

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS IMOBILIÁRIAS

SILVIO PEREIRA DA CONCEIÇÃO

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA
COMPETITIVA NA *HOUSE* IMOBILIÁRIA EM SÃO LUÍS/MA**

São Luís
2020

SILVIO PEREIRA DA CONCEIÇÃO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA *HOUSE* IMOBILIÁRIA EM SÃO LUÍS/MA

Monografia apresentado ao Curso de Ciências Imobiliárias da Universidade Federal do Maranhão, como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Imobiliárias.

Orientadora: Prof. Dra. Valdirene Pereira da Conceição

São Luís

2020

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Conceição, Silvio Pereira da
Gestão da informação como estratégia de inteligência competitiva na *House* Imobiliária em São Luís - MA / Silvio Pereira da Conceição. - 2020.
69 f.

Orientador(a): Valdirene Pereira da Conceição.
Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Imobiliária, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

1. Gestão da informação no setor imobiliário. 2. Gestão da informação e do conhecimento 3. *House* imobiliária I. Conceição, Valdirene Pereira da. II. Título.

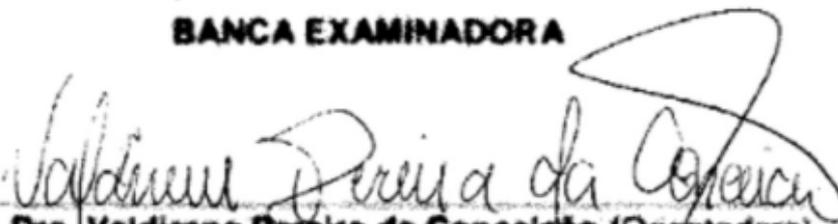
SILVIO PEREIRA DA CONCEIÇÃO

GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA *HOUSE* IMOBILIÁRIA EM SÃO LUÍS/MA

Monografia apresentado ao Curso de Ciências Imobiliárias da Universidade Federal do Maranhão, como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Imobiliárias.

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. Valdirene Pereira da Conceição (Orientadora)
Doutora em Linguística e Língua Portuguesa
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Ariel Clodoaldo Magalhães Costa
Doutor em Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Karla Cristina Moreira dos Anjos
Bacharel em Ciências Imobiliárias
Universidade Federal do Maranhão

À minha filha e a minha esposa por estarem junto a mim nessa difícil caminhada.
Aos meus pais, pessoas responsáveis pela transmissão dos valores fundamentais durante a vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me conceder a oportunidade de vivenciar esse momento.

À minha orientadora, Prof.^a Valdirene Pereira da Conceição, pela segura orientação e conhecimentos compartilhados.

À banca examinadora pelo aceite do convite para participar desta etapa de minha formação

Aos professores do Curso de Ciências Imobiliárias, pelos ensinamentos e compreensão diante de todos os empecilhos ocorridos ao longo da minha jornada acadêmica

À *House* Imobiliária, pela autorização para a realização da pesquisa de campo;

A David Ramon pela presteza, solidariedade e colaboração no fornecimento de dados e informação, muitíssimo obrigado.

Aos meus irmãos, por me apoiarem em minha jornada durante esses 4 anos de Curso.

Aos meus colegas de turma pela vivência e compartilhamento do árduo processo de formação.

“O modo como você reúne, administra e usa a informação determina se vencerá ou perderá.” (BILL GATES)

RESUMO

Estudo sobre Gestão da Informação (GI) no setor imobiliário. Tem como objetivo geral analisar a Gestão da Informação como estratégia de inteligência competitiva organizacional na empresa *House Imobiliária* localizada em São Luís/MA, na perspectiva de detectar as concepções, desafios e tendências da Gestão da Informação na empresa e como objetivos específicos: a) Descrever o processo de Gestão da Informação na *House Imobiliária*, visando identificar o fluxo e uso da informação na sua rotina; b) Identificar as fontes de informação bem como os serviços e produtos de informação desenvolvidos pela *House Imobiliária*; c) Detectar como ocorre a aquisição, tratamento armazenamento e compartilhamento da informação e do conhecimento na *House Imobiliária*. Aborda Gestão da Informação e do conhecimento destacando, as concepções, os aspectos conceituais bem como os elementos que caracterizam a GI com base no instrumental teórico metodológico da Ciência da Informação. Aponta a inteligência competitiva e a aprendizagem como fator de desenvolvimento organizacional ressaltando que os processos de aprendizagem organizacional e de Gestão do Conhecimento estão intrinsecamente relacionados. Caracteriza o setor imobiliário, ressaltando que o conceito de mercado imobiliário envolve das ações de construção de um imóvel à venda da propriedade, compreendendo inclusive o momento pós-venda, sendo essa atividade de fundamental importância para economia regional. Adota como metodologia a pesquisa exploratória, bibliográfica e de campo como meios de investigação, onde a realização de entrevista semiestruturada e observação foram os instrumentos de coleta de dados. Apresenta como resultado que a *House Imobiliária* ainda enfrenta sérios problemas em relação ao acesso e fluxo de informação, pois há carência de recursos humanos habilitados para analisar às informações disponibilizadas pela empresa. Conclui que o processo de implantação da gestão da informação necessita da sistematização de uma Política de Gestão da Informação, cujo processo reflete os desafios da prática de tratamento da informação no cenário atual, mudança de cultura organizacional, e cultura de mudança no modo de pensar e realizar a própria GI na empresa.

Palavras-chave : Gestão da informação no setor imobiliário. Gestão da informação e do conhecimento. *House Imobiliária*.

ABSTRACT

Study on Information Management (IM) in the real estate sector. Its general objective is to analyze Information Management as a competitive organizational intelligence strategy in the *House Imobiliária* company located in São Luís / MA, with the perspective of detecting the concepts, challenges and trends of Information Management in the company and how specific objectives: a) Describe the Information Management process at *House Imobiliária*, aiming to identify the flow and use of information in its routine; b) Identify the sources of information as well as the services and information products developed by *House Imobiliária*; c) Detect how the acquisition, processing, storage and sharing of information and knowledge at *House Imobiliária* takes place. It addresses Information and Knowledge Management, highlighting the conceptions, conceptual aspects as well as the elements that characterize the IM based on the theoretical methodological instrument of Information Science. It points out competitive intelligence and learning as a factor of organizational development, emphasizing that the processes of organizational learning and Knowledge Management are intrinsically related. It characterizes the real estate sector, emphasizing that the concept of the real estate market involves the actions of building a property to the sale of the property, including the post-sale moment, this activity being of fundamental importance for the regional economy. It adopts exploratory, bibliographic and field research as a means of investigation, where semi-structured interviews and observation were the instruments of data collection. It presents information as a result. It concludes that at *House Imobiliária* the process of implementing information management requires the systematization of an Information Management Policy, the process of which reflects the challenges of the practice of treating information in the current scenario, changing organizational culture, and changing culture in the way to think and carry out their own GI in the company

Keywords: Information and knowledge management. Information management in the real estate sector. *House Real Estate*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Facetas e indicadores de Gestão do Conhecimento	15
Quadro 2	Aspectos conceituais de Gestão do Conhecimento	19
Figura 1 -	Ciclo da Inteligência	23
Figura 2 -	Matriz SWOT	25
Figura 3 -	Modelo das Cinco Forças de Porter	25
Figura 4 -	Fachada da <i>House</i> Imobiliária	36
Figura 5 -	Missão, visão e valores da <i>House</i> Imobiliária	37
Figura 6 -	Estrutura física da <i>House</i> Imobiliária	38
Quadro 3 -	Caracterização do cenário e sujeitos de pesquisa	39
Figura 7 -	Síntese metodológica da pesquisa	41
Figura 8 -	Sistema de Gestão da Informação da <i>House</i> Imobiliária	45
Figura 9 -	Sistema organizacional das informações por empreendimentos	46
Figura 10 -	Quadro de gestão de vendas	48
Figura 11 -	Ciclo Documental da Memória Organizacional	49
Figura 12 -	Interface do site da empresa	51
Figura 13 -	Propaganda de empreendimento oferecido pela empresa	51
Quadro 4 -	Sugestão de Serviços e produtos de GI	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: Distinções necessárias	13
2.1	Aspectos conceituais de Gestão da Informação e do Conhecimento .	17
2.2	Inteligência Competitiva como fator de desenvolvimento organizacional	22
2.3	Gestão do Conhecimento como base da Aprendizagem Organizacional	26
3	SETOR IMOBILIÁRIO: Demarcações iniciais	31
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1	Tipo de Pesquisa	34
4.2	Caracterização do cenário e sujeitos de pesquisa	35
5	GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA <i>HOUSE</i> IMOBILIÁRIA EM SÃO LUÍS/MA	42
5.1	Necessidades informacionais e aquisição da informação	42
5.2	Organização, armazenamento, distribuição e uso da informação	45
5.3	Produtos e serviços de informação	50
6	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	63
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	67
	APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	69

1 INTRODUÇÃO

O século XXI ocasionou mudanças nas organizações, com a finalidade de atender as pressões internas e externas que passam por redefinições de processos, inovação, gestão do desenvolvimento tecnológico e uma nova organização do saber, de modo a integrar cada vez mais às pessoas ao contexto da atividade.

Assim, por consequência das mudanças tecnológicas e das necessidades infocomunicacionais das pessoas, houve a necessidade de redimensionar o conhecimento e o modo de saber-fazer (uso da sua força mental, intelectual, das crenças e dos valores do homem) no ambiente das organizações. O conhecimento deu uma nova dimensão nas relações entre capital e trabalho e, passou a ser a base para a sociedade contemporânea, apontando definitivamente para era do conhecimento e da informação, bem como da Gestão do Conhecimento (DUARTE, 2015).

Desse modo, a informação tornou-se um dos recursos mais importantes para as organizações, pois passa a ser peça estratégica para o seu sucesso e desenvolvimento. Contudo, o atual e constante volume de informações precisa ser gerenciado de modo certo e em tempo hábil, com quantidade e qualidade exata, a fim de obter maneiras mais eficazes de organização, tratamento, disseminação e recuperação da informação no ambiente das organizações. Métodos, procedimentos e instrumentos se renovam como resultado de processos ou da adaptação de antigas práticas e teorias, isto por causa da necessidade de readequação à realidade presente.

Acontece que essa ocorrência de readaptação não se dá por acaso, pois o propósito é garantir a obtenção da informação pelos usuários de maneira rápida e precisa, tarefa que não é muito fácil, já que demandará tratamento da informação. A esse respeito, Café e Sales (2010, p. 116) explicam que a organização da informação pode ser analisada “[...] enquanto espaço investigativo que fornece os pressupostos teóricos e metodológicos ao tratamento da informação, e enquanto atividade operacional inerente ao fazer profissional relativo ao tratamento da informação.” Assim, transformar a informação em conhecimento, vai exigir um tratamento técnico conveniente que seja relevante para a organização.

Fala-se sobre a práxis da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações, e seus conceitos remetem sempre ao enfoque na dimensão da tecnologia, apontando preocupação com processos administrativos, pois ora se concentram

nas pessoas, ora no relacionamento com o ambiente externo e na cultura organizacional, mas com destaque na informação entre componentes que vão gerir o conhecimento, tanto que na produção científica da GC, tais dimensões se alternam, às vezes até se confundem ou se omitem, por não expressar consolidação conceitual e de clareza (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Logo, como consequência, no contexto da gestão moderna das organizações, existe uma condição básica para que a tomada de decisão possa ter o máximo de informação, para oferecer aos sistemas de apoio à decisão, ou sistemas de gerenciamento de informações, uma certa redução da incerteza, o que certamente traz mais eficiência a essa gestão.

No cenário, acima descrito, as variáveis externas como, por exemplo, mudanças econômicas, ações de concorrentes, fazem com que as organizações possam se preparar a fim de lidar com a incerteza e enfrentar novas situações. Mas, cabe ao gestor considerar como ameaças ou oportunidades estas situações e suas decisões devem estar de acordo com a informação sobre o mercado em que a organização se insere. Desse modo, mudanças externas, eventos e tendências que acontecem criam sinais contínuos e mensagens que exigem das organizações uma compreensão para detectar e receber certos dados ou informações que vão auxiliar na adaptação destas mudanças.

Nesse sentido, a Gestão da Informação (GI) como ferramenta de Inteligência Competitiva (IC) deve dar todos os dados relevantes sobre a organização e o seu ambiente externo, com base em suas práticas, métodos e procedimentos para a localização e a análise de informações, que podem ser estratégicas para as instituições, visando transformar informação em produtos ou serviços, desde que este seja de valor agregado para tomada de decisão.

Como se sabe que o conhecimento deve ser gerenciado, emergem alguns questionamentos, a saber: o que é, de fato, Gestão do Conhecimento (GC) e como ela pode ser efetivamente exercida? Como a empresa *House Imobiliária* exerce a Gestão do Conhecimento e da Informação no ambiente de trabalho?

Nessa direção, a pesquisa, ora apresentada, encontra-se imersa no esforço de contribuir com os estudos sobre a Gestão da Informação no setor imobiliário maranhense. O objetivo geral visa analisar a Gestão da Informação como estratégia de inteligência competitiva organizacional na empresa *House Imobiliária* localizada em São Luís/MA, na perspectiva de detectar as concepções, desafios e tendências

da Gestão da Informação na empresa e, como objetivos específicos: a) Descrever o processo de Gestão da Informação na *House Imobiliária*, visando identificar o fluxo e uso da informação na sua rotina; b) Identificar as fontes de informação bem como os serviços e produtos de informação desenvolvidos pela *House Imobiliária*; c) Detectar como ocorre a aquisição, tratamento armazenamento e compartilhamento da informação e do conhecimento na *House Imobiliária*.

A fim de se ter uma melhor compreensão, acerca dos vários modelos e métodos de trabalhar o conhecimento nas organizações que estão surgindo, realizou-se uma revisão de literatura, cujo embasamento teórico está pautado em autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000), Angeloni (2002), Stewart (2002), Choo (2003), entre outros. Cada modelo desses busca focar certos aspectos das Organizações do Conhecimento à maneira que ainda não se constatou a existência de um modelo que contemple esses aspectos ou dimensões de forma combinada.

Assim sendo, este trabalho foi dividido em seis seções, além desta introdução, na seção 2, deste estudo, são feitas algumas considerações sobre a Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação, com destaque para os aspectos conceituais, evolução e as diversas abordagens, momento em que se caracteriza também, inteligência competitiva, e aprendizagem organizacional.

As demarcações iniciais do setor imobiliário, caracterizando o mercado, os setores e agentes envolvidos, além das normas regulamentadoras do setor, fazem parte da seção 3.

Na seção 4, intitulada "Procedimentos metodológicos", apresenta-se a natureza da pesquisa e todos os procedimentos e instrumentos necessários para a sua realização.

A Gestão da Informação como estratégia de Inteligência Competitiva na empresa *House Imobiliária*, é apresentada na seção 5, onde se analisa o processo de Gestão da Informação Conhecimento desenvolvido. Ao final são apresentadas algumas atividades para potencializar a Gestão do Conhecimento na empresa.

Por fim, na seção 6, apresentam-se as considerações finais, bem como as limitações desta pesquisa e o indicativo de outros caminhos que podem ser tomados em pesquisas futuras, sem a pretensão de esgotar a temática.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO: Distinções necessárias

A informação faz toda diferença na dinâmica empresarial, pois deixou de ser apenas um elemento na redução das incertezas na tomada de decisões e tornou-se fator de produção e de sinergia empresarial, conforme afirma Jannuzzi e Montalli (1999).

A utilização do conhecimento na área empresarial, vista como fonte geradora de diferenciais competitivos, ainda é recente e provoca inúmeras discussões, dentre as quais, citam-se: os processos de criação e conversão do conhecimento, propostas inovadoras, elementos facilitadores e o surgimento de questionamentos sobre Gestão do Conhecimento.

No processo de Gestão do Conhecimento, há de se fazer algumas distinções, a exemplo de dado, informação e conhecimento, a fim de evitar confusões conceituais. Dados compreende valor sem significado, pois está apenas compondo a informação; a informação é o dado com significado, ela está organizada, processada ou estruturada; conhecimento é a informação com valor agregado, pode-se dizer que é o elemento habilitador da decisão, ou seja, é todo aquilo que deve ser conhecido, antecipadamente, para iniciar o curso de uma ação (LUCY, 1997, p.58).

Na visão de Davenport (1998), compreender o que significam dados, informação e conhecimento - em que diferem e o que significam - acarreta dispêndios com iniciativas de tecnologia que nem sempre produzem resultados satisfatórios; e muitas vezes pode-se ficar sem saber de qual deles se precisa. Dado é entendido como a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Seguindo o pensamento dos autores citados, é possível pensar a informação como um conhecimento que agrega valor, por meio dos métodos a seguir: comparação (forma que as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas); consequências (as implicações que as informações trazem para as decisões e tomadas de decisão); conexões (as relações deste novo conhecimento com o conhecimento acumulado); conversação (o que as outras pessoas pensam desta informação).

Isto porque, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento, reside na dinâmica das atividades proporcionadas pela interação entre os elos formados por humanos, documentos, treinamentos, reuniões e decisões que, ao final, constitui o processo sob o qual a Organização retém, utiliza e repassa o co-

nhecimento. Logo, baseia-se, em dados e informações, mas depende das pessoas e de suas interações com os registros documentais e os processos de gestão.

Ainda de acordo com os autores citados, os tipos de conhecimento podem ser: tácito ou subjetivo e explícito ou objetivo. O conhecimento tácito ou subjetivo, é intangível, já que depende da habilidade de cada pessoa; quanto ao conhecimento explícito, isto é, objetivo, caracteriza-se pela racionalidade, pela sequência e teoria, é gerenciado, documentado, tangível, de fácil coleta, codificação e recuperação (NONAKA; TAKEUSCHI, 1997, p.78).

No que diz respeito à conversão do conhecimento na Gestão do Conhecimento, esta consiste da seguinte maneira:

- a) Socialização (compartilhamentos, interação, se conectam)
- b) Externalização (conceituar, quando eu registro, documento)
- c) Combinação (sistematizar)
- d) Internalização (informações do documento, onde apropria-se, acontecendo assim, a aprendizagem)

Enfim, conforme já mencionado, a GC, se dá por meio da interação entre o conhecimento tácito e o implícito, gerando um novo procedimento quer formal ou informal (VALLENTIN, 2008). E, para desenvolver nos sujeitos organizacionais competências, habilidades individuais e coletivas é fundamental, apropriar-se de informações e experiências, além de compartilhar o “novo” conhecimento gerado.

Nesse contexto, os modelos de GC, são variados, ou seja, variam conforme as dimensões que os integram, como: pessoas, processos, tecnologia e gestão organizacional. Segundo Choo (2003), os elementos da informação alimentam as atividades organizacionais por meio da criação do significado, da construção do conhecimento e da tomada de decisões.

Contudo, quanto ao processo de criação do significado, todas as pessoas da organização representam e negociam crenças e interpretações a fim de obter significados e propósitos comuns. Logo, a construção do conhecimento se dá quando a organização nota que há lacunas em seu conhecimento ou limitações de suas capacidades. E, como o processo de decisão é estruturado por premissas, regras e rotinas, estas devem ser levadas em conta por significados, agendas e identidades comuns.

Somente desse modo, os novos conhecimentos e as competências po-

dem oferecer à organização, novas alternativas e novos resultados. E, como o conhecimento organizacional é gerado com a integração desses processos relacionados ao uso da informação (criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões), esse ciclo é contínuo tanto de interpretação, como de aprendizado e ação. Segundo Choo (2003) e Cianconi (2003), há diferentes aspectos para se implantar a GC nas organizações.

A autora propõe em sua tese de Doutorado diferentes facetas que compõem um quadro referencial da GC, baseada nos autores visitados, e as várias dimensões que representam uma sequência confusa de focos e modelos que, em alguns casos, deturpam o significado da verdadeira proposta de GC. A proposta de Cianconi (2003) foi construída com diferenciais que a distinguem dos outros, por incluir oito facetas de forma combinada e, também por incluir a gestão da informação contemplada na gestão dos acervos e conteúdos informacionais, como uma das facetas, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Facetas e indicadores de Gestão do Conhecimento

FACETAS	INDICADORES
1ª. Gestão da cultura organizacional	Incentivar a cultura de compartilhamento. Adotar iniciativas de inteligência competitiva. Promover boa receptividade a ideias. Adotar estrutura flexível. Promover a avaliação sistemática das políticas de GC. Valorizar o capital intelectual.
2ª. Gestão de talentos e dos relacionamentos internos	Buscar a satisfação das pessoas. Manter a cooperação criativa e relações agradáveis. Identificar os relacionamentos interpessoais. Adotar política de recursos humanos. Incentivar a política de permanência. Apoiar à aprendizagem continuada. Selecionar pessoas considerando a multidisciplinaridade dos perfis e a interdisciplinaridade nas equipes. Estimular a rotatividade interna. Alocar recursos para o aprendizado organizacional com foco no desenvolvimento de competências.
3ª. Gestão de competências e aprendizagem organizacional	Adotar ações de aprendizagem através da educação corporativa; incorporar funções de ensino a distância aos portais corporativos. Implantar tecnologia apropriada; estimular a ampliação dos conhecimentos de forma democrática. Estimular a inovação; usar ética e respeito às opiniões e às ideias para gerar confiança. Intensificar a interatividade e a troca entre os indivíduos.
4ª. Gestão de relacionamentos	Ouvir os clientes para formular estratégias; estender a aprendizagem organizacional aos clientes. Estimular e manter redes de relacionamentos; promover o acesso dos funcionários às histórias realizadas com os clientes; Registrar e recuperar as narrativas de casos de modo integrado à

externos	rede de relacionamentos internos.
5ª. Gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais	Analisar e acompanhar a busca por melhoria dos processos; promover a documentação dos processos além dos modos tradicionais e incluir base de dados, sistemas especialistas, vídeos. Promover a documentação dos processos acompanhada de narrativas e melhores práticas. Capturar processos em tempo real, por meio de conferências por computador e fóruns de debate. Adotar bancos de melhores práticas, conferência de vídeo ou áudio, e-mail, embora este último não permita a interação em tempo real.
6ª. Gestão dos acervos e conteúdos informacionais	Considerar aspectos de usabilidade e navegabilidade dos portais corporativos; criar categorias para classificar e organizar a informação pela indexação, estabelecer padrões, normas e vocabulário; empregar tecnologias: GED, workflow, data mining e outras; estabelecer critérios para todo o ciclo da informação; construir bases de dados contendo melhores práticas, narrativas, guias e documentos diversos; gerenciar a informação por meio de registro, acesso, seleção, guarda de informações registradas em mídias, garantir a disseminação, consultar fontes de informação, ofertar, elaborar e manter taxonomias, organizar e categorizar conteúdos e valorizar o uso da informação.
7ª. Gestão da tecnologia e dos sistemas de informação	Adotar TI para apoiar o livre fluxo de informações, tais como: portais corporativos, sistema de gestão integrada e ferramentas de trabalho colaborativo; adotar infraestrutura adequada para armazenar, copiar e transmitir informações em qualquer tipo de mídia.
8ª. Mensuração de ativos intangíveis	Identificar indicadores de competência dos funcionários; monitorar estrutura interna e externa; criar mecanismos para motivar as pessoas a assimilarem a cultura de compartilhamento.

Fonte: Adaptado de Cianconi (2003)

Não se discute que o desenvolvimento de valores, crenças, ritos e normas são essenciais quanto às atividades que valorizem o compartilhamento de conhecimentos no ambiente organizacional (VALENTIM, 2008). Contudo, o sucesso da implantação da Gestão do Conhecimento apenas se efetivará caso as pessoas queiram compartilhar seus conhecimentos para assim, trabalhar em um ambiente onde a informação é disseminada de forma sistemática (KUMARESAN; SWAROOPRANI, 2015).

Ressalta-se que, a GC está diretamente relacionada à capacidade de a organização coletar, organizar e compartilhar conhecimento, isto é, deve estar orientada para a aprendizagem organizacional (YANG, 2010). É necessário que os sujeitos organizacionais se sintam motivados para aprender e gerar conhecimento no âmbito organizacional. A Gestão do Conhecimento apresenta várias possibilidades

de implementação e uso, uma vez que envolve a compreensão de processos complexos, pois o conhecimento pode ser descrito como a transformação de uma informação somada às experiências anteriores, vivenciadas pelo sujeito organizacional (CORSATTO; HOFFMANN, 2013).

As organizações necessitam estar preparadas para implantar a gestão do conhecimento, desse modo, o indivíduo que atua em uma organização deve ser motivado a compartilhar seu conhecimento. Entretanto, se não for motivado, não terá razões para compartilhá-lo (COSTA; GOUVINHAS, 2004). Logo, não planejar a implantação da GC pode causar danos para a organização como, por exemplo, desconfiança, medo e insegurança, gerando um contexto oposto ao que a GC requer (DEL-SAZ, 2001).

2.1 Aspectos conceituais de Gestão da Informação e do Conhecimento

Na década de 1990, chegou até nós o que se chama de Gestão do Conhecimento, a fim de ajudar as organizações a criar, compartilhar e usar sistematicamente o conhecimento gerado no ambiente organizacional (BAKAR et al., 2016). Gutiérrez (2008), diz que a gestão do conhecimento surge nessa década, e destaca que pode ser aplicada a qualquer tipo de organização. A GC está relacionada à Gestão da Informação (GI), isto é, ambas interagem, porque uma alimenta a outra. A GC e a GI atuam em conjunto, para diminuir as ambiguidades que podem acontecer no ambiente organizacional e dão condições de ampliar as percepções dos sujeitos organizacionais, para que estes possam lidar com novas ocorrências que se dão durante o processo de aprendizagem, ou lidar com decisão.

A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento se relacionam, na proporção em que o conhecimento gerado no contexto de uma organização pode ser visto como parte de um processo que, por sua vez, contribui para o fortalecimento do capital intelectual organizacional. A GI é um dos processos organizacionais centrais, porque subsidia a construção de conhecimento em distintas situações e em todos os níveis hierárquicos (GUTIÉRREZ, 2008).

Nesse sentido, os sujeitos organizacionais contribuem, quando trazem para a organização o conhecimento que adquiriram em contextos externos a ela, quer por meio de experiências profissionais, quer pela vivência em outras atividades de-

envolvidas, seja no dia a dia, na convivência social.

GC é capaz de gerar ativos intelectuais importantes, pois subsidia atividades relacionadas à apropriação, ao compartilhamento e à socialização do conhecimento construído pelos sujeitos organizacionais os quais, colaboram com a organização em vários níveis. Tal atividade não se refere somente à socialização de conhecimentos, mas ainda ao compartilhamento de experiências vivenciadas, o que proporciona aos sujeitos organizacionais seguirem caminhos que não fracassaram e, assim, serão adotados na organização no seu todo ou em parte (CÂNDIDO; ARAÚJO; 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) deixam claro que nas organizações japonesas o que deu certo foi focar na valorização dos sujeitos que geram conhecimento, bem como de que maneira interage entre si, pouco importando o cargo e a função que exercem. Assim, podem ser funcionários da linha de frente, gerentes de nível médio, gerentes seniores, ou seja, existe uma interação que não dependentemente do nível hierárquico que exercem dentro do contexto organizacional.

Observa-se que o compartilhamento de conhecimento entre os vários sujeitos organizacionais é constituído de pontos sinuosos mesmo para quem coordena a implantação de um modelo de GC. Há um elemento marcante para a GC no que diz respeito à cultura organizacional, é a disseminação de princípios, valores e crenças nas organizações voltadas justamente para à valorização do conhecimento e da informação.

Gutiérrez (2008), diz que a cultura organizacional preconiza uma profunda mudança cultural, ou seja, transforma o ambiente de trabalho tendo como foco principal uma nova escala de valores e condutas que se relacionam ao conhecimento. Inazawa (2009), afirma que não se pode implementar a Gestão do Conhecimento, sem conhecer profundamente a cultura da organização, o que significa saber, quais são seus valores, princípios e suas crenças.

Existe um aspecto importante para a GC e este se refere às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), no caso estas são essenciais para que a GC aconteça em múltiplas linguagens (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Desse modo, o uso da tecnologia mostra-se eficaz não só para a implementação da GC, mas para colocá-la em prática. Assim, ressalta-se que a cultura organizacional também deve propiciar valores positivos no que se refere ao uso das TIC, uma vez que ajuda no compartilhamento e na disseminação de conhecimentos e experiências, atingindo,

um maior número de sujeitos organizacionais (ÁLVARES; BAPTISTA; ARAÚJO JÚNIOR, 2010).

Não resta dúvida que, as TICs contribuem significativamente, porém, não substituem pessoas, já que apenas o ser humano é capaz de compreender e interpretar as informações, a fim de gerar conhecimentos necessários ao desenvolvimento da organização. Há vários conceitos e definições que relatam tanto da Gestão do Conhecimento nas organizações quanto o papel que esta possui para tornar a empresa inovadora e competitiva. A partir da análise e dos estudos sobre os conceitos relacionados à temática, ora em tela, evidencia-se que a GC propicia um ambiente de oportunidades para todos os sujeitos organizacionais, como se pode observar no Quadro 2.

Quadro 2 - Aspectos conceituais de Gestão do Conhecimento

AUTOR	ASPECTOS CONCEITUAIS
GUTIÉRREZ,2008	<p>“A gestão do conhecimento é entendida como uma disciplina que se encarrega do estudo da implementação de sistemas cujo principal objetivo é identificar, capturar e compartilhar sistematicamente o conhecimento envolvido dentro de uma organização, de forma que possa ser convertido em valor para a organização” (GUTIÉRREZ, 2008, p. 63, tradução nossa).</p> <p>“A gestão do conhecimento na organização pode ser entendida como uma disciplina que se encarrega de estudar a implantação de sistemas cujo principal objetivo é que todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização pode transforma-se e converter sistematicamente, o conhecimento organizacional, permitindo que o conhecimento individual aumente e a organização seja favorecida com esse conhecimento, e seus objetivos sejam alcançados” (GUTIÉRREZ, 2008, p. 63, tradução nossa).</p>
VALENTIM, 2008	<p>“A gestão da informação e a gestão do conhecimento atuam no intuito de diminuir situações ambíguas e com alto índice de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso e o uso de informações que agirão sobre essas situações” (VALENTIM, 2008, p. 23).</p>
GARCIA; VALENTIM, 2010	<p>“A gestão do conhecimento utiliza um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para realizar a sistematização e compartilhamento do conhecimento, bem como para tornar o ambiente propício para geração e uso do conhecimento” (GARCIA; VALENTIM, 2010, p. 217)</p>
	<p>“A Gestão do Conhecimento (GC) aparece nesse cenário como um processo de suma importância para o crescimento organizacional, adquirindo relevância como algo estratégico e sua proposta de iden-</p>

AMARANTE, 2015	tificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes acabam por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual nas organizações” (AMARANTE, 2015, p. 20).
BAKAR et al., 2016	“A gestão do conhecimento é uma estratégia importante que influencia os benefícios da organização, no que diz respeito a inovação, desempenho organizacional e vantagem competitiva” (BAKAR et al., 2016, p. 740).

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Conforme já explicado, a informação se faz presente em basicamente em todas as ações organizacionais, sendo necessária a determinação do escopo de análise. Desse modo, no intuito de entender a informação a partir de uma dimensão mais globalizante no âmbito do Setor Imobiliário, adota-se neste trabalho, a perspectiva da Gestão da Informação e do Conhecimento. Tal escolha se justifica pelo fato de ser esse o ramo da Ciência da Informação, no qual se discutem de modo mais aprofundado as questões afetas aos processos de informação inseridos nos contextos organizacionais.

Nesse sentido, em observância às múltiplas possibilidades teóricas encontradas na literatura da área, optou-se por usar como aparato interpretativo o modelo processual de Gestão da Informação, apresentado por Choo (1995). Segundo a ótica do autor, as questões que circundam a Gestão da Informação, no âmbito das Organizações, encontram-se intimamente ligadas à Gestão do Conhecimento.

Uma organização conforme Choo (1995) deve aprender com o processo informacional, com os fluxos e caminhos da informação no ambiente organizacional, com a retroalimentação e com o bom uso dos canais de comunicação. Desse modo, a organização procederá como um sistema aberto que recebe informações do ambiente externo e transforma esses recursos de informação em conhecimento, processos e estruturas os quais são devolvidos ao ambiente onde está inserida. Ainda de acordo com esse autor, a relação entre as organizações e o ambiente é tanto circular quanto crítica. Isso porque elas dependem do ambiente para justificativa de sua existência.

Existe um ambiente bastante complexo e inconstante, por isso é essencial que as organizações aprendam suficientemente sobre as condições dinâmicas, atuais e futuras em que o ambiente se insere, a fim de poder usar o conhecimento adquirido e alterar seu próprio comportamento diante das novas demandas do contexto.

Levando em consideração outros modelos de Gestão da Informação, como os de Davenport (1998) e McGee e Prusak (1994), Choo (1995) identifica-se seis pontos críticos para a Gestão da Informação em Organizações, quais sejam:

- a) identificação das necessidades informacionais;
- b) aquisição da informação;
- c) organização e armazenamento da informação;
- d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) distribuição da informação;
- f) uso da informação;

Desse modo, a Gestão da Informação deve ser compreendida como um processo amplo, que ajuda o gerenciamento de informação de modo a facilitar a organização a atingir seus objetivos. Pode-se observar que há uma preocupação desde a cadeia produtiva da informação até o seu compartilhamento e uso, sendo valorizados os fluxos informacionais nela contidos.

Infere-se que, o compartilhamento de informação e de conhecimento no ambiente organizacional impacta diretamente no seu desempenho, uma vez que se o ambiente se torna proativo, fazendo com que a organização possa gerar diferenciais competitivos para atuar no mercado. Também se observa que este faz com que o ambiente criativo se torne inovador, ou seja, quando ocorre a socialização do conhecimento, este favorece não só o crescimento do indivíduo, mas da organização como um todo.

A partir da compreensão dos aspectos conceituais da GI e da GC, percebe-se o quanto é imprescindível a sua execução nas organizações, mesmo que esta não seja uma tarefa fácil. Mas, é necessário que o gestor se empenhe quanto ao alinhamento desse modelo de gestão aos objetivos da organização, e também bem se disponha a enfrentar os problemas que podem gerar a adoção desse processo.

É preciso ter determinação no momento de implementação, de modo que, pouco a pouco, os sujeitos organizacionais percebam a importância dessa atividade para o coletivo organizacional. Assim, todos os sujeitos organizacionais necessitam compartilhar os próprios conhecimentos, portanto, são necessários a compreensão e o empenho de todos para que a GC funcione em prol e em benefício de todos.

2.2 Inteligência Competitiva como fator de desenvolvimento organizacional

No mundo globalizado, a Inteligência Competitiva (IC) é uma realidade presente em toda empresa que queira destacar-se. Dias et al (2019) relatam que diante desta nova realidade crescem os debates sobre controle e propriedade dos dados e a vantagem competitiva envolvida. Oliveira et al (2015) explicam que na década de 1980 a IC destacou-se nos meios acadêmicos e empresariais do mundo por meio de Michael Porter, um pensador do campo da estratégia, que chamou a atenção para a necessidade de que empresas estruturarem atividades formais especializadas no monitoramento das ações e intenções dos seus concorrentes, de nominando-a, em princípio, de sistema de inteligência do concorrente.

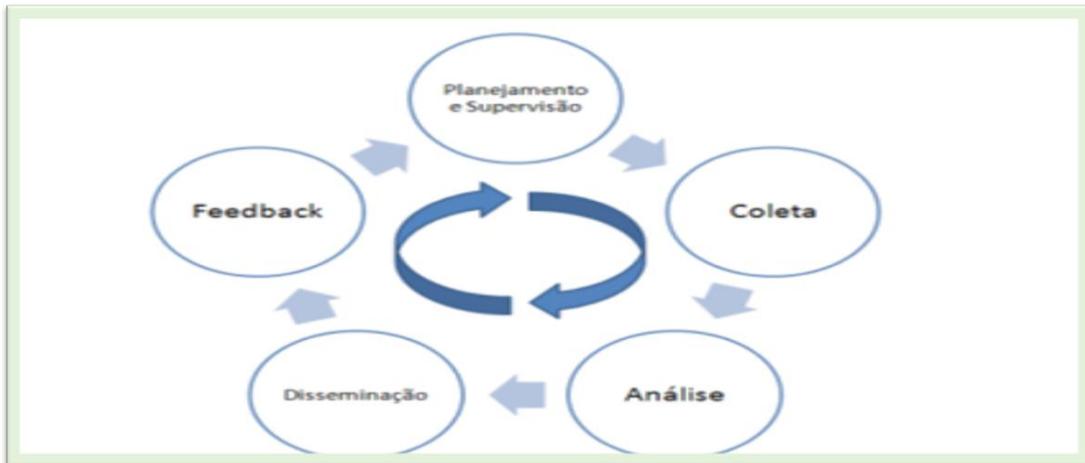
A Inteligência Competitiva é definida por Oliveira et al. (2015), como um processo composto pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação dos produtos de inteligência demandados pelos tomadores de decisões estratégicas, principalmente nas instituições que enfrentam ambientes caracterizados por dinâmica e competição.

É nesse contexto que se observa situações, situação vivenciada nos ambientes empresariais do setor imobiliário espalhados por todo o Brasil. O aumento da demanda por imóveis novos e usados aumentou o cerco da competitividade entre as imobiliárias para prestação de serviços àqueles interessados em comprar e/ou vender seus imóveis.

Hoje, as ferramentas de gestão têm por base a coleta e análise de informação e de conhecimento, ou seja, para tomar decisões, um gestor deve conhecer seus concorrentes, seus clientes, tendências do mercado e novas tecnologias, a fim de avaliar oportunidades ou ameaças para a companhia (MUTTA et al.,2012). Desse modo, para prevenir e planejar novos caminhos rumo ao desenvolvimento, as empresas fazem estudos de planejamento estratégico, para poder visualizar diretrizes a serem visando conhecer seu ambiente externo, isto é, a direção que caminha o mercado da empresa.

O processo de Inteligência Competitiva, descrito por Bose (2008), enfoca as seguintes etapas: coleta, análise e disseminação das informações sobre produtos, competidores, fornecedores, parceiros e consumidores para o planejamento das necessidades da empresa no curto e longo prazo. Quando este processo torna-se efetivo, gira em um ciclo contínuo, conhecido como ciclo de inteligência Figura 1.

Figura 1– Ciclo da Inteligência



Fonte: Bose (2008)

Dalfovo (2007) comenta que o sistema de Inteligência Competitiva e o sistema de gestão da informação são utilizados nas organizações de maneira desassociada. No caso específico, o uso da Inteligência Competitiva está mais voltado na experiência, no conhecimento, na utilização do capital intelectual das pessoas para poderem se basear no auxílio aos tomadores de decisões. Contudo, estas também tomam decisões com base em relatórios, ou seja, utilizando-se de informações estruturadas e não estruturadas.

No que diz respeito às informações estruturadas, existem relatórios da organização gerados a partir de sistemas internos, enquanto que as informações não estruturadas são coletadas a partir de informações fornecidas pelo mercado externo da organização. Mesmo que o tema competitividade não seja uma novidade nas organizações, ainda é um fato relativamente novo e crescente, quando relacionado à gestão das organizações, logo, os conteúdos provocam o interesse nos modelos de gestão, desde as iniciativas de integração até as fases de avaliação e revisão de suas possibilidades.

Para Diana, Conejero e Mangini (2017) destacam-se como benefícios da Inteligência Competitiva: antecipação das ações dos concorrentes, descoberta de tecnologias emergentes, redução de custos, melhoria nas ações estratégicas de marketing e possibilidade de ampliação de mercado entre outros. Kleinubing e Bem (2007), afirmam que um sistema de Inteligência Competitiva deve ser simples e valorizar mais os resultados do que a infraestrutura. Assim, a busca de informações é

evidenciada e agrega valor ao processo de tomada de decisão, mas a linguagem utilizada deve ser pré-estabelecida, para que a participação dos usuários seja fundamental, uma vez que estes são responsáveis por determinar o vocabulário usado e o conteúdo do sistema de Inteligência Competitiva, a fim de garantirem um processo eficaz.

Pessoa et al. (2016), relatam que com o avanço das tecnologias das telecomunicações, o profissional busca acessar informações relativas ao seu negócio, em qualquer lugar e a todo momento, fazendo uso de equipamentos portáteis e potentes, o que fornece aos profissionais um potencial enorme no desenvolvimento do negócio. A interligação das tecnologias de informação e comunicação, fez com que o negócio se tornasse dinâmico.

Sabe-se que o sistema de Inteligência Competitiva deve ser independente dos diversos softwares usados nas organizações, a fim de diluir o paradigma de encapsular as regras que operam com os fluxos de trabalho do processo. Os softwares são serviços à disposição da Inteligência Competitiva, e devem ser acionados conforme a conveniência do processo, nos momentos oportunos, afirma Dalfovo (2007).

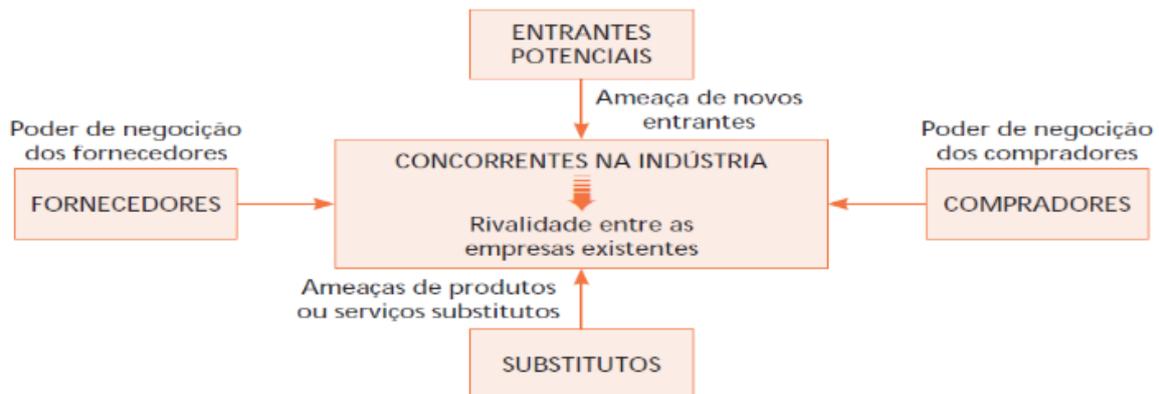
Santos e Nassif (2011), pesquisaram a atuação dos profissionais envolvidos com as atividades de Inteligência e seu desempenho tanto em instituições públicas como privadas e consideraram que esses profissionais atuam na maioria das etapas do processo de Inteligência Competitiva e dentre as principais ferramentas analíticas utilizadas destacam-se a Matriz SWOT, e o Modelo das Cinco Forças de Porter, figuras 2 e 3, respectivamente.

Figura 2 – Matriz SWOT

	<i>Fatores Positivos</i>	<i>Fatores Negativos</i>
<i>Fatores internos</i>	<p>Strengths (Força) Situações ou aspectos que podem ser internamente controláveis e exercem influência positiva na execução de atividades do município. Exemplos: boas condições de infraestrutura, pessoal qualificado, tecnologia acessível.</p>	<p>Weaknesses (Fraquezas) Situações ou aspectos controláveis que causam desvantagem operacional ao poder público municipal. Representam as fragilidades e as vulnerabilidades do processo. Exemplos: falta de recursos em geral, desconhecimento de problemas operacionais e gerenciais.</p>
<i>Fatores externos</i>	<p>Opportunities (Oportunidades) Situações ou aspectos incontroláveis, mas que podem favorecer as atividades desde que conhecidas. Exemplos: dados populacionais, instrumentos legais, usuários, participação social, parcerias.</p>	<p>Threats (Ameaças) Situações ou aspectos incontroláveis que dificultam as ações estratégicas, mas que podem ser evitadas se forem conhecidas. Exemplo: índices econômicos elevados, competitividade, capacidade operacional, custos.</p>

Fonte: Ventura e Suquisaqui (2020)

Figura 3 – Modelo das Cinco Forças de Porter.



Fonte: Tessarolli (2019).

Ademais, a distribuição dos produtos de inteligência era operacionalizada por meio de relatórios, e-mails, apresentações, em PowerPoint e pessoalmente. Os autores concluíram que a Inteligência Competitiva é uma atividade de apoio informacional ao processo decisório utilizado pelas empresas, mesmo que os mecanismos de tecnologia da informação e a disponibilização de softwares avançados não sejam essenciais para a condução dos seus processos. Outro dado levantado aponta que os processos de IC das empresas analisadas ainda estão em estágio recente ou de maturação, apesar de haver espaços físicos com estações de trabalho destinados

para a condução dos mesmos.

As atividades de IC, conforme Menezes (2019) vêm se consolidando no mundo dos negócios como uma atividade de suporte ao processo estratégico, ao buscar informações sobre os ambientes interno e externo à organização, que poderão identificar as ameaças e oportunidades, a fim de obter resposta eficaz e competitiva que aumente o desempenho da organização.

Assim sendo, a Inteligência Competitiva gera conhecimento para a tomada de decisão estratégica, uma vez que a informação permite ter respostas em tempo real. No caso da multidisciplinariedade entre ciências distintas, observa-se que ao atuarem juntamente como é de se esperar, crescem em importância junto aos seus usuários, ao possibilitar a tomada de decisão e o planejamento estratégico, descreve Damásio (2006).

Nesse sentido, Diana, Conejero e Mangini (2017), concluem que o uso do sistema de informação, por uma empresa, para a tomada de decisão mercadológica, pode favorecer a manutenção organizacional, além de explorar as oportunidades oferecidas pelo ambiente, a fim de evitar as possíveis ameaças, quer venham dos concorrentes, variações da economia, política, entre outras forças incontrolláveis.

2.3 Gestão do Conhecimento como base da Aprendizagem Organizacional

Quando o tema é aprendizagem organizacional, algumas questões surgem, tais como: em que consiste a Aprendizagem Organizacional e como uma organização aprende os processos que norteiam a Aprendizagem Organizacional?

Fleury e Fleury (1997) concebem aprendizagem como um “processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Na aprendizagem individual, tem-se o processo de mudança de convicções, aquelas que já fazem parte da mente dos indivíduos. No caso da aprendizagem organizacional, estas mudanças não acontecem, assim, o modelo de aprendizagem organizacional, em tese, terá que conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade.

Hoje, o ambiente organizacional, está sempre em processo de mudança daí surge a necessidade de aprender a realizar novas tarefas, e executar as antigas, mais rápido e eficazmente. O processo de aprendizagem, de acordo com Fleury e

Fleury (1997), envolve a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. Logo, a aprendizagem organizacional se dá por meio de processos específicos, e as organizações orientadas para o aprendizado se esforçam continuamente, a fim de torna-los mais dinâmicos.

Garvin (2000), afirma que há três tipos básicos de aprendizado organizacional: aprender para obter uma melhora do conhecimento organizacional existente; a aprendizagem voltada para a criação de um novo conhecimento organizacional (inovação); e a disseminação ou transferência do conhecimento para as diversas áreas da organização. “A organização que aprende é a que dispõe da habilidade para criar e transferir conhecimentos e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias” (GARVIN, 2000, p.54).

Resulta dos argumentos feitos pelos autores o seguinte: o aprendizado para ser duradouro, os gerentes deverão requerer que os empregados olhem para dentro de si mesmos. Reflitam criticamente sobre o próprio o comportamento, para perceber o modo como muitas vezes, inadvertidamente, contribuem para os problemas da organização e, assim mudar sua conduta (ARGYRIS, 2000). Desse modo, a aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.30).

A Organização, conforme Garvin (2000), aprende quando se aplica habilmente para criar, adquirir e transferir conhecimento, e é capaz de mudar seus hábitos, e faz reflexão de seus conhecimentos e ideias. Assim, pode-se afirmar que a empresa de fato, aprendeu e modificou seu processo.

As definições mais comuns de uma organização que aprende ressaltam a capacidade de adaptação em ritmo célere das mudanças que acontecem atualmente. Conforme Senge (2000), a adaptabilidade crescente é somente o primeiro passo no processo de aprendizagem. A vontade de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo. Ainda segundo o autor, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas fundamentais para que aconteça este processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visões partilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Sobre o domínio pessoal este consiste em adquirir uma perspectiva criativa, e os modelos mentais são a simplificação da realidade, alteram a maneira com

que se enxerga os fatos e moldam as percepções. No caso da visão compartilhada, a organização cria um foco para agrupar as pessoas que deseja alcançar.

Quanto a aprendizagem em grupo ou equipe, esta corresponde à capacidade de chegar àquilo que tem por meta. O pensamento sistêmico faz a integração com as demais disciplinas a fim de ter uma visão do todo.

Desse modo, apenas pela aprendizagem que o conhecimento, flui como matéria-prima do capital intelectual, e este só se conquista através do processo de aprendizagem que as empresas poderão desenvolver competências que são essenciais ao seu posicionamento estratégico, uma vez que este, se liga à gestão do conhecimento nas organizações (FLEURY; FLEURY 1997, p.99).

Nesse contexto, pode-se inferir que os processos de aprendizagem organizacional e de Gestão do Conhecimento se relacionam. Ressalta-se que há uma Surge como principal diferença entre Gestão do Conhecimento e aprendizagem organizacional, pois GC é um processo ativo e diretivo que envolve uma intervenção deliberada, e a aprendizagem organizacional é a denominação dada à mudança na base de conhecimento da organização.

Quanto à estratégia, é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas, já que se apresenta com estas definições variadas, conforme a abordagem de diversos autores. Ansoff (1977) considera a estratégia, em termos amplos, como um conjunto de regras de decisão e diretrizes que delimitam o campo de atuação da empresa.

Trata-se de regras e diretrizes estabelecidas apontando para objetivos e metas que a empresa deve realizar, e que podem ser caracterizados como sendo de expansão ou de diversificação organizacional. A partir da década de 80, os trabalhos de Michael Porter começaram a ser publicados, com destaque na descrição do conteúdo da estratégia. Porter (1986), afirma que uma estratégia competitiva permite que uma empresa encontre uma posição não só lucrativa, mas sustentável diante das forças competitivas que atuam na estrutura da indústria, na qual se inseriu.

Tal afirmativa provém do entendimento de que a estratégia cria uma posição exclusiva e valiosa, que reúne um conjunto de atividades. Hamel e Prahalad (1995) desenvolveram seus estudos em torno de estratégia empresarial com vistas à inovação e à criação de mercados futuros.

Para esses autores, a empresa precisa competir, construir sua própria visão e criar perspectivas para chegar, de modo pioneiro, ao futuro do seu setor. Os

autores também consideram que a fonte de vantagem competitiva está na capacidade de uma empresa criar produtos e negócios novos, utilizando estratégias para reinventar seu setor. Segundo Mintzberg; Lampel e Ashstrand (2000), a maioria das estratégias fracassa por ser fruto da adoção de uma única abordagem. Recomendam que a estratégia deve combinar características de diferentes escolas de pensamento, entre estas, a da concepção (design), a do planejamento, do posicionamento, do espírito empreendedor, cognitiva, do aprendizado, do poder, da cultura empresarial, a do ambiente e da escola da configuração. Ainda segundo os autores, a formação de uma estratégia pode ser classificada de duas formas: estratégia deliberada e estratégia emergente.

A estratégia deliberada sempre se manifesta após deliberação dos gestores e, a partir de um planejamento, quando é previamente definida. No caso, da estratégia emergente ela resulta de ações que se somam e decorre de um processo não formal, de concepção de estratégia, o que se configura como uma oportunidade para a organização.

Quanto ao uso do conhecimento como vantagem competitiva este está nas premissas da escola de aprendizado, que entendem a estratégia como resultado de um processo de aprendizagem, individual e coletivo. A vantagem competitiva se distingue porque explora competências difíceis de serem imitadas. E, no caso da competência, individual e organizacional, são resultados do conhecimento que só acontece pela aprendizagem contínua. Para Levy (1992), a vantagem competitiva atravessa fase de modificação dos recursos da tecnologia, cuja mobilidade internacional impressiona por causa do ativo competitivo mais importante de um país que é a habilidade e a aprendizagem acumuladas de sua gente.

Hoje quase todos têm ou se aplicam a ter informação no mesmo momento, mas somente vão conseguir se informar se esta for colocada rapidamente em prática. Isso significa que é preciso ter gente com “mente estrategista”, ou seja, gente que seja capaz de criar uma vantagem competitiva, a partir do conhecimento comum.

As organizações deverão influenciar as cinco forças, caso use estratégias para se favorecer. No que se refere à informação, considerando o monitoramento das forças propostas pelo mesmo autor, estas ressaltam que as empresas têm imensa enorme necessidade de dados; a respeito da concorrência e o ambiente a informação será sempre a matéria-prima básica na idealização de modelos competi-

tivos, daí o surgimento, da Gestão do Conhecimento que serve de apoio para a formulação estratégica competitiva.

Davenport e Prusak (1998), a respeito do conhecimento como vantagem competitiva sustentável, dizem que a vantagem do conhecimento é sustentável, porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas, ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados. Logo, os ativos do conhecimento vão sempre aumentando com o uso, porque geram novas ideias, o conhecimento compartilhado permanece com o doador e mais que isso: enriquece o recebedor.

Quando se observa essa rede de interfaces (gestão da informação e do conhecimento, aprendizagem organizacional e inteligência competitiva como estratégia de gestão organizacional), infere-se que as organizações poder ser um espaço de produção e de comunicação capaz de promover o compartilhamento da informação e do conhecimento estocado em seus ambientes (tradicional e/ou virtual), entre pessoas e grupo, por meio do uso das TICs.

Averiguar a adoção do instrumental teórico metodológico da GIC, pelo setor imobiliário, é uma das tônicas deste estudo. Mas, para tanto, precisa-se da caracterização geral do referido domínio do conhecimento, esboçada na seção, a seguir.

3 SETOR IMOBILIÁRIO: Demarcações iniciais

É bastante amplo o conceito de mercado imobiliário, uma vez que ele abarca desde a construção do imóvel, venda da propriedade e vai até o pós-venda, o que gera um ciclo bem dinâmico para a economia regional. Cita-se, por exemplo, nesse limiar, questões do desenvolvimento urbano e crescimento econômico local. Tais questões impulsionam não só a geração de empregos que estão ligadas de forma direta e indireta, mas em diversos setores, dentre estes, as incorporações imobiliárias, empresas de publicidade, sistema financeiro, entre outros, segundo fontes da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Governo de Goiás (2017).

O referido mercado conforme Moscovitch (1997) define o valor de imóveis rurais e urbanos, levando em conta a oferta e demanda regional. A Secretária de Desenvolvimento Econômico do Governo de Goiás (2017) estratifica o ramo em: imobiliárias, corretoras de imóveis autônomas, corretor de imóveis, proprietário das imobiliárias, empreiteiras de mão de obra, construtoras e empresas de propaganda.

Às imobiliárias cabem, segundo Matos e Bartkiw (2013), atividades de locação e administração de escritórios, casas, salas comerciais ou apartamentos, além da comercialização dos imóveis. No caso específico da incorporação imobiliária, esta promove e realiza a construção de futuras edificações ou mesmo conjunto de edificações compostas de unidades autônomas. (SILVA, 2019).

Ressalta-se que qualquer imobiliária precisa de um serviço de contabilidade, que se responsabilize pela elaboração de um contrato social, bem como dos registros contábeis, abertura e fechamento da empresa, assessoria contábil, declarar o imposto de renda, escriturações, entre outros. Torna-se imprescindível que haja o credenciamento no Conselho Regional de Corretores de Imóveis e alvará de funcionamento, emitido pela prefeitura e corpo de bombeiros local.

A atuação do corretor de imóveis só será possível se este estiver inscrito no Conselho Regional de Corretores de Imóveis estadual, conforme Abreu (2017), o referido conselho providencia os registros profissionais, faz a regulamentação e fiscalização dentro do estado em empresas de consultorias, empresas de incorporação e construção, escritórios imobiliários, além de outros serviços necessários para regulação das atividades executadas pela classe.

Conforme Harvey (1980), a figura do corretor é importante, uma vez que atua como intermediário nas operações de compra, venda e aluguéis de imóveis, sendo que sua margem de lucro será de acordo com a quantidade de negócios rea-

lizados pelo mesmo.

A Lei nº 6.530/78 estabelece os corretores imobiliários como profissionais autônomos, mas isso só pode ocorrer por meio da prestação de serviços para as imobiliárias, porém eles precisam ser registrados no CRECI de sua respectiva região e segundo Abreu (2017), comenta, com o transcorrer do tempo os empreendimentos também adquiriram formatos diferentes, conforme foram surgindo.

Erpen e Paiva (2016), relatam que, em 1504 surge a primeira Capitania Hereditária do Brasil. Tempos depois, com a divisão das Capitanias pela Coroa, a ocupação do solo se deu por tomada de posse, sem qualquer título, tornando-se assim, objeto de comercialização em 1850, com a criação da Lei das Terras, um dos primeiros marcos do segmento imobiliário no país.

Entretanto, Matos e Bartkiw (2013), relatam que apesar do surgimento do segmento do mercado imobiliário no país no séc. XIX, não havia um regulamento a ser seguido, tampouco garantias aos envolvidos no processo de aquisição do bem (vendedor, comprador e profissionais imobiliários), mas em 1964 foi criada a Lei 4.591, que determinou a obrigatoriedade do Memorial de Incorporação, determinando informações básicas do empreendimento e informações legais e contábeis das empresas imobiliárias.

Conforme Paiva (2010), a Lei n. 6.216, de 30.06.1975, passa a vigorar no país, tendo por base a territorialidade com finalidade de registro. Logo, cabe a cada município ter um registro imobiliário, em órgão isolado.

Oliveira et. al (2020), afirmam que para geração do capital imobiliário é necessária a implementação de táticas, bem como atuação de forma concentrada por meio da delimitação de áreas de valorização e a inovação nas habitações, permitindo não só a aquisição de atributos ao imóvel, alteração o padrão de ocupação local, o que implica na valorização da região, quando comparada às demais localidades da cidade. Assim, famílias de diferentes situações socioeconômicas são contempladas de acordo com o valor dos imóveis.

A literatura diz que a expansão imobiliária dos anos 2000 a 2014 aconteceu por consequência da estabilidade econômica obtida nos governos desses períodos e também pela queda na taxa de juros, expansão do crédito direcionado e criação de programas públicos de habitação.(CORREIA, 2015).Contudo, nos últimos anos, a economia brasileira apresenta um grande quadro de oscilações, pois os juros básicos da economia voltaram a crescer, impactando o mercado imobiliário à

medida que este aumento está sendo vivenciado pela população por meio do aumento das prestações dos financiamentos.

Assim, por conta da situação atual, muitas pessoas passaram a diversificar seus investimentos, incentivando o crescimento urbano. Camelo (2015), ressalta que a facilidade na aquisição de imóveis aponta para a necessidade de mais profissionais da área, principalmente nas regiões mais populosas do país, como é o caso da região sudeste.

O ambiente imobiliário, vem se caracterizando pela descontinuidade, o que implica em maior cuidado na formulação de estratégias. Por se tratar de um ambiente que apresenta constantes mudanças, os participantes do mercado imobiliário precisam de agilidade e permanente revisão de posicionamentos. Atualmente se fala no poder da informação na realização de negócios, pois como se sabe, a informação envolve poder, e quanto mais informações de qualidade uma organização tiver, maior será sua influência.

Vieira (2009) comenta que o segmento imobiliário está em ascensão e o uso da informação, se tornou fator primordial no desenvolvimento de novos projetos imobiliários, e mais pesquisas, sobre o estudo de usuário, e boas argumentações, além do controle das informações, o que favorecem excelentes negociações.

Já Damásio (2006), tem outro ponto de vista e diz que a utilização da informação no mercado imobiliário mostra que a procura deste tipo de ferramenta pode estar vinculada a uma tendência das indústrias em monitorar constantemente o mercado, verificando os concorrentes.

Preocupações com as empresas concorrentes, produtos, serviços, financiamentos e manutenção denotam o aspecto de presença e conquista do mercado imobiliário, que são realizados pelo gerenciamento de informação, foco deste estudo.

A necessidade de compreender aspectos da gestão da informação e sua função no setor imobiliário, é de fundamental importância, uma vez que apresenta um roteiro eficiente e eficaz de conhecer e analisar a realidade informacional de uma organização imobiliária local, servindo, portanto, de referência para posterior aplicação em que seja necessário estruturar e implementar novos processos de gestão da informação. Considerando os fundamentos teóricos que embasam esta pesquisa, passa-se a descrever os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos propostos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, assim como o universo de estudo, a coleta de dados e a forma de tratamento desses dados.

4.1 Tipo de Pesquisa

É fundamental proceder à classificação da pesquisa que foi realizada, pois, como explica Gil (2010), ela garantirá uma maior racionalidade das etapas necessárias à execução. Logo, “pode significar a realização da pesquisa em tempo mais curto, a maximização da utilidade de recursos e, certamente a obtenção de resultados para sua execução.” (GIL, 2010, p. 26).

Neste estudo optou-se pela pesquisa de caráter exploratório, tendo como meios de investigação as pesquisas bibliográfica e de campo, com abordagem qualitativa. O estudo, ora em tela, caracteriza-se como exploratório, porque pretende “[...] proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, [...] orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses [...]” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51-52). Tais condicionantes garantem uma maior familiarização com o problema pesquisado.

No que diz respeito à obtenção dos dados necessários para a elaboração desta pesquisa, é fundamental a construção de seu modelo técnico-operativo, também denominado de delineamento, conforme explicam Prodanov e Freitas (2013, p. 54):

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando o ambiente em que são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Nesse sentido, entre os delineamentos existentes, utilizou-se a pesquisa de campo, tendo em vista que se trata da “[...] observação de fatos e fenômenos tais como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 59). Mas, valeu-se, na primeira fase, da pesquisa bibliográfica, quando se

realizou uma revisão de literatura, sendo possível verificar as produções desenvolvidas ao longo dos anos e selecionar aquelas que podiam ser utilizadas na construção deste estudo, cujo intuito é “[...] fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.” (GIL, 2010, p. 29-30).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 59), além de servir como base “[...] para sabermos em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto”, a pesquisa bibliográfica também será útil para estabelecer “[...] um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e na elaboração do plano geral da pesquisa”.

No caso da abordagem qualitativa, esta é empregada com o propósito de responder a questões particulares e preocupa-se “[...] em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269). Para tanto, foi utilizada a metodologia qualitativa na realização deste estudo de caso, o qual, segundo Gil (2010, p. 57), “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”. Através dele foi possível “[...] coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

4.2 Caracterização do cenário e sujeitos de pesquisa

O universo de estudo desta pesquisa, em decorrência do cenário de pandemia da COVID-19, abrangeu apenas a empresa *House Imobiliária*, localizada no município de São Luís/MA. Trata-se de uma imobiliária, que desenvolve atividades de locação, venda e administração de escritórios, casas, salas comerciais, apartamentos, além da comercialização de imóveis na planta, há mais de 5 (cinco) anos, na capital maranhense, figura 4.

Figura 4 - Fachada da *House Imobiliária*.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A seleção da referida empresa, justifica-se pela vasta experiência dos corretores no mercado local e pela facilidade de acesso, colaboração e disponibilidade na etapa da coleta de dados e informação da pesquisa de campo. A empresa pesquisada funciona de segunda a sexta-feira, das 8h às 19h, com disponibilização dos seus serviços *online* ao público.

A *House Imobiliária* é especializada no atendimento da demanda do programa habitacional do governo federal “Minha Casa Minha Vida”, além da venda e aluguel de imóveis prontos e na planta. Situa-se na Avenida Jerônimo de Albuquerque, 619 - Dalplaza Center - Lojas 23 e 24 - COHAB Anil III - São Luís/MA,

Com o slogan “Família, projeto que nos une”, a empresa possui missão e visão definidas, figura 5. Como destaca o diretor proprietário, a empresa é concebida como “[...] uma família que busca ser maior e melhor a cada dia.”:

Figura 5 - Missão, visão e valores da *House Imobiliária*.



Fonte: *House Imobiliária* (2020)

A *House Imobiliária* conta com 6 gerentes e, mais de 68 corretores associados. O referido número de corretores segundo um dos gestores é para impulsionar às pessoas a irem mais longe, voarem mais alto, com a missão de servir o outro, facilitar, fazer parte de conquistas e da história de vida de cada cliente e colaborador associado. O lucro é consequência de um trabalho bem feito e do dever cumprido. (*HOUSE IMOBILIÁRIA*, 2020)

O conhecimento dos valores e princípios da cultura organizacional, por parte dos colaboradores da Imobiliária, conforme aponta a literatura, é um fator chave para uma boa gestão.

No quesito instalação física, a *House Imobiliária* dispõe de sala de reunião e treinamentos; sala de atendimento ao público, assim como sala da diretoria geral, conforme se observa na figura 6. Atualmente conta com a colaboração de 68(sessenta e oito) corretores associados, devidamente inscritos no CRECI-MA, e 6(seis) gerentes, responsáveis pela aquisição, circulação e disseminação da informação, ou seja, pela comunicação direta com suas equipes.

A estrutura organizacional está dividida em três setores: diretoria, responsável pela gestão empresarial, atendimento, responsável pelo atendimento ao público presencial e *online* e intermediação do contato entre cliente e corretor de imóveis;

Figura 6 - Estrutura física da *House Imobiliária*

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

O sujeito participante deste estudo foi apenas o diretor proprietário, ainda que a empresa conte com a contribuição de 6(seis) gerentes e um expressivo número de corretores, conforme mencionado anteriormente que realizam a atividade pela qual se busca verificar de que maneira é realizada, isto é, a Gestão da Informação, quadro 3. O propósito é conhecer o processo de GIC da empresa. Tal delimitação se deu por motivo do isolamento social, imputado pela pandemia da COVID-19.

Quadro 3 - Caracterização do cenário e sujeitos de pesquisa

Empresa	Formação/ Gestor	Cargo	Tempo de Experiência	Tempo de Atuação	Número de Funcionários	Número de Corre- tores
House Imobiliária	Superior	Diretor Proprietário	15 anos	5 anos	3	68

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Quanto à formação profissional, no caso do entrevistado, observa-se no quadro 3 que têm formação superior em Ciências Imobiliárias e Administração, é único proprietário do empreendimento, e exerce a função de diretor. Sobre esse aspecto, Walter(2008), destaca que a formação do profissional se inicia com o processo de apreensão de conhecimentos específicos, além de outros fatores subjetivos, tais como: ética profissional, empregabilidade e o desenvolvimento da profissão, ou seja, seu perfil é delineado pelas habilidades, competências e atitudes necessárias para o desempenho da função profissional.

A coleta de dados foi realizada mediante entrevista estruturada com o diretor proprietário e observação *in lócus*. Segundo Severino (2016, p. 134), as entrevistas estruturadas “São aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas com determinada articulação interna.” Gil (2010, p. 110), explica que a entrevista é adotada como técnica de investigação em variados campos, inclusive nas Ciências Sociais, tendo em vista que “[...] é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano [...]” e também “[...] são suscetíveis de classificação e de quantificação.”

As questões estabelecidas para a realização da entrevista delimitam-se na abordagem do sujeito sobre o seu fazer profissional, em relação aos aspectos da Gestão do Conhecimento. Foi utilizado um roteiro de perguntas abertas e fechadas, flexível tanto para o entrevistado quanto para o entrevistador, composto por um total de 22 (vinte e duas) perguntas (Apêndice A).

Para a análise e interpretação dos dados, tendo em vista que a pesquisa possui uma abordagem qualitativa, foram seguidos alguns passos do processo de

análise e interpretação para pesquisas sociais, sugerido por Gil (2010). São eles: estabelecimento de categorias analíticas, descrição dos dados, avaliação da significância dos dados e interpretação dos dados.

Desse modo, para apresentar os dados obtidos na entrevista de forma clara, foram determinadas as seguintes categorias de análise: a) Necessidades informacionais e aquisição da informação; b) organização, armazenamento distribuição e uso da informação, e c) produtos e serviços de informação;

Para visualização do percurso desenvolvido nesta pesquisa, na Figura 4 consta uma síntese, ressaltando: a questão norteadora da pesquisa; os objetivos geral e específicos; metodologia, categoria de análise, resultados e conclusão.

Figura 7 – Síntese metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA *HOUSE* IMOBILIÁRIA EM SÃO LUÍS/MA.

Nesta seção apresentam-se a análise e interpretação dos dados coletados sobre a Gestão da Informação no âmbito do Setor Imobiliário em São Luís, especificamente, na empresa *House* Imobiliária, que será analisada a partir das seguintes categorias: a) Necessidades informacionais e aquisição da informação; b) organização, armazenamento distribuição e uso da informação, e c) produtos e serviços de informação.

5.1 Necessidades informacionais e aquisição da informação

A *House* Imobiliária desenvolve seus procedimentos de Gestão da Informação a partir da identificação das necessidades dos usuários bem como da aquisição, e uso de informação, que são necessárias tanto interna como externamente, para apoiar a tomada de decisões, ou seja, são informações relacionadas ao aspecto administrativo da empresa imobiliária.

A empresa investigada, na esfera das necessidades de informação, pelo fato de atuar em segmentos diversos do setor imobiliário (compra, venda e locação), e se relacionar com todas as construtoras do mercado imobiliário da capital, apresenta interesses nos seguintes tipos de informação, conforme relato do gestor.

Taxa de juros, documentação, aprovação de créditos, atualização de dados financeiros e política de habitação do governo; empreendimentos lançados, leitura de tabela, simulação, proposta de venda marketing imobiliário, matemática financeira, operações imobiliárias organização e técnica comercial comunicação e expressão, direito e legislação relações humanas, ética profissional, desenho arquitetônico, noções de construção civil, economia e mercado, deontologia imobiliária (regras e ética) e humor (tanto dos clientes como funcionários para fechamento das vendas). (*HOUSE* IMOBILIÁRIA, 2020).

Desse modo, os tipos de informação que a empresa necessita estão relacionadas ao modo de saber e fazer do corretor imobiliário e perpassam pelos aspectos administrativos, normativos, manutenção e produção da informação.

Nesse caso, as necessidades de informação da imobiliária, são percebidas em função das atividades de monitoramento do setor, para fins de controle e adequação das estratégias de gestão, recorrendo, assim, aos órgãos públicos e pri-

vados para obter as informações necessárias quanto ao suprimento das necessidades de informação que precisa.

Ainda sobre as necessidades de informação da clientela atendida pela *House Imobiliária*, o gestor destaca que a identificação da demanda informacional do cliente se dá no atendimento, por meio da interação dialógica com o consumidor, momento em que é delineado o seu perfil socioeconômico, bem como seus gostos e interesses em relação ao imóvel pretendido. Ademais, em um momento pós-venda, é perguntado ao grupo de consumidores, sobre o grau de satisfação quanto ao uso de determinado empreendimento, ou seja, se estes estão “Plenamente satisfeitos, ligeiramente insatisfeitos ou extremamente insatisfeito em relação às suas necessidades e problemas de uso de um empreendimento específico”. (*HOUSE IMOBILIÁRIA*, 2020).

Nesse aspecto, observa-se uma legítima preocupação da empresa, ora estudada, em identificar as demandas informacionais dos clientes antes, durante e após as vendas, ação extremamente importante na manutenção da empresa no mercado, pois sem uma clara compreensão de tais necessidades informacionais, as organizações não sobreviveriam. Acrescenta-se, ainda, o fato de que o conhecimento mínimo dos clientes/usuários reais e potenciais, é um indicador relevante para o planejamento de serviços e produtos desenvolvidos pela organização.

Quanto às principais fontes de informação que utiliza para auxiliar o processo decisório e permanência no mercado, o gestor, quando indagado, elencou jornais, revistas, sites especializados, instituições públicas e privadas, outdoor, eventos, contatos telefônicos, conversas, e-mail, whatsapp, programa gerencial informatizado, folders, relatórios, redes sociais, sendo que as mais utilizada(s) são: o whatsapp, Caixa Econômica Federal (CEF) e corretores.

a) Caixa Econômica Federal, que dita as regras do financiamento habitacional e gerencia os programas de habitação do governo federal; b) Correspondentes Bancários, que também tratam de informações sobre sistemas bancários de financiamentos habitacional e c) Construtoras, detentoras dos imóveis em construção e fornecem informações sobre o conceito do empreendimento, detalhes de torres, andares, número de apartamentos por andar, metragem e memorial descritivo do empreendimento. (*HOUSE IMOBILIÁRIA*, 2020).

Além da colaboração da CEF e Construtoras, na aquisição de informações a empresa analisada, conta com parceiros encarregados pela atualização da

base de dados nacional, regional e local, listas de discussão e redes sociais, a exemplo do *instagram*, assegurando assim, a disseminação estruturada dos produtos e serviços informacionais. Nesse sentido, Choe (2003, p.27), enfatiza que a informação é um componente intrínseco de quase tudo o que uma organização faz[...] Porém, “sem a compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação”.

Observa-se que a empresa ora analisada segue um protocolo de informações, conforme relato reproduzido pelos gerentes.

Imobiliária, capta e replica essas informações do mercado para os gerentes e corretores com a finalidade de potencializar e concretizar às vendas, isto porque, só vendemos o que conhecemos” como destacam os gerentes. Além disso, é responsável pela coordenação do processamento e pela análise de dados e informações, apresentando-os num formato mais útil para análise (relatórios, mapas, planilhas entre outros). (HOUSE IMOBILIÁRIA,2020).

Assim, toda informação, recebida e produzida em cadeia é armazenada no sistema de informação disponível na Imobiliária, a fim de tornar pública entre os diretores e os corretores, as trocas de informação presentes no processo de monitoramento,

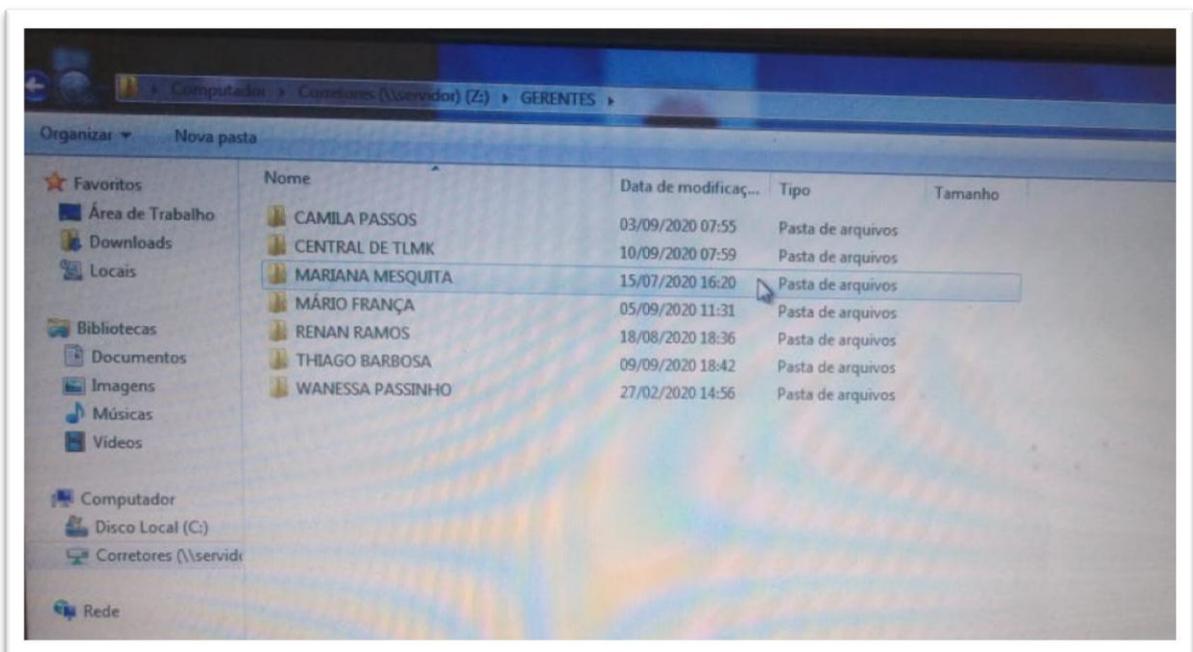
Percebe-se, então que, a imobiliária estabelece e gerencia as bases de dados e outras ferramentas para seleção, aquisição e compilação das informações consideradas relevantes para utilização das tomadas de decisões e para melhoria da qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos. A esse respeito, devido a ampla atuação da empresa investigada, há uma variedade de fontes de informação interna e externas relevantes, e que a empresa deve ter acesso para auxiliar a gestão no alcance das metas organizacionais.

A identificação das necessidades informacionais da Imobiliária, e do tipo de informação que esta necessita, seja para monitoramento de mercado do setor, realização de tarefas ou resolução de problemas, ressalta-se que o atendimento de tais demandas é determinante para um exitoso processo de Gestão da Informação, e, por conseguinte, uma estratégia de ação prioritária ao enfrentamento das oscilações e transformações ágeis e complexas do mercado atual.

5.2 Organização, armazenamento, distribuição e uso da informação

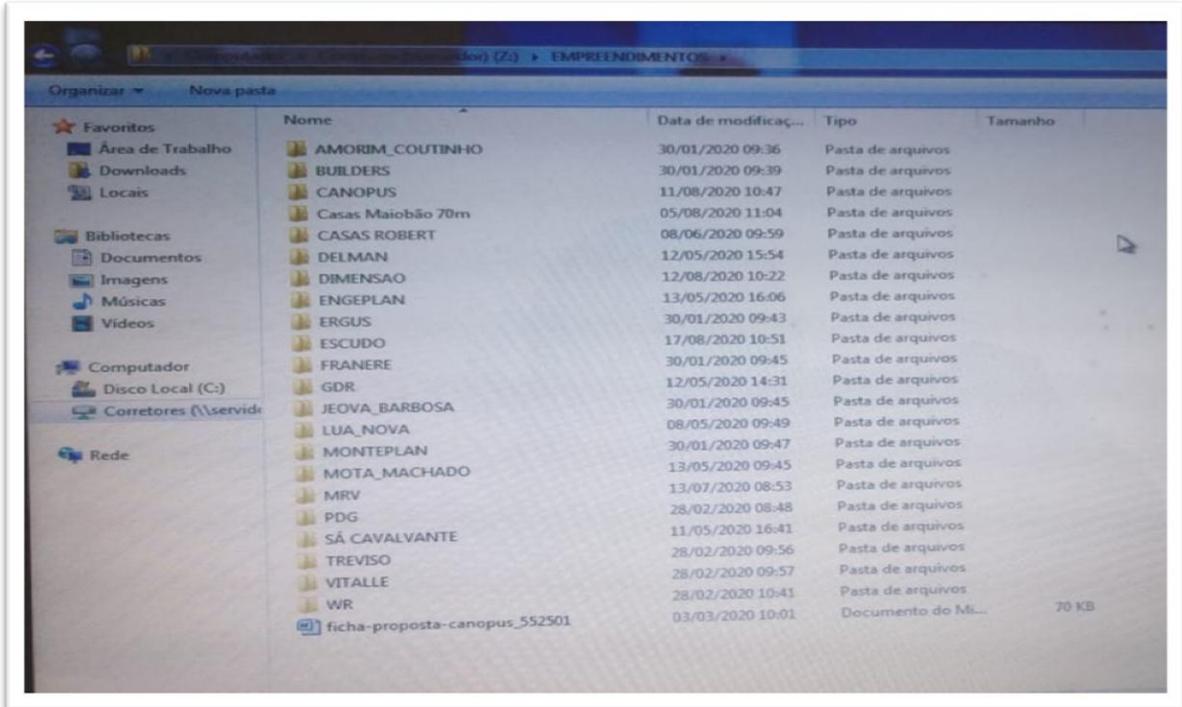
Questionado sobre o processo de organização, armazenamento e distribuição da informação, o gestor da empresa, revela que a documentação do cliente é recebida, escaneada e armazenada no sistema (figuras 7 e 8) e, cada Corretor tem sua pasta com os documentos de seus clientes. Esta documentação, fica armazenada até a assinatura do contrato, isto é, até a finalização da negociação, sendo descartadas, em seguida.

Figura 8 – Sistema de Gestão da Informação da *House Imobiliária*



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Figura 9 - Sistema organizacional das informações por empreendimentos.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Certo é que o uso das tecnologias de informação e comunicação na organização e recuperação da informação, fizeram com que as organizações passassem a tratar a informação de modo eficiente e flexível, a fim de obtê-la de maneira eficaz e também em quantidade e qualidade aceitável. Ou seja, a informação precisa ao alcance do usuário interno ou externo para ser utilizada de maneira a satisfazer as necessidades, da organização.

O armazenamento e distribuição da informação para a equipe de vendas, são feitas pelo servidor interligado a todos os computadores da imobiliária, sendo, então, disponibilizado no Google Docs pelos corretores, e o acesso pode ser feito tanto pelo computador quanto pelo celular (mobile).

Outra fonte de acesso e armazenamento da informação é o Whatsapp, ferramenta muito utilizada pela imobiliária para fazer a distribuição da informação entre os grupos da própria House Imobiliária, dos corretores e das construtoras para facilitar, sobretudo, a atualização e acesso à informação. O tipo de informação que circula em tais grupos, em geral, é sobre o monitoramento do mercado, segundo informou o gestor.

A demanda informacional que emerge do processo de monitoramento do mercado imobiliário pelas empresas é baseada em relatórios periódicos, para fins de controle. Dessa forma, faz-se necessário detalhar e armazenar a memória do referido processo no intuito de estabelecer o fluxo informacional criado a partir da produção de planilhas e de relatórios. (HOUSE IMOBILIÁRIA, 2020)

Ainda quanto à Gestão da Informação sobre o controle de cliente, a imobiliária dispõe da plataforma Ingai, cujo banco de dados permite cadastrar, armazenar, agendar, excluir e fazer a gestão da informação do atendimento dos clientes durante o processo de venda (pré-venda, venda e pós-venda).

O controle de vendas e comissões, é feito por meio do Excel, por meio de planilhas automatizadas, o qual vai gerindo e atualizando conforme a evolução dos pagamentos das comissões e dos boletos dos clientes, e, de acordo com a fala do gestor:

Todo o processo de venda é feito com o uso da informação em tempo real, haja vista que mensalmente, as tabelas das construtoras são atualizadas, assim como diariamente é modificada a disponibilidade dos imóveis, considerando que todo dia tem venda e, não se pode ofertar o que não se tem. Não se pode despertar o desejo do cliente por algo que não está disponível no momento, por isso, o gerente sempre está ao lado do corretor, acompanhando para que às informações estejam corretas. (HOUSE IMOBILIÁRIA, 2020).

Simplificação é a palavra de ordem nesse novo panorama de vida, simplificar a vida do cliente, é um dos investimentos da empresa imobiliária. Assim, é primordial o uso de informações confiáveis para o acompanhamento e controle do desempenho de vendas por tipo de produto ou serviço, bem como monitorar o volume de vendas e lucros e ajustar o preço à realidade do mercado, de forma ética.

O processo de distribuição e compartilhamento da informação na empresa, além do sistema de informação e redes sociais, também ocorre por meio de reuniões e treinamentos, como pode-se observar no relato, a seguir:

Reunião semanal geral com o diretor executivo da empresa e reunião semanal dos gerentes e seus corretores, para que a informação seja repassada de forma rápida e alinhada e não haja distorção e falta de conhecimento da equipe. (HOUSE IMOBILIÁRIA, 2020).

Na House Imobiliária, o diretor executivo e os 6(seis)gerentes, realizam o

trabalho de gerenciamento da informação necessária para compra, venda e aluguel das propriedades, assim como das demais atividades necessárias à manutenção e disponibilização dos serviços. O desafio está na atualização desses dados e informações, e, “uma das formas de visualizar e acompanhar a dinâmica da informação, especialmente, sobre a disponibilidade de imóveis para venda, preço e documentação necessária para sua aquisição”, é por meio do quadro de gestão, figura10.

Figura 10 - Quadro de gestão de vendas.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

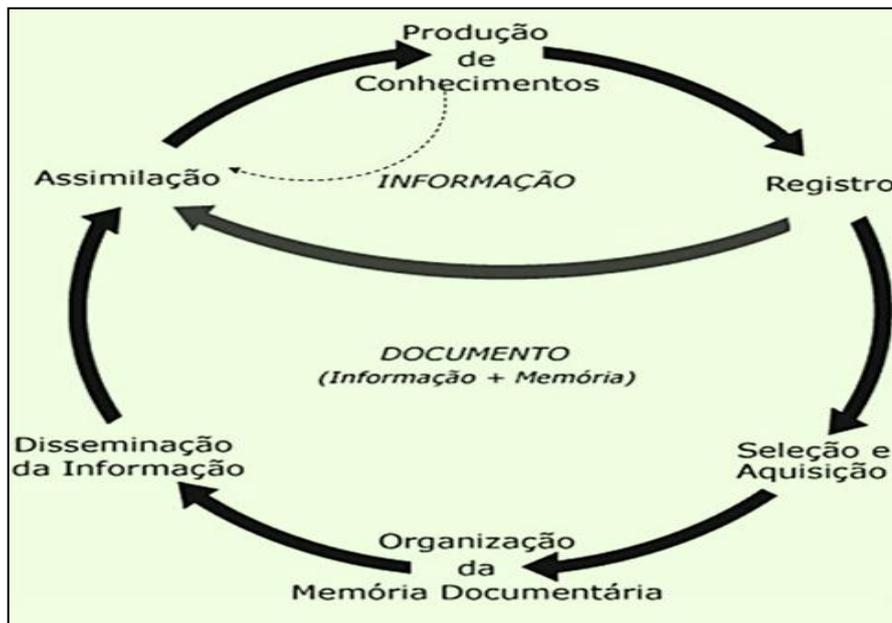
Na Gestão da Informação, o compartilhamento e uso da informação é uma das mais significativas e importantes etapas da gestão da informação, uma vez que o acesso a toda informação produzida no âmbito da Imobiliária é uma forma de garantir que os colaboradores conheçam e acompanhem o caminho que um produto ou serviço deve percorrer desde seu ponto de origem até o cliente final.

A GI tem essa função, que é de definir qual tipo de informação a organização necessita, como deve ser apresentada e disseminada e para quem essas informações devem ser repassadas, a fim de que a tomada de decisão se torne menos complexa para os gestores e os demais colaboradores. Não é por acaso que isso ocorre, existe um propósito, que visa garantir a obtenção da informação pelos usuários de maneira mais ágil e precisa, levando em conta a grande massa documental.

Como diz Choe (1995), uma organização deve aprender com o processo

informacional, com os fluxos e caminhos da informação no ambiente organizacional, com a retroalimentação e com o bom uso dos canais de comunicação. Nessa perspectiva, a empresa se comporta como um sistema aberto que colhe informações do ambiente externo com a finalidade de usá-las como conhecimento, processos e estruturas que são devolvidos ao ambiente onde está inserida. Tal processo pode ser observado no ciclo documental da memória organizacional, Figura 11.

Figura 11-Ciclo Documental da Memória Organizacional.



Fonte: Dodebei (2002, p. 8).

É possível, observar na Ilustração 11, que o ciclo documental se inicia com a produção e registro de conhecimentos. Logo após, é feita a seleção do material para uma unidade de informação, e, em seguida, é realizada a sua aquisição. Após esta etapa, o item é registrado e tombado pela unidade, e encaminhado para o serviço de tratamento técnico da informação. Desse modo, cada estágio deve ser bem definido, no intuito de que seja possível a disponibilização da informação ao usuário.

Um dos entraves observados e detectados na pesquisa de campo, diz respeito ao processo de armazenamento da informação, já que a empresa não dispõe de arquivos permanentes (físico ou digital), para organizar e preservar a Memória Organizacional, com vistas a auxiliar em pesquisas, controle e tomada de decisões futuras.

Ciente de que as empresas exercem a função de promover a pesquisa e a produção de informação sobre suas práticas e assuntos de interesse com base na documentação e informação, a implantação de gestão documental em muito beneficiará essa atividade. Mesmo dispondo de sistema de gerenciamento da informação, que executa diversas funções, a documentação é descartada ao final do processo de venda, como foi relatado.

5.3 Produtos e serviços de informação

A etapa de desenvolvimento de produtos e serviços de informação consiste na política de informação adotada pela empresa para atender seus clientes. De acordo com Choo (1995), essa etapa está vinculada ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação e visa a criação e o estabelecimento de programas, práticas e procedimentos e produtos de informação.

Também denominada de etapa de produção de informação, aqui a organização sistematiza a informação adquirida de modo a estabelecer sua própria cadeia informacional. É o momento em que a organização confere um olhar mais detalhado à informação a que tem acesso, e repassa as informações para seus colaboradores e o ambiente onde constam as características que refletem sua perspectiva de atuação.

No que se refere a esse aspecto, o gestor da *House Imobiliária*, disse que oferece os seguintes serviços e produtos:

a) Panfletos; b) Books dos diversos empreendimentos; c) Site com informações gerais sobre a empresa; d) Vídeo dos empreendimentos decorados; e) Placas de vendas e aluguel; f) Mural informativo; g) Rede social – Instagram; h) Visitas técnicas, dentre outros. (*HOUSE IMOBILIÁRIA*, 2020).

Certo é que, oferecer serviços e produtos informacionais com valor agregado é uma demonstração de valorização e reconhecimento da importância dos seus clientes. No caso deste estudo, os serviços e produtos possibilitam o fortalecimento da relação da organização com o cliente, uma vez que é possível oferecê-los a partir do delineamento do perfil do cliente, como revela a interface do site, figura 12, destacando: “tipo de imóvel (casa ou apartamento), localização (condomínio, bairro ou cidade), quantidade de quartos, se o imóvel é novo ou usado, simulação de

financiamento e telefones para contatos”.

Figura 12 - Interface do site da empresa



Fonte: House Imobiliária (2020)

Os serviços e produtos informacionais, desenvolvidos pela *House Imobiliária*, contêm dados sobre: preço, gratuidade da taxa de ITBI e cartório, liberação do uso de FGTS e de conta-conjunta, bem como a construtora responsável pelo empreendimento, figura 13.

Figura 13-Propaganda de empreendimento oferecido pela empresa.



Fonte: House Imobiliária (2020)

Os resultados deste estudo apontam que há um esforço da *House* Imobiliária em desenvolver serviços e produtos informacionais para atender às demandas de sua clientela externa. Contudo, a empresa ainda enfrenta sérios entraves no tocante ao fluxo e acesso à informação pela equipe de colaboradores, pois, geralmente, eles não dispõem de tecnologia (dispositivos móveis com acesso à internet full time ou então, internet com velocidade muito reduzida que não permite fazer download dos arquivos disponibilizados no servidor da empresa), mesmo tendo sido criado pelo gestor, login e senha para que todos os corretores tenham acesso aos dados e informações disponibilizados nas nuvens, para confirmarem uma informação de modo rápido e preciso.

Ademais, como ressaltou o gestor, há uma certa carência de recursos humanos capacitados para analisar às informações disponibilizadas pela empresa, como por exemplo: histórico das informações sobre perfil de cliente, renda, atividade, idade, tendência de preferência de imóveis (casa ou apartamentos), localização, etc, aspectos de suma importância para auxiliar a tomada de decisão, planejamentos futuros e base de investimento para público-alvo, assim como para acompanhar as tendências de segmentação do mercado, ou seja, identificar para onde o setor está caminhando.

A capacidade de se apropriar de informações de modo a otimizar a tomada de decisão se torna uma habilidade fundamental, requerida nas interações nas esferas pessoal, social, política, econômica e organizacional.

O que reafirma a importância e necessidade de implantação da Gestão da Informação, uma vez que é primordial, não só para o hoje, mas para o futuro da empresa, considerando a dinâmica e o fluxo da informação, cujo compartilhamento, acesso e uso deve ser multiplicados para toda a equipe da empresa.

Desse modo, na perspectiva de contribuir para uma atitude mais produtiva e inovadora, bem como ilustrar o impacto da gestão da informação nas organizações, quando da sua implementação, lista-se no quadro 4, alguns serviços e produtos que podem ser desenvolvidos pelo setor imobiliário, especialmente, pela *House* Imobiliária, que são resultantes da GI, tais como: produção/criação, organização, compartilhamento e disseminação e utilização, ou seja, ações que potencializam a cultura organizacional

Quadro 4– Sugestão de Serviços e produtos de GI.

Criação	Organização	Compartilhamento	Utilização	Proteção
Programas de ideias	Repositório Digital	Aprendizagem Organizacional	Reuso de soluções	Preservação digital
Planejamento estratégico	Gestão Documental	Comunidades de práticas	Diminuição de retrabalho	Curadoria Digital
Inovação e P&D	Banco de Boas Práticas	Lições aprendidas	Planejamento e política de informação para o setor	Contrato de sigilo de dados
Parcerias/participação em consórcios	Banco de Jurisprudência	Serviço de Disseminação Seletiva da Informação-DSI	Melhoria de serviços e produtos	Código de Conduta

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

No quadro 4, há uma diversidade de serviços e produtos de informação que podem agregar valor às atividades tradicionalmente desenvolvidas pela *House Imobiliária*, o que evidencia um contínuo repensar de papéis e a responsabilidade de promover um constante redimensionamento de ações, serviços, produtos, espaços e equipes direcionados aos clientes que não devem ser apenas passivos utilizadores, mas produtores e consumidores de informação, conhecimento e tecnologia.

Nesse sentido, é necessário que a empresa trace um plano de implantação de GI que a indique como uma organização provedora de acesso à informação e que, está imbuída, em mapear além de atender às demandas e intenções de seus clientes. A empresa também conta com uma equipe parcialmente preparada para atuar em diferentes frentes e é usuária das Tecnologias da Informação e Comunicação Sociais, como ampliadoras do campo de possibilidades para acesso a estoques informacionais dispersos.

O setor imobiliário precisa estar mais atento de como viver o hoje, e deixar de deve interpretar como cenas do passado a questão da Gestão da Informação como algo utópico e inacessível. A partir desse contexto, torna-se fundamental que as organizações aprendam suficientemente sobre as condições dinâmicas, atuais e futuras em que se inserem, a fim de usarem o conhecimento adquirido para modificar alterar seu próprio comportamento diante das novas demandas do contexto, de forma mais inovadora e criativa.

6 CONCLUSÃO

A compreensão acerca da dimensão da informação e dos aspectos da Gestão da Informação, no âmbito do Setor Imobiliário, foi o tema deste trabalho, que buscou analisar a Gestão da Informação como estratégia de inteligência competitiva organizacional na empresa *House Imobiliária*, localizada em São Luís/MA, na perspectiva de detectar as concepções, desafios e tendências da Gestão da Informação na referida empresa. Trata-se de uma empresa de médio porte, sendo, portanto, um ambiente fértil para a análise do fenômeno informacional.

Buscou-se aqui, contextualização no modelo teórico metodológico de Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) de Choo (2003), com a finalidade de analisar os seguintes aspectos: a) necessidades informacionais e aquisição da informação; b) organização, armazenamento, distribuição e uso da informação, e c) serviços e produtos de informação, na perspectiva de desvelar a dinâmica informacional concebida e desempenhada pela referida empresa.

Inicialmente, sobre a concepção de Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista pragmático, ambas as estratégias de gestão de ativos informacionais, tangíveis ou intangíveis (principal ponto de convergência e divergência), podem colaborar para o sucesso das organizações, independente de porte ou setor de atividade, pois as tornam mais preparadas para enfrentar os desafios que se apresentam no cenário atual.

Foi possível perceber clareza, por parte do gestor, acerca da necessidade de um planejamento para implementação da GIC, na *House Imobiliária*. Contudo, existem algumas dificuldades na dinâmica do tratamento da informação, que passam pela apreensão e aplicação do instrumental teórico-metodológico da Ciência da Informação, na prática da organização, recuperação e disseminação da informação, ou seja, da GIC.

Em se tratando dos procedimentos de identificação e atendimento das demandas informacionais dos usuários/clientes bem como do tratamento de informação, observou-se que a imobiliária não possui uma política de tratamento de informação, e sequer documento que registre e oriente o ciclo da informação, na rotina da empresa.

Vale destacar que, apesar de a empresa dispor de um sistema de gestão das atividades do setor (compra, venda, locação e administração de imóveis), falta

implantar a GI para dinamizar os serviços da empresa imobiliária. Os fluxos de informação fazem parte essencial de todo tipo de processo e, portanto, devem ser atendidos quando se desenham e implantam processos.

Nesse sentido, espera-se que a iniciativa em conhecer os instrumentos que auxiliarão nessa atividade, possam partir do gestor, visto “que as normas para a padronização dos registros de informação desempenham papel crucial nos catálogos (online), bancos e bases de dados, pois se não houver critérios e padrões previamente definidos, o processo não atingirá o objetivo de dispor acesso à informação” (SOUSA, 2015, p. 239).

Não basta, reconhecer que a informação é um elemento indispensável para o desenvolvimento das organizações bem como da sociedade. No entanto, faz-se ainda essencial ressaltar o desenvolvimento de métodos, técnicas e de instrumentos que possibilitem a organização da informação e do conhecimento registrados em diversos suportes, para promover o acesso a eles. Assim, a GIC surge como uma forma de evitar a perda de tempo e otimizar o desenvolvimento da organização, uma vez que tem como objetivos propiciar espaços para o compartilhamento e a socialização do conhecimento, e também, a melhoria das competências humanas a respeito, de inovações que levem a deslançar maiores negócios.

Apesar dos métodos desenvolvidos para a organização da informação, a produção nesse setor é ascendente e ultrapassa as paredes dos diversos ambientes informacionais, mas há uma urgente necessidade de um profissional habilitado para tratamento técnico do processo de seleção, aquisição, armazenamento, compartilhamento e uso da informação.

Ademais, as empresas do setor imobiliário, utilizam diversas fontes de informação, as quais, dadas as suas especificidades, exigem profissionais qualificados para a realização de uma catalogação que as disponibilizem de forma ágil e precisa aos usuários e desenvolvendo serviços e produtos informacionais, planejados conforme o delineamento do perfil do usuário.

Conforme já mencionado, o propósito deste estudo foi analisar a prática da Gestão da Informação realizada na *House* Imobiliária, em São Luís do Maranhão. O percurso para o exercício da pesquisa buscou compreender como tal atividade é realizada e se é desenvolvida de modo consistente.

Considera-se, finalmente, que o uso da informação na empresa *House* Imobiliária, se dá de forma intuitiva, mas é necessário transformar em prática à con-

cepção da Gestão Informação, partindo do princípio de que, uma organização é um sistema que agrega pessoas com vários níveis de conhecimento e informação, mas o conhecimento podem ser gerenciados, a fim de fomentar novas aprendizagens. No caso da organização pesquisada, é muito bem-vinda uma mudança de paradigma, pois a concorrência nesse setor é um grande desafio.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C.A. **Inovação nas empresas familiares do mercado imobiliário brasileiro**. 2017. 85f. Dissertação (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.
- ALVARES, L; BAPTISTA, S.G; ARAÚJO JÚNIOR, R.H. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Rio Grande do Sul, v. 16, n. 2, p. 235-252, 2010.
- AMARANTE, E. P. **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional**: um estudo em uma empresa do setor público de tecnologia da informação. 2015. 56f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/2910/1790>. Acesso em: 15 set. 2020
- ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias, São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- ANSOFF, H. I. The changing shape of the strategic problem. **Journal of General Management**, v. 4, n. 4, p. 42-58, 1977.
- ARGYRIS, C. **Flawed advice and the management trap**: How managers can know when they're getting good advice and when they're not. Boston: Oxford University Press, 2000.
- BAKAR, A. H. A. et al. Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. **Management Decision**, v. 54, p. 735-749, oct. 2016. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/MD-01-2015-0006>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4 p. 510 - 528, 2008.
- BUKOWITZ, W.R; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAFÉ, L.; SALES, R. Organização da informação: conceitos básicos e breve fundamentação teórica. In: ROBREDO, J.; BRASCHER, M. (org.). **Passeios no Bosque da Informação**: Estudos sobre Representação e Organização da Informação e do Conhecimento. Brasília DF: IBICT, 2010. 335 p.
- CAMELO, F.E. **Operações Imobiliárias**. Montes Claros: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, 2015.
- CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, N. M. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 38-45, 2003.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CHOO, C.W. Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions. In: **Digital Libraries Conference**. Singapore: National Computer Board of Singapore, 1995.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287f. 2003. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

CORRÊA, G. L. **Bolha especulativa no mercado imobiliário brasileiro: análise e possibilidades**. 2015. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CORSATTO, C.A; HOFFMANN, W.A.M. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 18, n. 38, p. 19-36, 2013.

COSTA, P. E. C; GOUVINHAS, R.P. Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2004.

DALFOVO, O. **Modelo de integração de um sistema de Inteligência Competitiva com um sistema de gestão da informação e de conhecimento**. 2007.240f.Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão o Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

DAMASIO, E. Inteligência Competitiva e informação para Indústria e negócios: uma avaliação teórica e prática no setor industrial. **RNTI-Revista Negócios e Tecnologia da Informação**, Curitiba, v. 1, n. 1, 2006.

DAVENPORT, T. H. *et al.* **Working knowledge**: How organizations manage what they know. Harvard Business Press, 1998.

DAVENPORT, T.H. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Elsevier Brasil, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DEL-SAZ, M.A Gestión del conocimiento: pros y contras. **El profesional de la información**, v. 10, n. 4, p. 14-26, 2001.

DIANA, M. F; CONEJERO, M. A; MANGINI, E. R. O Uso do Sistema de Informação

na Tomada de Decisão Mercadológica: um estudo de caso em uma MPE do setor imobiliário. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 54, 2017.

DIAS, N.S et al. **Adaptação organizacional**: a influência das novas tecnologias na estratégia de empresas do setor imobiliário da Grande Florianópolis. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

DODEBEI, Vera Lúcia Doyle. **Tesouro**: linguagem de representação da memória documentária. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2002, 119 p.

DUARTE, E. N. **Redes temáticas para cooperação em gestão da informação e do conhecimento**. João Pessoa: Editora da UFPB. 2015. 154p.

ERPEN, D. A; PAIVA, J. P. L. Panorama histórico do registro de imóveis no Brasil. Direito registral. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 2, 2011.

FLEURY, A; FLEURY M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, C. L. S.; VALENTIM, M. L. P. Mapas conceituais como ferramenta para a gestão do conhecimento. In: VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 217-231.

GARVIN, D. A. **Learning in action**: A guide to putting the learning organization to work. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOIÁS (Estado). Secretaria do Desenvolvimento Econômico. **Caderno didático**: Operações Imobiliárias. Goiás, Rede Itego, 2017.

GUTIÉRREZ, M.P.M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**: fundamentos, metodología y praxis. Gijón: Ed. Trea, 2008.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. **Revista de Administração de empresa**, Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 1995.

HARVEY, D. **Valor de uso, valor de troca e a teoria do uso do solo urbano**. A justiça social e a cidade. São Paulo: Hucitec, 1980.

HOUSE Imobiliária: Família, projeto que nos une. 2020. Disponível em: <https://www.houseimobiliaria.com.br/>. Acesso em: 28 set 2020.

INAZAWA, F.K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 14, n. 3, p. 206-220, 2009.

JANNUZZI, C.A.S.C.; MONTALLI, K.M.L. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: Introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, São Paulo, v. 28, n. 1, 1999.

KLEINUBING, L; BEM, R. A participação do bibliotecário na criação de sistemas de Inteligência Competitiva: proposta para o departamento de patrimônio imobiliário e meio ambiente da Eletrosul. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 12, n. 1, p. 133-142, 2007.

KUMARESAN, C; SWAROOPRANI, B.S. Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. **The Journal of Academic Librarianship**, 41, 758 – 763, 2015.

LEVY, J.S. An introduction to prospect theory. **Political Psychology**, Paris, p. 171-186, 1992.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, D; BARTKIW, P.I.N. **Introdução ao mercado imobiliário**. Curitiba: IFPREtec, 2013.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENEZES, R. G. Reflexões sobre abordagem da Inteligência Competitiva em pesquisas nacionais/Reflections on the approach of competitive intelligence in national research. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 1547-1576, 2019.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000

MOSCOVITCH, S. K. Qualidade de vida urbana e valores de imóveis: um estudo de caso para Belo Horizonte. **Nova economia**, Minas Gerais, número especial, p. 247-249, 1997.

MUTTA, D. S et al. Análise e coleta de dados de Inteligência Competitiva no mercado imobiliário: um estudo de caso. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. São Paulo: Elsevier Brasil, 1997.

OLIVEIRA, O. F. *et al.* Dinâmica Imobiliária na cidade do Natal. **Sociedade e Território**, Natal, v. 31, n. 2, p. 177-198, jan. 2020.

OLIVEIRA, P. H et al. Inteligência Competitiva no contexto das micro e pequenas empresas do setor imobiliário. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 5, n. 2, p. 46-62, 2015.

PAIVA, J. P. L. **Regularização fundiária e o registro de imóveis**. São Paulo: Instituto de Registro Imobiliário do Brasil, 2010.

PESSOA, C. R. M. et al. Da gestão de TI à gestão de informação e tecnologia: uma abordagem teórica da evolução do conceito. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. 17, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Bahia: 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Knowledge management in organization**. Krakow: Oficyna Ekonomiczna, 2002.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. São Paulo: Editora Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 24 mar 2020.

SANTOS, E. L; NASSIF, M. E. Os profissionais de Inteligência Competitiva no Brasil: habilidades, competências e demandas do mercado. **Prisma. com**, Portugal, n. 15, p. 4-27, 2011.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: Cadernos de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. 2.ed. Rio de Janeiro: Quality-mark Ed., 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Ivani Antunes da. **A controladoria como ferramenta de apoio as informações contábeis na gestão das incorporações imobiliárias**. 2019.63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controladoria)- Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**: O capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

TESSAROLLI, F.G.C. Análise da indústria Petroquímica Brasileira utilizando o modelo das cinco forças de Porter. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, Minas Gerais, v. 9, n. 1, p. 712-727, 2019.

VALENTIM, M.L.P. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em ambientes organizacionais. **Tendências da Pesquisa Braileira em Ciência da Informação**, Paraíba, v. 1, n. 1, 2008.

VENTURA, K.S; SUQUISAQUI, A.B.V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambient. constr.**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p.333-349, Mar. 2020.

VIEIRA, A. L. A. **Gestão da informação**: o profissional bibliotecário atuando no mercado imobiliário. 2009. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Biblioteconomia) - Departamento de Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

YANG, J. The knowledge management strategy and its effect on firm performance: a contingency analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 125, p. 215-223. 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS IMOBILIÁRIAS

QUESTIONÁRIO

Convidamos você a responder este questionário que tem como objetivo coletar dados da pesquisa “GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR IMOBILIÁRIO” (2020), sob a responsabilidade do pesquisador Silvio Pereira da Conceição, graduando da Universidade Federal do Maranhão. Antecipadamente agradeço sua contribuição.

Endereço para contato: oivlis_pereira@hotmail.com

1 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:

1.1 Nome:

1.2 Formação

- () Nível Médio Completo
 () Nível Médio Incompleto
 () Nível Superior Completo Curso:
 () Nível Superior Incompleto
 () Outros. _____

1.3 Qual é o seu cargo ou função na empresa?

- () Sócio Gerente
 () Proprietário
 () Gerente
 () Outros: *Diretor*

1.4 Qual o seu tempo de experiência nesse ramo de atividades?

- () 0 a 3 anos
 () 4 a 10 anos
 () 10 a 15 anos
 () + de 15 anos

2) CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

2.1 Razão Social/ Nome de Fantasia :

2.2 Qual o tempo de funcionamento da empresa?

- () 0 a 3 anos
 () 4 a 10 anos
 () 10 a 15 anos
 () + de 15 anos

2.3 Qual o número de funcionários da empresa?

- () 0 a 3 funcionários

- () 4 a 10 funcionários
- () 10 a 15 funcionários
- () + de 15 funcionários

2.4 Qual o número de corretores da empresa?

- () 0 a 3 corretores
- () 4 a 10 corretores
- () 10 a 15 corretores
- () + de 15 corretores

3) CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE INFORMAÇÕES:

3.1 Existem algum tipo de Sistema de Informação Executiva na sua imobiliária?

- () Sim. Qual: *Vista software* () Não

3.3 Existe alguém na empresa com a função de coletar e processar as informações para controle e avaliação dos resultados da empresa?

- () Sim . Quem? _____
- () Não
- () Às vezes

3.4 Qual (is) informação(ções) é (são) essencial (is) para o seu desempenho nas transações imobiliárias? (Pode marcar quantas alternativas achar necessárias)

- () marketing imobiliário
- () matemática financeira
- () operações imobiliárias
- () organização e técnica comercial
- () comunicação e expressão
- () direito e legislação
- () relações humanas
- () ética profissional
- () desenho arquitetônico
- () noções de construção civil
- () economia e mercado
- () deontologia imobiliária(regras e ética)
- () Outra. Qual: *Humor (tanto dos clientes como funcionários para fechamento das vendas)*

3.5 Você sente algum tipo de dificuldades em obter informações para desempenhar suas atividades de corretor de imóveis?

- () Sim. Qual? *Dados regionais* () Não

3.6 Marque abaixo as fontes/canais de informações que você utiliza para buscar informações.

- () Jornais
- () Outdoor
- () Revistas
- () Eventos
- () Contatos telefônicos

- Conversas
 - Contatos pessoais
 - e-mail
 - WhatsApp
 - Programa gerencial informatizado
 - Folders
 - Sites grátis
 - Sites pagos
 - Catálogos
 - Relatórios
 - Outro. Qual? *Redes sociais*
- Cite o(s) mais utilizado(s): *Whatsapp*

3.7 Como ocorre o processo de organização, busca e recuperação da informação na empresa?

Por meio de reuniões e treinamentos

3.8 Com relação a, compra e venda de imóveis e empreendimentos na cidade, a empresa tem informações da quantidade de oferta no mercado?

- Sim
- Não
- Às vezes

3.9 Em caso afirmativo, como obtém essa informação?

- SEBRAE
- Pesquisa junto aos clientes
- Orgãos da classe
- IBGE
- Outros. *Redes sociais*

3.11 É feita alguma análise de perfil do cliente da imobiliária?

- Sim Não

3.12 Tem um banco de dados sobre o tipo de serviços que os clientes buscam?

- Sim. Qual? *O software* Não

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

NOME DA PESQUISA: GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR IMOBILIÁRIO

PESQUISADOR: Silvio Pereira da Conceição

INSTITUIÇÃO: Universidade Federal do Maranhão – Curso de Ciências Imobiliárias /CCSO

TELEFONE: 98 987123679 / 98 32351089

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa Gestão Da Informação Como Estratégia De Inteligência Competitiva No Setor Imobiliário, que será realizada pelo aluno do Curso de Ciências Imobiliárias para a construção da seu Trabalho de Conclusão de Curso, requisito para conclusão da graduação. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

OBJETIVO: Investigar o uso da gestão da informação como estratégia de inteligência competitiva no setor imobiliário de São Luís, visa descrever o processo de gestão documental nas organizações, a partir dos aspectos históricos e da Memória Organizacional bem como compreender a contribuição da tecnologia na organização e acesso da informação e do conhecimento na empresa.

PROCEDIMENTOS: Se você concordar em participar da pesquisa, será realizada uma entrevista com você, que será gravada (a ser agendada conforme sua disponibilidade). **RISCOS E**

DESCONFORTOS: De acordo com a Resolução 16/2000 de CFP esta pesquisa apresenta risco mínimo. Pois os procedimentos não sujeitam os participantes a riscos maiores do que os encontrados nas suas atividades cotidianas.

BENEFÍCIOS: Os dados coletados nesta pesquisa contribuirão para que a partir de uma análise de um universo particular possamos construir aportes teóricos que poderão nos ajudar na compreensão de aspectos que envolvem o estudo da gestão documentária, a inteligência com-

petitiva e o trato da informação e documentação pelas corretoras de imóveis em São Luís.

CUSTO/REEMBOLSO: você não arcará com qualquer gasto decorrente da sua participação.

Você, não receberá qualquer espécie de reembolso ou gratificação devido à participação nesta pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE: Seu nome não será utilizado em momento algum da pesquisa.

Somente serão divulgados os dados diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, garantindo o anonimato dos participantes. Tendo esclarecimento dos termos acima colocados,

Eu, _____ RG

nº _____ e CPF nº _____, declaro que li as in-

formações contidas neste documento, e fui devidamente informado(a) pela pesquisadora dos

procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos

participantes, confidencialidade da pesquisa, e CONCORDO em participar da referida pesqui-

sa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso

leve a qualquer penalidade.

Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

São Luís, _____ de Março de 2020.

(Assinatura do participante)

Silvio Pereira da Conceição (Pesquisador)

APÊNDICE C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, _____ cargo _____ na empresa _____, AUTORIZO, Silvio Pereira da Conceição RG, Nº1216227990, aluno do Curso de Ciências Imobiliárias da Universidade Federal do Maranhão, a realizar entrevistas com os funcionários desta empresa e ainda observação das instalações e rotinas de trabalho para fomentar a realização da pesquisa " Gestão Da Informação Como Estratégia De Inteligência Competitiva No Setor Imobiliário”, que tem como objetivo investigar o uso da gestão da informação como estratégia de inteligência competitiva no setor imobiliário de São Luís, visa descrever o processo de gestão documental nas organizações, a partir dos aspectos históricos e da Memória Organizacional bem como compreender a contribuição da tecnologia na organização e acesso da informação e do conhecimento na empresa.

São Luís, _____ de Março de 2020.

(Assinatura do participante)

Silvio Pereira da Conceição (Pesquisador)