, "nem sempre o advogado faz tudo", obrigando os proprietários a continuarem preocupando-se com a administração dos imóveis. Então é que procuram uma firma especializada.

Entre as razões que levam à contratação de uma administradora de imóveis profissional não costuma estar a "busca por mais rentabilidade". Pelo contrário, em geral os proprietários imaginam que, com a administração profissional, a renda propiciada pelos imóveis cairá em função da taxa de administração cobrada pelas administradoras.

A Lello não aplica a teoria de carteiras na administração dos imóveis dos seus clientes, isto é, não trata os imóveis como carteira propriamente, mas individualmente. A referida teoria, da área de finanças, é desconhecida da maioria dos seus profissionais. Na verdade, não costuma

haver sequer gestão ativa dos imóveis; é raro partir da Lello a iniciativa de sugerir alterações na carteira de um cliente (compra, venda, troca ou reforma de imóveis). As carteiras maiores são acompanhadas mais de perto pelos gerentes e pelo diretor, mas, mesmo nesses casos, a gestão ativa é pouco freqüente. Isso se deve, em parte, ao modelo de negócio da Lello, baseado em escala, presença local e na excelência operacional para a *manutenção* das carteiras – que acaba não incluindo, na prática, a gestão ativa das carteiras.

Sistema de informações na internet sobre as carteiras imobiliárias

Os locadores, locatários e fiadores têm acesso, pela internet, a um sistema de informações sobre os imóveis administrados pela Lello. Esse acesso é restrito, isto é, as partes não vêem os dados dos imóveis que não lhe dizem respeito. As opções de consulta existentes no sistema são as seguintes:

Locadores:

- "contas correntes": apresenta, na forma de um extrato bancário, a contabilidade detalhada de cada imóvel da carteira administrada pela Lello (cada "conta" representa um imóvel);
- "locatários em atraso e processos judiciais": apresenta datas e valores dos recibos em atraso, informações sobre processos judiciais (andamento, custas) e o histórico de cobranças (detalhando o conteúdo dos contatos realizados e das providências combinadas ou tomadas);
- "acordos em andamento": apresenta demonstrativo da dívida e histórico dos pagamentos efetuados e em aberto;
- "carteira de imóveis": apresenta detalhadamente a situação de cada imóvel (se está ocupado ou vago, datas de vencimento e valores de aluguel, assim como resumo dos contratos de locação, atuais e anteriores);
- "posição financeira anual": apresenta extrato consolidado dos imóveis, com informações de todos os valores recebidos e pagos, mês a mês;
- "informações sobre imposto de renda": inclui informações sobre deduções por dependente;
- "ficha financeira de contratos de locação": apresenta valores mensais, por imóvel.

Locatários e fiadores:

- “contratos de locação”: apresenta um resumo dos contratos (aluguel anterior e atual);
- “pagamentos ou segunda via de recibos”;
- “cobranças em andamento”: apresenta o histórico das cobranças (detalhando o conteúdo dos contatos realizados e das providências combinadas ou tomadas), datas da última revisão e da próxima cobrança;
- “acordos em andamento”: apresenta um resumo dos acordos, com recibos emitidos, vencimentos, valores e situação;
- “ficha financeira de contratos de locação”: apresenta um extrato por imóvel, com informações de todos os valores recebidos e pagos, mês a mês.

Síntese das atividades desempenhadas

Sinteticamente, as principais atividades da divisão de locação e administração de imóveis da Lello são as seguintes:

Nas filiais:

- Captação de clientes para locação e para a administração de imóveis;
- Captação e avaliação de imóveis para locação;
- Vistoria e fotografia dos imóveis para locação e administração;
- Atendimento comercial para locação de imóveis;
- Análise cadastral e de crédito;
- Aprovação de contratos de locação;
- Gestão administrativa de carteiras (imóveis administrados), responsável pela guarda do contrato e das cópias dos documentos das partes, pelo atendimento do locador e do locatário, pelas demandas relacionadas à manutenção do imóvel e pelas providências de desocupação do imóvel.

Na sede (serviços compartilhados com outras unidades no Centro Administrativo):

- Gestão de contas (pagamentos);
- Gestão de documentação e arquivo;
- Conferência e encaminhamento dos contratos;
- Controle de vencimentos de contratos e garantias;
- Contabilidade;

- Gestão de informática e cadastro informatizado dos clientes;
- Gestão de pessoal;
- Gestão de marketing;
- Gestão de finanças.

Fora da sede:

- Gestão de cobrança;
- Assessoria jurídica (terceirizada).

Competências e conhecimentos críticos

Conforme procedimento avalizado pela literatura, a identificação das competências críticas coube aos gestores da unidade, José Roberto de Toledo (sócio-diretor) e Roseli Hernandes (gerente geral das unidades de vendas e locação/administração de imóveis). Esse levantamento balizou a identificação, por parte do pesquisador, dos conhecimentos críticos do negócio, que foram validados pelos referidos gestores.

Competências críticas:

- Alugar os imóveis rapidamente e a um preço correto;
- Encontrar rapidamente os imóveis que os clientes procuram para alugar;
- Oferecer ao cliente atual e potencial informações completas, corretas e de acesso fácil;
- Manter um baixo índice de inadimplência nas carteiras administradas;
- Cumprir o prometido com o cliente.

Há bastante concorrência no mercado de locação e administração de imóveis. Se uma empresa ou profissional demorar para alugar um imóvel, é muito provável que acabe perdendo o negócio. Mas não basta a rapidez. O preço também é fundamental: precisa ser correto, quer dizer, dentro das expectativas do cliente. Estas, por sua vez, precisam ser "realistas", o que significa dizer que o cliente deve ser corretamente orientado sobre a realidade do mercado. Essa orientação sobre o mercado é um dos aspectos da competência em oferecer ao cliente informações completas, corretas e de acesso fácil. Além disso, é preciso informar bem o cliente potencial sobre os imóveis disponíveis e os serviços prestados pela Lello. No caso da administração de imóveis, tornar disponíveis — inclusive pela internet — todas as informações importante sobre os imóveis da carteira do cliente, oferecendo uma prestação de contas transparente, é um diferencial. E "diferenciais" são particularmente importantes em

mercados competitivos. Nesse sentido, garantir um baixo índice de inadimplência nas carteiras administradas — considerando que a inadimplência é um dos maiores problemas enfrentados pelos locadores — é um outro diferencial importante. Por fim, cumprir o prometido com o cliente é condição de credibilidade, que é um dos fundamentos da prestação de serviço.

Conhecimentos críticos:

- Conhecimentos sobre os recursos, técnicas e variáveis relevantes do mercado imobiliário nos segmentos de atuação da unidade;
- Conhecimentos sobre os imóveis oferecidos aos clientes e sobre a região onde se situam;
- Conhecimentos sobre os imóveis disponíveis para locação nas regiões de interesse;
- Conhecimentos sobre sistemas de informação imobiliária (tecnologia da informação);
- Conhecimentos sobre as expectativas dos clientes a respeito de informações imobiliárias;
- Conhecimentos sobre a capacidade de pagamento dos pretendentes à locação (locatários potenciais);
- Conhecimentos sobre cobrança;
- Conhecimentos sobre a operação do negócio, com suas possibilidades e limitações.

Os conhecimentos sobre os recursos, técnicas e variáveis relevantes do mercado imobiliário nos segmentos de atuação da unidade (como lei do inquilinato, garantias locatícias, avaliação de imóvel, previsão de lançamentos imobiliários que valorizarão uma determinada região e, acima de tudo, conhecimentos sobre o cliente), os conhecimentos sobre os imóveis oferecidos aos clientes e sobre a região onde se situam e os conhecimentos sobre os imóveis disponíveis para locação nas regiões de interesse são críticos para que se possa alugar os imóveis rapidamente e a um preço correto e para encontrar rapidamente os imóveis que os clientes procuram para alugar. Esses conhecimentos sobre o mercado imobiliário são importantes não só para atender as demandas dos clientes, mas também para passar-lhes confiança – "mostrar que domina o que faz", em palavras da gerente geral. Os conhecimentos sobre sistemas de informação imobiliária (tecnologia da informação) e sobre as expectativas dos clientes a respeito dessas informações, assim como os conhecimentos de mercado acima indicados, são críticos para poder oferecer ao cliente atual e potencial informações completas, corretas e de

acesso fácil. Os conhecimentos sobre a capacidade de pagamento dos pretendentes à locação (locatários potenciais) e sobre cobrança são críticos para manter um baixo índice de inadimplência nas carteiras administradas. Por fim, os conhecimentos sobre a operação do negócio, com suas possibilidades e limitações, são críticos para que se possa cumprir o prometido com o cliente. De todos esses conhecimentos, apenas os conhecimentos sobre a operação do negócio, com suas possibilidades e limitações, não são caracteristicamente externos.

Acesso ao conhecimento externo

O modelo de negócio da Lello Locação e Administração, baseado em excelência operacional, escala e presença local, exige uma estrutura grande (para os padrões das administradoras de imóveis), com atividades parte centralizadas na sede, parte nas filiais e parte fora da empresa. Essa estrutura ajuda a explicar uma das características do acesso ao conhecimento externo na Lello: ocorre através de vários pontos de contato com o ambiente externo. Limitando-se às pessoas ou áreas mais diretamente relacionadas aos conhecimentos críticos da unidade (cf. subtópico Competências e conhecimentos críticos, acima), na sede há o diretor, a gerente geral e o departamento de informática; nas filiais, os gerentes, os captadores, os assistentes comerciais, os assistentes de locação, os coordenadores de carteira e os coordenadores de devolução das chaves; fora da empresa, há os assistentes de cobrança e a firma de assessoria jurídica.

O diretor e a gerente geral têm uma ampla rede de contatos externos no mercado imobiliário, principalmente entre imobiliárias atuantes nos bairros onde a Lello tem uma presença mais forte. São muito ativos junto às entidades de classe. O diretor é membro do Conselho Consultivo do Secovi-SP e foi presidente da Associação das Administradoras de Bens Imóveis e Condomínios de São Paulo. A gerente geral participa, como membro, dos grupos de locação e galpões do Secovi-SP, além de ser coordenadora da regional leste e de recursos humanos da Rede Secovi de Imóveis (que será explicada a seguir). Tanto o diretor como a gerente parecem ser bastante disponíveis para receber as pessoas. No dizer da gerente geral, "é uma via de mão dupla": fornecem, mas também recebem conhecimentos e informações. Se ela precisa, por exemplo, uma informação sobre uma rua em Moema (bairro paulistano), faz uma rápida procura entre seus cartões de visitas — que é a forma como ela armazena os dados dos seus contatos — e liga para um de seus conhecidos no mercado. Segundo relatou, ela conhece "a especialização de cada empresa [da sua rede de contatos], quem trabalha com

galpões, quem tem mais conjuntos comerciais" etc. Entretanto, esse acesso a informações de mercado, como se verá, é bem mais restrito no âmbito das filiais, quer dizer, na "ponta" da estrutura, que faz o dia-a-dia da comercialização de imóveis.

Mencionou-se acima 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). Todos os membros da rede podem oferecê-los e negociá-los. Fechada uma venda ou locação, o comercializador fica com uma parte da comissão devida e o captador com outra (caso a captação não tenha sido feita pelo próprio comercializador, logicamente). O benefício que se busca é não só aumentar a oferta de produtos, mas também a velocidade de comercialização, já que, ao menos teoricamente, há mais imobiliárias e corretores trabalhando os imóveis. 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 (SOLDERA, 2007, p.11). No Brasil, salvo exceções, são bastante recentes, respondendo por uma porcentagem reduzida dos negócios imobiliários. Em boa parte, porque não há uma cultura de exclusividade no mercado imobiliário brasileiro; no mercado dos Estados Unidos, ao contrário, é o padrão. A Rede Secovi de Imóveis foi lançada em setembro de 2006, no âmbito do Secovi-SP. Em julho de 2007, contava com 28 imobiliárias associadas na cidade de São Paulo e 88 no interior do Estado, reunindo mais de 1000 corretores. Do ponto de vista do conhecimento, essa rede serve como um gerador ou fomentador de relacionamentos e parcerias para a Lello.

Na sede, além do diretor e da gerente geral, há o departamento de informática. Este, desenvolve internamente os aplicativos imobiliários, mas os novos conhecimentos tecnológicos estão fora da empresa. Leituras, cursos e conversas com colegas são as fontes mais freqüentes de atualização. Além disso, a Lello "traz para dentro" uma parte dessas atualizações quando contrata um novo profissional para a área de informática. Essas contratações, contudo, são pouco freqüentes.

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 pode não ter em sua carteira de imóveis captados para locação o imóvel que um cliente precisa, mas uma outra imobiliária pode ter. Essa informação geralmente não está disponível, exceto no âmbito de parcerias formais garantidas pela opção de exclusividade, como a Rede Secovi, 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 — principalmente para os captadores — 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. A Lello, mesmo lamentando a "corretagem informal" que esses profissionais muitas vezes acabam exercendo, pragmaticamente reconhece a importância dessa figura. Por exemplo, gratifica indicações de zeladores e porteiros que se concretizam em negócios e organiza eventos para eles.

Foi relatado acima a maior facilidade da gerente geral para acessar informações do mercado. Uma das razões possíveis é a própria posição hierárquica da gerente e seu tempo no cargo (mais de dez anos). Parceiros, mas de empresas concorrentes, tendem a ficar mais tranqüilos de que o combinado será cumprido. Além disso, a gerente geral reforça esse "patrimônio de confiança" sendo aberta e fornecendo informações aos colegas – a mencionada "via de mão dupla". O mesmo vale para o diretor da unidade, com o acréscimo de que se trata de um dos sócios da empresa, que é líder de mercado.

Os gerentes, assim como os assistentes comerciais, os assistentes de locação, os coordenadores de carteira e os coordenadores de devolução das chaves, por atenderem demandas variadas dos clientes, são canais privilegiados para conhecer esses mesmos clientes: seu perfil, desejos e expectativas; por exemplo, o comportamento dos clientes investidores, se estão mais interessados em imóveis pequenos ou grandes, em lojas ou conjuntos comerciais etc. Entre as expectativas, contam-se as que se referem a informações imobiliárias; por exemplo, o grau de detalhe das informações sobre os imóveis que os

proprietários (locadores) acessam no portal da Lello. Também os assistentes de cobrança e a firma de assessoria jurídica — que atuam fora das instalações da Lello — têm conhecimentos sobre os clientes; no caso, os clientes inadimplentes.

Outra característica do acesso ao conhecimento externo na Lello é o estímulo à parceria. O diretor e a gerente geral parecem acreditar de fato na parceria, e fomentam essa atitude nos funcionários da empresa. Por exemplo, os profissionais são estimulados a participar em eventos do mercado: congressos, seminários, cursos etc. Nessas ocasiões, em palavras da gerente geral, "é obrigatório voltar cheio de cartões. [...] conversar, fazer o *network* [rede de relacionamentos]". Outro fórum de relacionamentos e parcerias é a Rede Secovi de Imóveis, da qual a Lello participa como protagonista. Por exemplo, a empresa com freqüência empresta suas instalações para eventos da rede, como "pregões de imóveis", nos quais corretores das imobiliárias associadas de uma determinada região apresentam uma seleção de imóveis disponíveis para venda ou locação.

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.

Como na apresentação do primeiro caso, os subtópicos a seguir, relativos às práticas de GC e aos agentes dos processos de captação, armazenamento e disseminação de conhecimentos, são basicamente sínteses, por se referirem majoritariamente a assuntos já mencionados ao longo deste tópico.

Práticas de gestão do conhecimento identificadas

As práticas de gestão do conhecimento identificadas na Lello Locação e Administração foram seminários e aulas dadas por especialistas, comunidades de prática, intranet e banco de dados funcionando como repositório de conhecimento (para a referência teórica, cf. p. 40-41, 43-50).

Os seminários e aulas são ministrados tanto por pessoal interno, principalmente o diretor, a gerente geral e os gerentes de filiais, como por pessoas de fora, contratados ou convidados. O formato dos treinamentos e dos grupos varia bastante: grupos pequenos ou grandes; palestras mais estruturadas, com apoio multimídia, na sala de treinamento do Centro Administrativo, ou sessões informais no próprio local de trabalho. O conteúdo também é bem variado, abrangendo temas técnicos (como avaliação de imóveis, fotografia ou legislação imobiliária), comportamentais ou atitudinais (como abordagem de clientes e postura de parceria) e compartilhamento de experiências interessantes. Nas sessões mais informais, inclusive, o tema pode ser livre, definido na hora conforme as necessidades de um indivíduo ou grupo; por exemplo, alguém pode querer tirar dúvidas sobre seguro-fiança ou sobre o zoneamento urbano – nesses casos, o tema pode continuar numa outra sessão, eventualmente com a presença de um especialista, se a dúvida não puder ser sanada na hora e o tema for suficientemente relevante. As sessões informais de treinamento são semanais, conduzidas habitualmente pelo gerente da filial (para sua equipe) e pela gerente geral (para o pessoal da sede). Quanto às sessões formais, são ministradas pela gerente geral, pelo diretor ou por profissionais contratados ou convidados. Tipicamente, aproveitam-se os encontros mensais de divulgação de resultados para os treinamentos mais estruturados. Entre sessões formais e informais, o padrão da Lello é oferecer 96 horas anuais de treinamento a cada um dos funcionários. Vale mencionar, contudo, que parte do tempo computado como de treinamento é dedicado à transmissão de informações variadas, tais como projetos e estratégias da empresa ou o desempenho econômico-financeiro da unidade ou de uma filial.

Quanto às comunidades de prática, os seguintes grupos podem ser assim classificados: o Conselho Consultivo do Secovi-SP e grupos informais de empresários do setor de vendas, locação e administração de imóveis, nos quais o diretor participa; os grupos de locação e galpões do Secovi-SP, nos quais a gerente geral participa; grupos informais de empresários e executivos de empresas associadas ao Secovi, principalmente os participantes da Rede de Imóveis, nos quais o diretor e a gerente geral participam; e grupos informais de corretores e captadores de imóveis, nos quais os captadores participam. Os grupos informais foram

mencionados de maneira genérica e no plural por serem grupos bastante fluidos, que por vezes se interpenetram e cuja formação (membros) varia muito. Mas são verdadeiras comunidades de prática, com linguagem comum e troca de experiências. Por exemplo, uma prática rotineira de um grupo de empresários e executivos de empresas associadas ao Secovi é reunir-se para ouvir o relato de um membro que participou de um evento internacional do setor imobiliário.

A intranet e o banco de dados funcionando como repositório de conhecimento serão tratados conjuntamente, por se relacionarem estreitamente. A Lello tem um banco de dados grande, que cobre alguns assuntos com bastante detalhe. Pela intranet, os funcionários têm acesso a todas as informações do banco de dados disponíveis ao público externo e, com as limitações normais de sigilo, as disponíveis aos clientes; têm acesso, além disso, a outros dados e informações, como identificação do captador do imóvel e dados dos proprietários. A área que mais se aproxima da idéia de repositório de conhecimento é a de cobrança, com seus históricos de contatos, entrada de dados feita por mais de um setor (cobrança e jurídico), de forma compartilhada e com detalhamento de circunstâncias.

Agentes envolvidos nos processos de captação, armazenamento e disseminação de conhecimentos

De acordo com o escopo da tese e seguindo o modelo conceitual adotado (cf. Cap. 3, p. 67-71), foram identificados os principais agentes envolvidos nos processos de captação, armazenamento e disseminação de conhecimentos. O quadro 4, a seguir, resume os agentes e processos analisados.

Quadro 4: Agentes envolvidos em processos de gestão do conhecimento na Lello Locação e Administração

Processos de gestão do conhecimento	Agentes											
	Diretor	Gerente geral	Departamento de informática	Gerente de filial	Assistente comercial	Assistente de locação	Coordenador de carteira	Coordenador de devolução de chaves	Captador	Coordenador de cobrança	Jurídico (terceirizado)	Outros
Captação de conhecimentos internos	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
Captação de conhecimentos externos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Armazenamento interno de conhecimentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Armazenamento externo de conhecimentos											X	X
Disseminação interna de conhecimentos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Disseminação externa de conhecimentos	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	

A maior parte dos agentes relacionados no quadro acima participa da maioria dos processos analisados. Exceção são os assistentes de locação, que, pelo seu trabalho mais restrito à análise cadastral e de crédito dos pretendentes à locação, não são agentes principais nem de captação de conhecimentos internos, nem de disseminação externa de conhecimentos. Sobre este processo, os coordenadores de carteira e de devolução de chaves disseminam externamente conhecimentos principalmente junto aos clientes, com quem têm intenso contato; os gerentes de filial, os assistentes comerciais e os captadores, fazem-no junto aos clientes e também junto a outras imobiliárias e corretores da sua região de atuação; os coordenadores de cobrança, junto à assessoria jurídica; o departamento de informática, junto aos seus contatos profissionais externos. Quanto ao diretor e à gerente geral, devido a sua rede de relacionamentos mais ampla, disseminam externamente conhecimentos também de forma mais ampla, alcançando empresas e profissionais de outros segmentos do setor imobiliário e de outras regiões (fora do Estado de São Paulo, inclusive). Tanto o diretor como a gerente geral, além disso, freqüentemente têm suas opiniões publicadas na mídia, seja em função do trabalho da assessoria de imprensa, seja por serem procurados espontaneamente, em função do peso da marca Lello.

Conforme relatos da gerente geral e da gerente da filial Mooca (a maior do grupo), na unidade de locação e administração de imóveis da Lello, a disseminação interna de conhecimentos acontece de forma bastante fluida. Para a gerente da filial Mooca, o compartilhamento de conhecimentos faria parte da cultura da empresa. Conforme relatou, "os funcionários vêm crescendo junto com a empresa e os departamentos são muito ligados. Passar conhecimentos e informações seria fundamental para o sucesso deles mesmos. É uma necessidade, não é uma 'boa ação'. Os que entram percebem isso. Típico da Lello". Contrariamente à unidade de vendas — e à maioria das empresas de intermediação imobiliária —, praticamente todos os profissionais que trabalham na unidade de locação e administração são funcionários da empresa. Além disso, a rotatividade é baixa e o "tempo de casa", alto (média de mais de 10 anos; seria ainda maior não fosse pelo crescimento da empresa, que tem expandido seus quadros). Para a gerente geral, a Lello trabalha com abertura de informações. Segundo ela, "na área de locação e administração de imóveis [da Lello], não tem informação de bolso de colete. [...] O conhecimento precisa ser transmitido. [...] A gente procura passar a mesma informação muitas vezes, de diferentes formas".

Quanto ao processo de armazenamento externo de conhecimentos, participam, por definição, apenas agentes externos. A assessoria jurídica é um caso "híbrido", no sentido de que é uma firma independente, atuando em instalações separadas, mas que presta serviços continuados à Lello e em estreita relação com funcionários da empresa, principalmente os coordenadores de cobrança. É por isso que, mesmo sendo externa, pode ser agente de processos internos de conhecimento. E por deter conhecimentos críticos sobre legislação imobiliária, cobrança e clientes inadimplentes, é agente do processo de armazenamento externo. Neste processo, participam ainda imobiliárias, corretores, zeladores e porteiros de edifício das regiões de interesse da Lello, os contatos profissionais do departamento de informática na área de tecnologia da informação e demais fontes externas de conhecimento.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está dedicado à discussão dos resultados da pesquisa de campo à luz das teorias estudadas. A discussão foi organizada por assunto, tendo sido atribuído um título a cada um deles. Para simplificar a menção, os casos estudados — a gerência de investimentos imobiliários da Fundação CESP e a divisão de locação e administração de imóveis do grupo Lello — poderão ser denominados de forma abreviada, por exemplo, como FunCESP e Lello, respectivamente.

6.1 Informação *versus* conhecimento aplicado

"Informação é tudo." Frase pronunciada pelo gerente de investimentos imobiliários da FunCESP. A frase é um chavão, e não foi dita com preocupações de rigor científico. Mesmo assim, cabe a ressalva: o que produz desempenho não é a informação propriamente, mas o conhecimento aplicado (cf. SPENDER, 1996, NONAKA; TAKEUCHI, 1997, KROGH *et al*, 2001, entre outros). Tome-se, por exemplo, o caso do problema da FunCESP num *shopping center*, cujo sócio-empreendedor supostamente não repassava os valores devidos aos demais sócios do empreendimento. A detecção do problema deu-se por "soma de informações" possuídas ou coletadas pelo referido gerente que, com base nelas, formou uma opinião, transformada depois em convicção. Opinião e convicção já não eram mais pura "informação", mas conhecimento, baseado em outras informações, conhecimentos e experiências do gerente. O resultado final foi uma decisão de investimento (vender as cotas da fundação no *shopping* ou comprar a participação do sócio-empreendedor). As informações, neste exemplo real, transformaram-se em conhecimento aplicado porque havia um agente interessado e capaz.

Dizer, portanto, que "informação é tudo" equivale a supor que a informação será convertida em conhecimento, e que este será convenientemente aplicado. Tal suposição é uma premissa, própria da comunicação. Não seria razoável ter que explicitar a toda hora o raciocínio da conversão da informação em conhecimento aplicado. Mas, em alguns momentos, pode ser importante fazer essa explicitação. Por exemplo, quando se planejam ou se avaliam negócios ou processos de trabalho, para certificar-se de que as informações necessárias chegarão a

tornar-se conhecimento aplicado. Nesse caso, seria preciso responder questões do tipo: os agentes envolvidos têm a capacitação necessária? As informações estarão disponíveis quando forem requeridas? E certamente é importante fazer a "explicitação do raciocínio" quando se planeja ou se avalia um sistema de gestão do conhecimento. Quer dizer, diferenciar informação de conhecimento não é um preciosismo acadêmico, sem utilidade prática. Autores como Krogh *et al* (2001), Nonaka e Takeuchi (1997) e Sveiby (1998) já sublinharam a importância prática dessa distinção.

Tome-se, por exemplo, o processo de locação de imóveis da Lello. Na captação ativa de locatários, entram em jogo informações sobre imóveis disponíveis e sobre locatários potenciais. O assistente comercial responsável por essa captação precisa ter essas duas informações (isto é, duas variáveis) e também ser capaz de transformá-las em conhecimento útil (terceira variável), que leve ao fechamento de negócios. É comum cuidar (gerencialmente falando) de duas dessas variáveis — geralmente da necessidade de informações sobre os imóveis disponíveis e da capacidade do profissional —, mas é menos comum cuidar das três variáveis. E as três são necessárias. Sistematicamente necessárias, por se tratar de uma atividade contínua. Como foi dito na apresentação do problema de pesquisa, o acesso ao conhecimento externo — ou à informação externa, que se transformará em conhecimento — não pode depender de esforços episódicos e desconexos, mas deve ser uma atividade sistemática: verdadeira *gestão*.

6.2 Identificação dos conhecimentos e informações críticos

Retomando-se a frase do gerente imobiliário da FunCESP, com a qual se iniciou o tópico anterior: "Informação é tudo". Mas não qualquer informação. Para situar a questão, será relatado um exemplo extremo: informações sobre a extensão de uma descoberta petrolífera podem interessar muito a quem negocie com ações das empresas envolvidas, preste serviços ao setor ou invista em imóveis nas cidades diretamente afetadas. Contudo, do ponto de vista econômico, interessarão pouco ou nada a quem invista em casas para aluguel do outro lado do país (e não pretenda mudar de negócio). Conseqüência lógica: é preciso haver um "filtro" para as informações, que selecione as que realmente podem interessar. Esse filtro, dentro do modelo conceitual elaborado para esta tese (Cap. 3, p. 67-71), corresponde à "identificação dos conhecimentos críticos" do negócio, que incorpora as informações críticas. A necessidade

de uma filtragem dos conhecimentos pode ser deduzida de classificações de competências organizacionais, agrupadas em atividades afins ou em percepções do cliente, como as de Zarifian (2001) e a de Mills *et al* (2002). Como ponderam Fleury e Fleury (2003, p. 134) a respeito dessas áreas de competência, "não é interessante para qualquer empresa assumir que é, ou deveria ser, igualmente competente em todas as funções. Para o desempenho competitivo da empresa, uma das competências vai ser mais relevante que as outras." Correlatamente, uns conhecimentos serão mais relevantes que outros. Prahalad e Hamel (1990) trataram do assunto no contexto das competências essenciais de uma organização.

Nem a Lello Locação e Administração nem a Gerência Imobiliária da FunCESP têm identificados formal ou explicitamente seus conhecimentos críticos. Isso não necessariamente impede que, na prática, sejam levados em consideração. Mas o exercício de explicitá-los, avaliando-os periodicamente, poderia tornar sua "consideração" mais constante e efetiva. Por exemplo, um dos conhecimentos críticos para a Lello é sobre as expectativas dos clientes a respeito de informações imobiliárias. Trata-se de um conhecimento menos "óbvio", menos presente no cotidiano dos profissionais da empresa. Não sem razão praticamente não foi citado nas entrevistas, porque efetivamente é pouco lembrado e, conseqüentemente, pouco gerenciado.

6.3 Relacionamentos pessoais e aquisição de conhecimentos externos

A função do relacionamento pessoal na aquisição do conhecimento externo é abordada pela literatura de diferentes formas. Diretamente, por exemplo em Lício (2005), para quem as redes informais de relacionamento criam oportunidades para a organização adquirir conhecimento de especialistas externos, em Sveiby (1998), que enfatiza a função de clientes e fornecedores na aquisição do conhecimento e em Ermine (2003 *apud* RICCIARDI, 2003), que também destaca o papel dos clientes nesse processo. Indiretamente, o assunto é abordado, entre outros, em Duguid e Brown (2001), que enfatizam o papel das comunidades de prática, em Oliveira (2000), que fala de redes de relacionamento interpessoal no contexto do armazenamento do conhecimento (processo que está associado à captação de conhecimentos, como se verá) e em Hansen *et al* (1999), que discutem a "personalização" (ou abordagem *people to people*) como uma das estratégias de gestão do conhecimento.

A pesquisa mostrou que os canais de acesso ao conhecimento externo mais importantes das unidades estudadas são os relacionamentos informais. Na Fundação CESP, foram repetidamente mencionados os "contatos" do gerente imobiliário e sua função no acesso ao conhecimento. Por exemplo, os sócios nos empreendimentos imobiliários da carteira da fundação, os conhecidos de fundos de pensão mais ativos no mercado imobiliário, os lojistas dos *shopping centers* da FunCESP, que fornecem informações sobre "o que está acontecendo" sob um outro ponto de vista, os contatos acionados por ocasião do leilão de dois grandes terrenos etc. No caso Lello, podem citar-se as parcerias informais com profissionais de imobiliárias concorrentes, os próprios clientes, os zeladores e porteiros de edifícios e a rede de contatos da gerente geral, que cobre um amplo leque de especialidades do mercado imobiliário.

Identificaram-se, nos casos estudados, um conjunto de boas práticas individuais e organizacionais associadas à manutenção e desenvolvimento dos canais informais:

- A abertura a novos contatos, característica tanto do gerente imobiliário da FunCESP quanto do diretor e da gerente geral da Lello Locação e Administração. O gerente 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. Além dessa "política passiva", procura ativamente novos contatos, por exemplo, captando informações sobre "gente nova na área" nos almoços semanais que organiza com pessoas ligadas ao setor de *shopping center*. Na Lello, 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": fornecem, mas também recebem conhecimentos e informações; essa atitude reforça o "patrimônio de confiança" que existe entre eles e inúmeros colegas de mercado. Em palavras do gerente imobiliário da FunCESP, é preciso "cultivar" os contatos.
- Numa rede essencialmente informal, na qual as pessoas não são obrigadas a fornecerem informações, muito menos a transmitirem conhecimento, a credibilidade é indispensável. Para tanto, o agir ético — "jogar limpo" — foi sublinhado nas entrevistas como um grande facilitador do acesso às redes informais [32].

[32] A palavra "rede(s)", em expressões como rede informal, rede de relacionamentos ou rede de contatos, está sendo usada pelo autor 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).

- Na esfera das qualidades pessoais de relacionamento, o tato seria uma das mais importantes: as pessoas têm limites para dar informações, e é preciso saber "não ultrapassar a linha".
- O "peso" da instituição foi considerado um fator importante para "abrir portas" no mercado e obter acesso a conhecimentos e informações relevantes. O gerente imobiliário da FunCESP, por exemplo, tem atrás de si uma fundação que tem bilhões aplicados nos mercados financeiro e acionário. A esse propósito, disse, de forma gráfica, que 30% da fluidez no acesso à rede de relacionamentos adviria do "jeito" pessoal e 70%, da "marca" FunCESP. Ressalvou apenas que, se a marca "subir à cabeça", e a pessoa achar que não pode esperar ninguém, mas pode deixar todo mundo esperando, perde acesso a muitas fontes de informação: as pessoas acabam desistindo, a despeito da força da marca. No caso da Lello, foi mencionada a maior facilidade do diretor e da gerente geral para acessarem informações de mercado, por conta dos postos que ocupam numa empresa respeitada, líder em seu segmento. Mas, a par dessa facilidade, recorde-se a menção à "via de mão-dupla": dar e receber informações. Pode-se exprimir a prática dos gestores da FunCESP e da Lello como "o uso *sem abuso* do 'peso' da instituição no mercado" ou, para evitar o trocadilho, "o uso *cuidadoso* do 'peso' da instituição no mercado".
- O estímulo à parceria. O diretor e a gerente geral da Lello fomentam essa atitude nos funcionários da empresa. Por exemplo, os profissionais são estimulados a participar em eventos do mercado, como congressos, seminários, cursos etc. Nessas ocasiões, em palavras da gerente geral, "é obrigatório voltar cheio de cartões. [...] conversar, fazer o *network* [rede de relacionamentos]". Um canal de parcerias no qual a Lello investe é a Rede Secovi de Imóveis.

As práticas descritas acima, não sendo inusitadas ou extraordinárias — o que não significa dizer que sejam fáceis de aplicar —, têm funcionado para as unidades pesquisadas. Têm funcionado, mas não esgotam os meios para "potencializar o desempenho" da rede de relacionamentos. Essa potencialização pode ser obtida através de práticas mais estruturadas que aumentem a qualidade e a quantidade de informações e conhecimentos resultantes dessas interações. Por exemplo, o banco de dados de contatos, que é uma ferramenta fartamente mencionada na literatura (HANSEN *et al*, 1999, PEREIRA, 2002, QUINTAS, 2002, entre outros), com esse ou com outros nomes, como páginas amarelas, base de dados de pessoas ou mapa do conhecimento. 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 freqüência e informações correlatas mais detalhadas (como conexões não-óbvias entre os contatos, capturadas algum dia mas não fixadas na memória nem anotada nos cartões de todos os contatos conexos). O mapeamento mais estruturado dos contatos, com o apoio da tecnologia da informação (cf. Hansen *et al*, 1999), 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]". Essa discussão será ampliada no próximo tópico, "bancos de dados e redes informais".

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. Resumidamente, um programa de gerenciamento de contatos serve para:

- Agendar contatos (telefonemas, *e-mails*, encontros etc.) e tarefas relacionadas à rede de relacionamentos (como planejar uma reunião ou redigir um *e-mail*);
- Visualizar os compromissos agendados de vários modos (por data, por pessoa, por empresa);
- Ser lembrado automaticamente dos compromissos;
- Anotar, em ordem cronológica, informações úteis sobre os "eventos" (o que foi falado num telefonema ou reunião, um "pedaço" de informação que pode vir a ser útil no futuro etc.) e recuperá-las com facilidade — através de mecanismos automáticos de busca ou através de uma simples leitura "diagonal" das anotações;
- Manter os dados dos contatos atualizados e completos (para alguém em particular, pode ser interessante saber o nome do cônjuge e dos filhos, para outro, o rol das empresas onde trabalhou etc.);

– Gerar relatórios sobre os contatos (dados “cadastrais”, contatos realizados etc.).

Todas as funções do programa são interligadas, permitindo uma “navegação” fácil de uma função para outra. Pode ser utilizado por uma pessoa ou por um grupo. 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 freqüência que interessa, sem depender da memória ou do estabelecimento errático de prioridades. A dificuldade é que, como em qualquer sistema de organização, exige uma dose grande de disciplina (ou de imposição externa, cuja eficácia é duvidosa). Não sendo imprescindíveis nem mais importantes que ter as atitudes certas, programas de gerenciamento de contatos têm potencial para “melhorar o desempenho” da rede de relacionamentos. Alternativamente a um programa completo como o descrito, pode-se implantar a “filosofia” do sistema, utilizando ferramentas mais simples. Por exemplo, na hora em que se tenha notícia que um conhecido irá a uma reunião da qual poderá sair cheio de informações e idéias valiosas, já se agenda um telefonema para ele logo após esse evento – evitando a multiplicação de boas iniciativas “pensadas, mas não concretizadas”. E uma vez dado o telefonema, toma-se nota das informações e idéias captadas.

Não foi encontrada menção a programas de gerenciamento de contatos na literatura sobre gestão do conhecimento pesquisada. 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, pode chegar a ser mais útil que muitas das práticas tradicionalmente associadas à gestão do conhecimento. Não faria sentido, portanto, considerá-la “alheia ao sistema de GC”.

6.4 Bancos de dados e redes informais

No caso FunCESP, foi mencionada a tentativa frustrada de se organizar uma rede formal de troca de informações 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:

- 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 uma das ações mais necessárias para a "manutenção dos bancos de dados é a sua atualização contínua: os consultores rapidamente abandonam o uso dos sistemas ao perceber que as informações obtidas não são recentes."
- 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, p.141-142), os autores verificaram que os consultores tendem a minimizar seu esforço de busca por informações, utilizando primeiro os repositórios que julgam de mais fácil acesso: "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";
- 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 limitar-se a 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." Uma forma de minimizar a ocorrência de interpretações e entendimentos errôneos, sugerida por Davenport *et al* (1998) com base em projetos de gestão do conhecimento considerados bem-sucedidos, seria a clareza de linguagem e propósitos. Essa clareza, contudo, pode no máximo *minimizar* o problema, como bem assinalaram os autores.

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 tem potencial de se completarem. O banco de dados provê dados consolidados, expande os "contatos" e permite o acesso imediato, independente de "disponibilidades de agenda" (ou de humor...) dos informantes. Esse acesso, se nem sempre é tão rápido e fácil como se desejaria, em certos casos pode ser melhor do que o propiciado pela rede informal, principalmente quando o grupo de informantes potenciais é muito grande ou a confiança mútua, pequena. 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, as citadas "páginas amarelas" (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 *et al*, 2001, p. 247).

Outro exemplo de banco de dados útil é o de "lançamentos imobiliários previstos na cidade de São Paulo", mantido por mais de uma empresa especializada. Conhecimentos sobre as variáveis relevantes do mercado imobiliário nos segmentos de atuação da unidade são críticos para a Lello. Os referidos lançamentos certamente estão entre essas variáveis, por indicarem ofertas futuras, bem como regiões de possível valorização imobiliária. Tais bancos de dados são fruto de uma coleta de dados ampla e sistemática, e permitem acesso rápido às informações de interesse, que podem ser organizadas de variadas formas (tipo de imóvel, faixa de preço, região etc.). Mas, como já foi observado, as "informações de contexto" são melhor fornecidas pela rede de relacionamentos informais, que pode deter, além do mais, "informações privilegiadas", não coletadas ou não divulgadas pelas empresas especializadas.

Mesmo para dados ou informações objetivas, os bancos de dados não são isentos de ressalvas. Tome-se, por exemplo, a gerente de maior filial da Lello, reticente quanto à eficácia de consultas ao banco de dados ou a portais para se obter um dado tão objetivo quanto preço médio de locação por metro quadrado numa dada região. Ela prefere a pesquisa de campo, que pode ser mais focada e obtém resultados mais precisos e atualizados. Mas, de fato, 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. Uma terceira alternativa ao banco de dados e à pesquisa direta é a consulta à rede de relacionamentos no mercado — que remete ao

armazenamento externo de conhecimentos. A condição é que essa rede seja suficientemente ampla, confiável e com acesso fácil e rápido.

Do balanço de frustrações e sucessos da aplicação dessa tecnologia 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 *et al*, 2004, p.47). Um facilitador que não deve ser nem desdenhado nem superestimado.

Em resumo, bancos de dados — e as boas ferramentas em geral da tecnologia da informação, com sua capacidade de armazenamento e indexação — não são a panacéia, mas, dentro dos seus limites, ajudam; e as redes informais — que existirão sempre, fruto das relações humanas no contexto do trabalho — não só podem e devem ser utilizadas, como podem e devem ser "cuidadas" para que funcionem da maneira mais eficiente e eficaz possível (que foi o tema do tópico anterior). Tanto quanto possível, a TI e as redes informais devem se completar.

6.5 Armazenamento externo de conhecimentos

Não foi encontrada na literatura pesquisada menção explícita ao armazenamento externo de conhecimentos como um dos processos de gestão do conhecimento. A conjectura acerca de tal processo relaciona-se com o fato de que nem todo conhecimento externo captado fica retido internamente, ou fica retido por muito pouco tempo, seja pela insuficiência de recursos da organização, seja pela obsolescência do próprio conhecimento, que, se for alta, leva à rápida desatualização dos conhecimentos armazenados internamente.

O armazenamento externo de conhecimentos pode ser entendido como o processo de manter disponíveis para a organização conhecimentos que estão fora dela. "Manter disponíveis" significa manter acesso permanente a esses conhecimentos ou, mais propriamente, às suas fontes, o que supõe que os conhecimentos e suas respectivas fontes estejam mapeados. Num paralelo com o "mundo físico", é como no sistema de produção *just in time*: as mercadorias chegam dos fornecedores conforme as necessidades da fábrica. O armazenamento dessas mercadorias, do ponto de vista de quem as recebe, é externo (para que haja fornecimento imediato — não-programado —, o *fornecedor* precisa manter necessariamente algum estoque). Em todo caso, para que se possa falar em *armazenamento* externo, cumpre saber

quem são os fornecedores de cada uma das mercadorias e ter acesso a eles. No "mundo do conhecimento", corresponderia ao mapeamento dos conhecimentos externos e de suas respectivas fontes. (Recorde-se que o conhecimento não é uma mercadoria.)

Esse processo de armazenamento externo de conhecimentos, conforme descrito acima, foi observado nos casos estudados. Na FunCESP, o gerente imobiliário precisa recorrer freqüentemente a fontes externas de conhecimento às quais tem acesso, como os seus parceiros nos empreendimentos imobiliários (sócios, administradoras e lojistas). Para citar um exemplo, tome-se o caso de um *shopping center* de Piracicaba no qual a FunCESP detém uma participação, que teve sua área construída ampliada antes que um projeto de lei municipal fosse aprovado e impedisse essa reforma. O conhecimento sobre os mercados locais onde estão situados os imóveis da fundação é um dos conhecimentos críticos da gerência imobiliária. Quem forneceu o conhecimento *atualizado* desse mercado local (Piracicaba) foi a administradora do referido *shopping*. No capítulo anterior, foi mencionado que o grupo informal constituído pelos sócios e pela administradora de um *shopping center* equivaleria a uma comunidade de prática, conceito tratado, entre outros autores pesquisados, por Brown e Duguid (2002), Duguid e Brown (2001) e Spender (2001). Tais comunidades são lugares privilegiados não só de compartilhamento do conhecimento tácito, mas também de conhecimentos explícitos e informações que se poderiam chamar de "particulares" ou de acesso restrito. Entende-se que as comunidades de prática que extrapolam as fronteiras organizacionais podem ser consideradas "armazéns" externos de conhecimentos para os seus membros, que têm acesso a conhecimentos e informações atualizados.

Não se está sugerindo que as comunidades de prática sejam as únicas formas de armazenamento externo de conhecimentos. A gerente geral da Lello, por exemplo, relatou que conhece a especialização de cada empresa da sua rede de contatos: quem trabalha com galpões, quem tem mais conjuntos comerciais etc. Isto é, tem um leque de conhecimentos externos mapeados, e acesso às fontes. O acesso a fontes externas informais, contudo, neste caso como nos demais, não é irrestrito e nem sempre é tão rápido e fácil, por força da própria natureza dos relacionamentos informais, conforme analisado nos tópicos anteriores. Essas restrições, no mercado imobiliário, são amplificadas pelo individualismo e pelo caráter privado (não-transparente) típicos do setor (SNYDERMAN, 1994; DAMODARAN, 2003; LIMA JR.; ALENCAR, 2003). Nesse sentido, parcerias mais estáveis, como a citada Rede Secovi de Imóveis, podem criar "armazéns" externos de conhecimentos e informações com

acesso também mais estável (cf. OLIVEIRA JR., 1999, p. 30, que reporta-se a Kogut e Zander, 1992, para sublinhar as relações de longo prazo na transferência de *know-how* dentro de redes de empresas interagentes, e Ahmadjian, 2004, que analisou redes de colaboração interorganizacional)[33].

Balestrin *et al* (2005, p.56) destacam o papel da confiança para o sucesso de redes de pequenas e médias empresas, confiança que, segundo esses autores, é gerada "a partir de uma estrutura ou contexto adequados". Na Rede Secovi, esse contexto seria dado principalmente pela exclusividade, que garante um grau mais alto de confiança mútua entre empresas concorrentes no mercado imobiliário. Vale comentar que a confiança é condição para o (bom) acesso ao conhecimento e às informações não só nas parcerias entre empresas, mas também nos relacionamentos pessoais informais.

Em resumo, as condições para que se possa falar em armazenamento externo de conhecimentos são basicamente duas: que parte dos conhecimentos adquiridos externamente não sejam retidos internamente (seja pela insuficiência de recursos da organização, seja pela obsolescência do próprio conhecimento) e que a organização mantenha acesso às fontes externas desses conhecimentos não armazenados internamente (o que supõe o mapeamento dos conhecimentos e de suas respectivas fontes).

[33] Sobre a Rede Secovi de Imóveis, ver p. 106.

7 CONCLUSÕES

As principais conclusões desta tese são: (i) a gestão do acesso ao conhecimento externo nos casos estudados está associada de modo principal aos canais informais; (ii) há uma oportunidade de aumentar a qualidade e a quantidade dos conhecimentos adquiridos através desses canais — "potencializá-los" — pela adoção de práticas estruturadas de gestão, em particular o mapeamento dos contatos relevantes da unidade, com a identificação dos conhecimentos críticos e suas fontes; (iii) a idéia de "armazenamento externo de conhecimentos" se ajusta aos casos estudados, tendo sido caracterizados alguns "armazéns" externos.

A pesquisa mostrou, para os casos estudados, que os relacionamentos informais são os canais mais importantes de acesso ao conhecimento externo, tendo sido identificadas boas práticas individuais e organizacionais associadas à manutenção e ao desenvolvimento desses canais: a abertura a novos contatos; o agir ético — "jogar limpo" — para manter a credibilidade em redes essencialmente informais; o tato na abordagem dos informantes, que têm limites para dar informações; o uso cuidadoso do "peso" da instituição no mercado e o estímulo à parceria, com o exemplo vindo "de cima".

Essas boas práticas informais poderiam ser potencializadas pela adoção de práticas estruturadas de gestão, que aumentem a qualidade e a quantidade dos conhecimentos adquiridos através dos canais informais. Nomeadamente:

- A identificação formal e explícita dos conhecimentos críticos da unidade organizacional e sua avaliação periódica. Esse procedimento obrigaria a examinar tais conhecimentos com mais freqüência, diminuindo o risco de, na prática, deixar-se de lado os conhecimentos menos "óbvios", isto é, menos presentes no cotidiano das pessoas — pouco lembrados e, conseqüentemente, precariamente gerenciados.
- 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 uso conjunto dessa prática com a identificação dos conhecimentos críticos possibilitaria o mapeamento das fontes informais externas de conhecimento (mapeamento dos contatos externos).

– 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 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 e de lançamentos imobiliários previstos, que permitem acesso a uma ampla base de dados, indexados e organizados, são ferramentas de tecnologia da informação (TI) 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". Outros benefícios dos contatos informais são a atualização das informações que saem "direto da fonte" e, por vezes, o acesso mais rápido e fácil, comparativamente às pesquisas em bancos de dados.

A TI pode ser um facilitador da gestão do conhecimento, mas a primazia pertence aos relacionamentos pessoais, principalmente os informais — essa afirmação, sustentada por ampla corrente da literatura, vale para os casos estudados.

O modelo conceitual e gráfico para gestão do conhecimento, elaborado a partir da literatura pesquisada, incluiu o armazenamento externo de conhecimentos, sem menção na referida literatura. Tal processo foi observado nos casos estudados, com a caracterização de alguns "armazéns" externos: redes de contatos devidamente mapeadas (isto é, quais fontes detêm quais conhecimentos), as parcerias estáveis (como a Rede Secovi) e as comunidades de prática que extrapolam as fronteiras organizacionais (como o grupo de gestores imobiliários de fundos de pensão com participação em *shopping centers*). Esses "armazéns" são fontes de conhecimentos atuais ou potenciais.

7.1 Contribuições da pesquisa

A tese contribuiu para o avanço do conhecimento nos campos da gestão do conhecimento e da gestão de carteiras imobiliárias, particularmente na área focalizada: o acesso ao conhecimento externo em administradoras de carteira imobiliária. Concretamente, foram relacionadas as seguintes contribuições:

- Abordar o acesso ao conhecimento externo em unidades organizacionais pequenas ou médias, tema pouco tratado na literatura; foram ressaltados elementos como a identificação e localização de conhecimentos críticos, o acesso a eles, suas fontes externas e seu armazenamento, associando-os em modelos que ilustram e apóiam a gestão do conhecimento.
- O modelo conceitual e gráfico para gestão do conhecimento, que se mostrou um guia útil para orientar a pesquisa de campo e a análise dos resultados, e que pode ser útil para a prática gerencial, ao oferecer uma referência visual dos elementos críticos do acesso ao conhecimento externo (mencionados no item anterior). Como foi dito, um dos processos incluídos no modelo foi o armazenamento externo de conhecimentos, observado e caracterizado nos casos estudados.
- Apontar caminhos práticos para gerir, em unidades organizacionais pequenas ou médias, o acesso ao conhecimento externo, especificamente nos casos em que esse conhecimento é disperso e privado.
- A descrição do setor imobiliário e das administradoras de carteira imobiliária, com a coleta e a organização de números que revelam a importância econômica e social do setor e das referidas administradoras.
- A descrição pormenorizada da operação e a identificação das competências e conhecimentos críticos de duas administradoras de carteira imobiliária com formatos bem distintos: uma, retratada no caso FunCESP e caracterizada pela administração de uma carteira própria, com poucos ativos de valor unitário relativamente elevado; outra, retratada no caso Lello e caracterizada pela administração de milhares de imóveis de terceiros, com carteiras compostas geralmente de um único imóvel para locação, de valor relativamente baixo. Não foram encontradas na literatura descrições operacionais desses negócios. O primeiro formato é comumente encontrado em fundos de pensão; o segundo é típico das empresas corretoras e administradoras de imóveis de terceiros, que existem aos milhares no Brasil, ainda que raramente com a estrutura e os padrões de

organização da Lello — o que torna a descrição da operação da Lello Locação e Administração uma referência prática (tenha-se em conta que a empresa é rentável e líder de mercado). Ambos os modelos referem-se a negócios que, no conjunto, são economicamente relevantes.

7.2 Limitações da pesquisa

Todo avanço do conhecimento é limitado. Nesta pesquisa, identificaram-se as seguintes limitações:

- Estudos de caso não permitem a generalização dos resultados, ainda que possam apoiar, com argumentos sólidos, as questões pesquisadas.
- A possibilidade de que afirmações dos entrevistados não inteiramente condizentes com a realidade (idealizadas, por exemplo) não tenham sido detectadas — apesar dos cuidados tomados —, sendo, portanto, incorporadas aos resultados.
- O acesso ao conhecimento externo 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.
- Em ambos os casos analisados, constatou-se a não aplicação da teoria de carteiras na gestão das carteiras imobiliárias, limitando o campo de análise da tese e subutilizando o referencial teórico sobre gestão de carteira de investimentos imobiliários — grande parte dele foi utilizado simplesmente para constatar que a teoria não era aplicada nos casos. Essa limitação gerou uma das proposições de novos estudos.

7.3 Proposição para novos estudos

Considera-se que as contribuições da pesquisa, mesmo com todas as suas limitações, justificaram os esforços empreendidos, acrescentando alguns “tijolos” à construção do conhecimento em administração de empresas. Como essa construção não terminará nunca e os avanços acontecem pela sucessão de esforços, é natural que uma pesquisa suscite novas

pesquisas. São propostos os seguintes estudos, que podem contribuir para a ampliação ou o aprofundamento da presente pesquisa:

- Estudos focados em como integrar o conhecimento captado de fontes externas à base de conhecimentos internos, de forma a utilizá-lo com efetividade. Por exemplo, relatou-se no estudo do caso da Lello, que os gerentes, os assistentes comerciais, os assistentes de locação, os coordenadores de carteira e os coordenadores de devolução das chaves são canais privilegiados para conhecer o cliente — o que inclui suas expectativas a respeito de informações imobiliárias, que é um dos conhecimentos críticos do negócio. Como fazer para integrar esse conhecimento à base de conhecimentos do departamento de informática, responsável pelo *site* da empresa na internet, é importante e pode não ser trivial. Este é apenas um exemplo. O desafio seria integrar o conjunto de conhecimentos captados externamente à base interna de conhecimentos, com agilidade e fidedignidade, para que sejam utilizados efetivamente. Como foi dito na tese, a finalidade de qualquer sistema de GC é a utilização do conhecimento para agregar valor, quer pela criação e manutenção de vantagens competitivas, quer pela melhoria do desempenho organizacional. O acesso ao conhecimento é meio, não fim.
- Estudos que ampliem e aprofundem a discussão do armazenamento externo de conhecimentos. Pode-se, por exemplo, verificar a possibilidade de caracterizar "armazéns" externos em outros casos reais, bem como as conseqüências práticas em termos de gestão do conhecimento.
- Estudos sobre a aplicação da teoria de carteiras na gestão de carteiras imobiliárias. Em ambos os casos analisados, constatou-se a não-aplicação dessa teoria. Tais estudos têm potencial de agregar contribuições importantes à teoria e à prática da gestão do conhecimento e da gestão de investimentos, dado que (i) a teoria de carteiras é uma abordagem sistemática da relação risco-retorno, (ii) gerir essa relação é uma necessidade dos investidores, (iii) a utilização da mencionada teoria na gestão de carteiras imobiliárias ainda é infreqüente e (iv) tal utilização supõe a coleta e aplicação de informações e conhecimentos especializados.
- Estudos que explorem, em administradoras de carteira imobiliária, o tema da gestão do acesso ao conhecimento externo associado a indicadores de desempenho quantitativos, como risco, retorno, rentabilidade, liquidez e geração de caixa, que tornem visíveis ganhos ou perdas relacionados à qualidade da gestão.

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”.

REFERÊNCIAS

ABECIP - Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança. **No SBPE, captação e aplicação batem recordes em duas décadas.** 17 jan. 2008. Disponível em <http://www.abecip.org.br >. Acesso em 19 jan. 2008.

AHMADJIAN, C. Inter-organizational knowledge creation: knowledge and networks. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (coords.) **Hitotsubashi on knowledge management.** Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2004. p. 227-245.

ALMEIDA, M. I. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo, Atlas, 2007.

ALMEIDA, M. S. Gestão do conhecimento e *data warehouse*: alavancagem no processo decisório. In: ANGELONI, M. T. (coord.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 172-184.

ANDRADE, M. M. T.; REINHARD, N. **Caso portal Planeta Imóvel**. São Paulo: FEA/USP, 2005. Estudo de caso para uso em disciplinas de graduação e pós-graduação em administração. (Mimeo)

AMATO, F. B. *et al.* Estratégia de aplicação em fundos imobiliários como diversificação e investimentos: uma análise do desempenho recente e seus fatores de influência. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 8., 2005, São Paulo. **Administração e sociedade**. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2005. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/ Semead/8semead >. Acesso em 21 maio 2007.

ANGELONI, M. T. (coord.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.12-33.

BALESTRIN, A. *et al*. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45., n.3, p. 52-64, jul./set. 2005.

BANNON, L. J.; KUUTTI, K. Shifting perspectives on organizational memory: from storage to active remembering. In: LITTLE, S. *et al*. (Coords.) **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 190-210.

BARTLETT, F. **Remembering**. Cambridge: Cambridge University Press, 1932.

BENNET, A.; BENNET, D. The partnership between organizational learning and knowledge management. In: HOLSAPPLE, C. (ed.). **Handbook of knowledge management – vol. 1**: knowledge matters. Berlin: Springer, 2003. p. 439-455.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. **Construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

BERNSTEIN, P. L.; DAMODARAN, A. (orgs.) **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

BLACKLER, F. *et al*. Aprendizagem organizacional e esquecimento organizacional: lições com base em uma companhia de alta tecnologia. In: EASTERBY-SMITH *et al*. (coords.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem** – desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 237-262.

BODIE, Z. *et al*. **Fundamentos de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

BODIE, Z.; MERTON, R.C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRESNEN, M. *et al*. Social practices and the management of knowledge in project environments. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 157-166, 2003.

BRESNEN, M. **Organizing construction**: project organization and matrix management. London: Routledge, 1990.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizing knowledge. In: LITTLE, S. *et al*. (coords.) **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 19-40.

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Balanço do setor - 2007**. Disponível em <http://www.cbicdados.com.br >. Acesso em 17 jan. 2008.

CANÇADO, P. Nos imóveis, a oportunidade é agora. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 18 jun. 2007. Economia, Caderno B, p. 16.

CARRILLO, P. *et al.* Knowledge management in UK construction: strategies, resources and barriers. **Project Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 46-56, apr. 2004.

COLEMAN, M. *et al*. Real estate in the multiasset portfolio. In: HUDSON-WILSON, S.; WURTZEBACH, C. H. **Managing real estate portfolios**. New York: Irwin, 1994. p. 98-123.

COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. In: LITTLE, S. *et al*. (coords.) **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 68-101.

CROSS, R. Managing for knowledge: managing for growth. **Knowledge Management**, 1, 3, p. 9-13, 1998.

CROSSAN, M. M. *et al*. An organizational leraning framework: from intuition to institution. **The Academy of Management Review**, jul, 24, 3, p. 522-537, 1999.

DAMODARAN, A. O processo de investimento. In: BERNSTEIN, P. L.; DAMODARAN, A. (orgs.) **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 11-13.

DAVENPORT, T. H. *et al*. Succesful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v.39, n.2, p.43-57, winter, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DeFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. Paradox in project-based enterprises: the case of filmmaking. **California Management Review**, 40 (2), p. 125-140, 1998.

DEVLIN, K. **Turning information into knowledge**. New York: Freeman, 1999.

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 50-85.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências** – um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EAGLE, B.; HUDSON-WILSON, S. Real estate markets: a historical perspective. In: HUDSON-WILSON, S.; WURTZEBACH, C. H. **Managing real estate portfolios**. New York: Irwin, 1994. p. 1-49.

EASTERBY-SMITH, M. *et al*. (coords.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem** – desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EISENHARDT, K.; SANTOS, F. M. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, A. *et al.* **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

ELLIS, C. A composição do investimento. In: BERNSTEIN, P. L.; DAMODARAN, A. (orgs.). **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 15-36.

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

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

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FERNANDES, B. H. R. *et al*. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.4, p. 49-65, out./dez. 2006.

FERNIE, S. *et al*. Knowledge creation: context, confusion and controversy. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 177-187, 2003.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competências e estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

_____. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências** - um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 95-107.

FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão&Produção**, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

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

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FONG, P. S. W. Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 479-486, 2003.

FUNDAÇÃO CESP. Disponível em <http://www.prevcesp.com.br >. Acesso em 08 nov. 2007.

GARVIN, D. Construindo a organização que aprende. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 50-81.

GILMOUR, D. How to fix knowledge management. **Harvard Business Review**, out. 2003.

GIMENEZ, F. A. **O estudo de caso como uma estratégia e pesquisa em estudos organizacionais.** Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2001. (Texto de trabalho).

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

_____. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35., n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOMES, P. A. Gestão de carteiras de investimento imobiliário no Brasil. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA LARES – Latin American Real Estate Society, 2., 2001, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: LARES, 2001.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1960.

GORDON, R.; GRANT, D. Knowledge management or the management of knowledge: why people interested in knowledge management should read Foucault. In: CLEGG, S. et al. (eds.). **Deciphering knowledge management**. New York: Springer-Verlag, 2000.

GRANT, R. M. The resourced based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 33, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm: implications for strategy formulation. **Strategic Management Journal**, 17, p. 109-122, 1996.

HAMEL, G. The concept of core competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (ed.). **Competence based competition**. Chichester: John Wiley and Sons, 1994, p.11-34.

HANSEN, M. T. *et al*. What's your strategy for managing knowledge. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, mar/apr 1999.

HEDRICK, T. *et al*. **Applied research design**. Newbury Park: Sage, 1993.

HERRIOT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: optmizing description and generalizability. **Educational Researcher**, 12, p. 14-19, 1983.

HOLSAPPLE, C. (ed.). **Handbook of knowledge management** – vol. 1: knowledge matters. Berlin: Springer, 2003.

HUDSON-WILSON, S.; WURTZEBACH, C. H. **Managing real estate portfolios**. New York: Irwin, 1994.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Economia, Contas Nacionais, Sistema de Contas Nacionais 2004-2005**, n. 20. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 17 jan. 2008a.

_____. **Economia, Indústria, Pesquisa Anual da Indústria da Construção - PAIC**, 2005. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 17 jan. 2008b.

_____. **Economia, Indústria, Pesquisa Industrial Anual - PIA**, 2005. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 29 jan. 2008c.

_____. **Economia, Serviços, Pesquisa Anual de Serviços - PAS**, 2005. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 17 jan. 2008d.

JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, 1998.

KAYWORTH, T.; LEIDNER, D. Organizational culture as a knowledge resource. In: HOLSAPPLE, C. (ed.). **Handbook of knowledge management** – vol. 1: knowledge matters. Berlin: Springer, 2003. p. 235-251.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual** - recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KRITZMAN, M. Risco e utilidade: o básico. In: BERNSTEIN, P. L.; DAMODARAN, A. (orgs.). **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 37-56.

KROGH, G. *et al*. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. (coords.). **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**: lições extraídas de casos reais. São Paulo: Negócio, 2003.

LE BOTERF, G. **De la competénce**: essai sur um attacteur étrange. Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

LEI, D. *et al*. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento** – integrando aprendizagem, conhecimentos e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-186.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 56-69.

LELLO IMÓVEIS. Disponível em <http://www.lelloimoveis.com.br>. Acesso em 08 novembro 2007.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. In: COHEN, M. D.; SPROUL, L. S. (eds.) **Organizational learning**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

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

LITTLE, S. *et al*. (coords.). **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002.

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

LIMA JR., J. R.; ALENCAR, C. T. 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**, v. 6, n.1, p.1-25, 2002-2003.

LUSTRI, D. A. **Aplicação de sistema de gestão do conhecimento para o desenvolvimento de competências**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MacCORMACK, A. Management lessons from Mars. **Harvard Business Review**, p. 18-19, may 2004.

MARKOWITZ, H. M. **Portfolio selection** – efficient diversification of investments. Cambridge: Blackwell, 1991.

MACHADO, R. B. Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a gestão do conhecimento. In Angeloni, 2002 In: ANGELONI, M. T. (coord.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 196-210.

MARSHALL, A. **Principles of economics**. London: Macmillan, 1972.

McCLINTOCK, C. C. *et al*. Applying the logic of sample survey to qualitative case studies: the case cluster method. **Administrative Science Quarterly**, 24, p. 612-629, 1979.

MERTINS, K. *et al*. **Knowledge management**: concepts and best practices. Berlin: Spring-Verlag, 2003.

MILLS, J. *et al*. **Competing through competences**. Cambridge, University Press, 2002.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. C. Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência. **Revista de Administração da USP**, v. 40, n. 2, p. 136-144, abr-jun 2005.

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Knowledge creation as a synthesizing process. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (coords.). **Hitotsubashi on knowledge management**. Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2004. p. 91-124.

NONAKA, I. *et al*. SECI, *Ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: LITTLE, S. *et al*. (coords.). **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 41-67.

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

_____. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento** – integrando aprendizagem, conhecimentos e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

OLIVERA, F. 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 2000.

ORR, J. E. **Talking about machines**: anethnography of a modern job. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996.

PEIXOTO, G. Mercado imobiliário brasileiro. **Blog Edge**, 14 março 2007. Disponível em <http://blog.edge.com.br>. Acesso em 17 out. 2007.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PEREIRA, M. F. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. In Angeloni, 2002 In: ANGELONI, M. T. (coord.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 157-171.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p. 79-91, may/jun 1990.

QUINN, J. B. *et al*. Managing professional intellect: making the most of the best. In: LITTLE, S. *et al*. (coords.). **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 335-348.

QUINTAS, P. SECI, Managing knowledge in a new century. In: LITTLE, S. *et al*. (coords.) **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 1-18.

RICCIARDI, R. I. **Análise dos conhecimentos críticos de uma organização baseada em mapeamento de processos e cartografia de domínios de conhecimento**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares.

ROOS, J.; VON KROGH, G. The new language lab – parts 1 and 2. In: LITTLE, S. *et al*. (coords.). **Managing knowledge**: an essential reader. London: Sage, 2002. p. 255-263.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento** – integrando aprendizagem, conhecimentos e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 241-269.

_____. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L. *et al*. (orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

RUAS, R. L., *et al*. (orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RYLE, G. **The concept of mind**. London: Hutchinson, 1949.

SÁ, G. T. **Administração de investimentos, teoria de carteiras e gerenciamento de risco**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

SAMPSON, P. Commonsense in qualitative research. **Journal of the Marketing Research Society**, v.38, n.4, october/ 1996.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil**. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

SANTOS, I. C.; AMATO NETO, J. Um modelo estruturado de gestão do conhecimento em indústrias de base tecnológica: um estudo de caso de uma empresa do setor aeronáutico. In:

SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 11., 2005, Salvador. **Anais...** São Paulo: Núcleo de Políticas e Gestão Tecnológica da FIA, 2005.

SANTOS NETTO, J. P. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudo de casos múltiplos**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SAUAIA, A. C. A. Monografia racional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 1., 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/FEA/EAD, 1996. p. 276-294.

SAUAIA, A. C. A. Monografia visual: mapa da monografia em 4 partes. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. **Globalização e internacionalização de empresas**. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2007. Em CD-ROM.

SCHINDLER, M. e EPPLER, M. J. Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 219-228, 2003.

SECOVI-SP – Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo. **Pesquisas e índices, Balanço anual 2007, Balanço do mercado imobiliário 2007.** Disponível em <http://www.secovi.com.br/pesquisa/balanco/2007/index.php>. Acesso em 18 jan. 2008a.

_____. **Mensagem do presidente**. Disponível em <http://www.secovi.com.br>. Acesso em 18 jan. 2008b.

_____. **Balanço do mercado (2007)**. Disponível em <http://www.secovi.com.br>. Acesso em 18 jan. 2008c.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/ Edusp, 1975.

SETZER, V. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, art. 01, dez 1999. Disponível em <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em 05 abr. 2006.

SHARPE, W.F. **Investments**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

SIEMIENIUCH, C. E.; SINCLAIR, M. A. **Report on issues in the evaluation of organizational knowledge.** Loughborough University, UK, 1999. Relatório interno não publicado.

SILVA, S. M. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3G)**. São Paulo, 2002. Tese

(Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SIMS, D. Aprendizagem organizacional como o desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In: ASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem** – desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64-80.

SNIDER, K. F.; NISSEN, M. E. Beyond the body of knowledge: a knowledge-flow approach to project management theory and practice. **Project Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 4-12, jun. 2003.

SNYDERMAN, M. P. Commercial and multifamily real estate investment. In: HUDSON-WILSON, S.; WURTZEBACH, C. H. **Managing real estate portfolios**. New York: Irwin, 1994. p. 50-96.

SOLDERA, A. M. Exclusividade é o caminho para vender mais. **Revista Guia Imóveis**, ano 1, ed. 2, p. 10-11, jul./ago. 2007.

SPC – Secretaria de Previdência Complementar. **Informe estatístico**, maio/2007. Disponível em <http://www.mpas.gov.br/pg_secundarias/previdencia_complementar_04.asp>. Acesso em 08 nov. 2007a.

SPC – Secretaria de Previdência Complementar. **Guia do participante**. Disponível em <http://www.mpas.gov.br/docs/pdf/gp.pdf>. Acesso em 22 nov. 2007b.

SPENDER, J. C. Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications. In: MOIGEON, B.; EDMONDSON, A. (eds.). **Organizational learning and competitive advantage**. London: Sage, 1996.

_____. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (coords.). **Hitotsubashi on knowledge management**. Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2004.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Knowledge creation and dialectics. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (coords.). **Hitotsubashi on knowledge management**. Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2004. p. 1-27.

UNDERWOOD, B. J. **Studies in learning and memory**: selected papers. New York: Praeger, 1982.

WALSH, J.; UNGSON, G. 1991. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v.16, n.1., 1991.

WEBB, S. P. **Knowledge management**: linchpin of change. London: The Association for Information Management, 1998.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective minds in organizations: heedful interrelation on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v.38, p. 357-381, 1993.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171-180, 1984.

WHITAKER, R. Gerenciando o contexto nos processos de conhecimento da empresa. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual** - recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 107-127.

WURTZEBACH, C. H. Real estate portfolio management. In: HUDSON-WILSON, S.; WURTZEBACH, C. H. **Managing real estate portfolios**. New York: Irwin, 1994. p. 165-236.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO

Roteiro para entrevistas

1. Dados do entrevistado
   Data da entrevista:
   Empresa:
   Departamento ou divisão (se for o caso):
   Nome:
   Telefone / E-mail:
   Cargo ou função:
   Há quanto tempo trabalha na unidade:
   Há quanto tempo exerce o cargo/função atual:
   Anos de experiência no mercado imobiliário:
   Cargo/função anterior (e empresa, se diferente da atual):

2. Descreva a operação da sua unidade, detalhando as principais atividades (depois, completar a lista abaixo).
   ( ) Assessoria na compra, venda e locação de imóveis ou cotas de imóveis
   ( ) Acompanhamento do mercado imobiliário e identificação de oportunidades
   ( ) Avaliação imobiliária
   ( ) Estudo de vocação de imóveis
   ( ) Planejamento de carteira imobiliária
   ( ) Análises e projeções de risco e retorno de investimentos
   ( ) Negociações de contratos de locação
   ( ) Controle de documentos
   ( ) Controle de pagamentos e recebimentos
3. Que fatores ou atividades organizacionais você considera mais importantes para o sucesso do seu negócio? ➔ Quadro de resposta 1.
4. Exemplos reais de acesso a conhecimentos/informações do mercado (informações sobre imóveis, oportunidades, compradores ou locatários potenciais, investidores etc.).
5. Exemplos reais de fontes cujo acesso é (ou era) rápido e fácil.
6. (Continuação da pergunta anterior) O que a unidade faz (ou fazia) para manter o "livre trânsito"?
7. Como a empresa fica sabendo quem tem, fora da empresa, conhecimentos/informações importantes para o negócio?
8. Como as pessoas de fora que detêm conhecimentos/informações importantes foram conhecidas e contatadas? Exemplos reais.
9. O que, na sua opinião, poderia ser feito para conhecer mais "fontes" de conhecimentos/ informações importantes?
10. Quais seriam os conhecimentos e informações críticos para o sucesso do seu negócio? ➔ Quadro de resposta 1.
11. Rever a questão anterior: Conhecimentos e informações críticos em função dos fatores mais importantes para o sucesso do negócio (competências)? ➔ Quadro de resposta 1 (completar).
12. Dos conhecimentos/informações necessários para o negócio, quais são os mais voláteis, isto é, que se desatualizam mais rapidamente?
13. Como lidar com esse conhecimento/informação mais volátil? Exemplos reais.
14. As pessoas que têm acesso a conhecimentos/informações importantes compartilham esses conhecimentos/informações com outras pessoas na empresa? Exemplos reais.
15. Se compartilham, como o fazem? Se não compartilham, por que não o fazem?
16. A empresa consegue guardar de alguma forma os conhecimentos/informações obtidos de fontes externas? Como? Exemplos reais.
17. A empresa tem algum tipo de registro de informação? Como registra? Quem tem acesso? Como tem acesso?

18. Exemplos reais de conhecimentos/informações obtidos de fontes externas e que foram mal interpretados pela empresa.
19. Exemplos reais de quanto vale uma informação privilegiada em negócios da empresa (tentar quantificar).
20. Processos de GC / pessoas da organização (em quais processos participam e como participam) ➔ Quadro de resposta 2.
    1. Identificação de conhecimentos importantes
    2. Captação de conhecimentos internos: localização
    3. Captação de conhecimentos internos: acesso
    4. Captação de conhecimentos externos: localização
    5. Captação de conhecimentos externos: acesso
    6. Armazenamento (retenção) de conhecimentos
    7. Disseminação interna de conhecimentos
    8. Disseminação externa de conhecimentos
21. Processos de GC / pessoas de fora da organização (em quais processos participam e como participam) ➔ Quadro de resposta 3.
    9. Captação de conhecimentos externos: é fonte
    10. Captação de conhecimentos externos: ajuda na localização
    11. Captação de conhecimentos externos: ajuda no acesso
    12. Armazenamento (retenção) de conhecimentos: ajuda nesse processo
    13. Disseminação interna de conhecimentos: ajuda nesse processo
    14. Disseminação externa de conhecimentos: recebe conhecimentos da unidade
22. Lista de práticas de gestão do conhecimento: Quais a unidade tem? Descrever, exemplificar
    ( ) Conferências e seminários internos
    ( ) Aulas dadas internamente por especialistas
    ( ) Entrevistas com especialistas realizadas internamente
    ( ) Sessões de *brainstorming*
    ( ) Observação do trabalho de um profissional da própria organização
    ( ) Rotação de cargos
    ( ) Equipes de trabalho ("carona") [1]
    ( ) *Mentoring* [2]
    ( ) Comunidades de praticantes [3]
    ( ) Uso de estórias para comunicar experiências
    ( ) Revisões pós-ação ("lições aprendidas")
    ( ) Intranet
    ( ) Sistemas de bancos de dados, "repositórios de conhecimento"
    ( ) Base de dados de pessoas ("páginas amarelas" ou "mapas do conhecimento")
    ( ) Fóruns eletrônicos de discussão
    ( ) Sistemas de gerenciamento de documentos
    ( ) Outras: especificar

Notas explicativas:

(1) Em síntese, trata-se de fazer profissionais inexperientes trabalharem junto a profissionais experientes numa dada tarefa ou projeto, para aprender.

(2) Grosso modo, *mentoring* é um programa de orientação, apoio e transmissão de experiência a profissionais juniores por profissionais seniores, que atuam como tutores.

(3) Grosso modo, uma comunidade de praticantes é um grupo para troca de experiências entre especialistas em um assunto relacionado ao negócio.

Roteiro para entrevista - Quadro de resposta 1

Unidade/Organização:
Data da entrevista:
Nome do entrevistado:

Que fatores ou atividades organizacionais você considera mais importantes para o sucesso do seu negócio?

Em função dos fatores ou atividades mais importantes (competências), quais seriam os conhecimentos e informações críticos para o sucesso do seu negócio?

Competências	Conhecimentos/informações críticos

Roteiro para entrevista - Quadro de resposta 2

Unidade/Organização:
Data da entrevista:
Nome do entrevistado:

Processos de GC / Pessoas da organização (em quais processos participam e como participam).

Processos de GC:

1. Identificação de conhecimentos importantes
2. Captação de conhecimentos internos: localização
3. Captação de conhecimentos internos: acesso
4. Captação de conhecimentos externos: localização
5. Captação de conhecimentos externos: acesso
6. Armazenamento (retenção) de conhecimentos
7. Disseminação interna de conhecimentos
8. Disseminação externa de conhecimentos

Pessoas da organização	Em **quais** processos de GC participam e **como** participam

Roteiro para entrevista - Quadro de resposta 3

Unidade/Organização:
Data da entrevista:
Nome do entrevistado:

Processos de GC / Pessoas de fora da organização (em quais processos participam e como participam).

Processos de GC:

9. Captação de conhecimentos externos: é fonte
10. Captação de conhecimentos externos: ajuda na localização
11. Captação de conhecimentos externos: ajuda no acesso
12. Armazenamento (retenção) de conhecimentos: ajuda nesse processo
13. Disseminação interna de conhecimentos: ajuda nesse processo
14. Disseminação externa de conhecimentos: recebe conhecimentos da unidade

Pessoas de fora da organização	Em **quais** processos de GC participam e **como** participam