

Gestão do conhecimento e Gestão de Competências: aplicações práticas em escritórios de advocacia

Resumo: A relação entre gestão do conhecimento e gestão por competências vêm sendo cada vez mais estudadas por autores importantes, como Pires e Amorim (2012), Zhu e Wang (2006), Fleury e Oliveira Júnior (2001). A proposta deste artigo é debater essa relação. Por meio de entrevista semi-estruturada e usando técnicas de análise do discurso, escolheu-se para análise um domínio específico: os escritórios de advocacia. A partir da literatura apresentada, procurou-se evidenciar essa relação e a sua aplicabilidade nesse tipo de segmento empresarial. Por fim, conclui que escritórios de direito são ambientes com alta concentração de conhecimento e onde a gestão do conhecimento e gestão por competências são processos disseminados e inseridos na cultura organizacional.

Palavras chaves: Gestão do Conhecimento; Gestão por competências; Conhecimento organizacional e Cultura organizacional.

1 Introdução

Segundo Drucker (1999) pessoas, conhecimento e tecnologia, são os fundamentos sob os quais estão constituídas as modernas e atuais organizações empresariais. Diante disso, é papel da administração a criação de modelos de gestão e administrativos em consonância com esses fundamentos.

Desta forma, esse estudo aponta a gestão do conhecimento e a gestão por competências como elementos teóricos e práticos apropriados para esse fim. No entanto reconhecemos as limitações de cada uma das práticas bem como os desafios que impõem aos gestores administrativos.

A globalização de mercados obrigou os escritórios de advocacia, a adotarem uma administração mais profissionalizada, cuja estrutura é reflexo de um mercado cada vez mais marcado pela competitividade e alta performance.

A economia de mercado também alterou a forma com que essas organizações lidavam com o conhecimento. Se antes o processo de transmissão deste obedecia a uma ordem hierarquizada de pai para filho, a nova ordem impôs a criação de mecanismos de apropriação do conhecimento e retenção dos seus detentores.

Sendo assim, esse estudo propõe apresentar entre as consagradas práticas de gestão do conhecimento quais vêm sendo aplicadas em escritórios de advocacia tomando por base a

amostra selecionada. Para tanto, iremos abordar como a literatura vem apresentado a relação entre a gestão por competência e a gestão do conhecimento e comentar se as práticas verificadas são as mais adequadas para esse segmento empresarial conforme orientação presente na literatura e experiência pessoal da autora que participa à três anos de projetos dessa natureza em organizações jurídicas.

Para consecução dos objetivos propostos, será enunciado, em primeira instância, o referencial teórico do trabalho, visitando os estudos sobre gestão do conhecimento e gestão por competências. Em seguida, será apresentada a metodologia que este trabalho utilizará, englobando o tipo da pesquisa, a seleção da amostra, instrumentos utilizados e, por fim, os procedimentos de coleta e análise dos dados. Seguem os resultados engendrados e sua discussão que, por sua vez, fomentarão as conclusões do trabalho, mormente no que tange às suas contribuições e recomendações para estudos futuros.

2 Metodologia

Seguindo definição de Vergara (2011, p. 42) esta pesquisa será de natureza descritiva, ou seja, buscará expor as características e práticas que norteiam a gestão do conhecimento e de competências em escritórios de advocacia brasileiros. Quanto aos meios de trata-se de pesquisa, ao mesmo tempo, bibliográfica e pesquisa de campo.

O estudo foi realizado a partir da seleção de população amostral de cinco escritórios de advocacia do Rio de Janeiro, sendo uma amostra não probabilística e por tipicidade.

As organizações tomadas para os estudos de caso foram escolhidas de forma intencional de portes diferentes, mas ainda assim possuindo características comuns no que diz respeito à diversidade de áreas de atuação, com composição mínima de 50 advogados e experiência acumulada pela presença de no mínimo duas décadas na advocacia.

Os dados foram tratados a partir de uma abordagem qualitativa e envolveu a coleta de dados documentários e orais. Os dados orais, que constituem o cerne deste artigo, foram obtidos com o uso da entrevista. Tendo em vista a natureza do objeto de estudo e diante do objetivo proposto, foi adotada a análise de discurso, como recurso técnico metodológico para obtenção de resultados. Também procedemos a uma abordagem quantitativa uma vez que quantificamos em percentuais os resultados obtidos.

Para o alcance do primeiro objetivo específico, de caráter exploratório e investigativo, os métodos escolhidos serão seleção e levantamento de literatura especializada sobre a temática central do trabalho, buscando identificar na literatura selecionada relações entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências.

Para atingir o segundo objetivo específico, primeiro será realizado levantamento na literatura sobre as práticas consagradas de gestão do conhecimento e em seguida com apoio na literatura a autora fará apontamentos indicando se tal prática é adequada ou não ao segmento empresarial.

Para levantamento e identificação das práticas que vêm sendo exercidas em escritórios de direito realizou-se entrevista semiestruturada composta de 10 questões abertas com responsáveis pela Gestão do Conhecimento de cinco bancas.

As entrevistas foram realizadas no interior dos escritórios, após pedido verbal de autorização para gravação das falas e sua posterior transcrição. O processo de transcrição foi manual, com a audição das entrevistas e registro. Essa transcrição gerou o material que veio a ser submetido à análise com a utilização do Instrumento de Análise do Discurso (IAD), um recurso da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

A estratégia adotada na definição dos questionamentos a serem apresentados como meio para a interlocução com os informantes foi, em parte, decorrente de informações levantadas informalmente em eventos da área, sobre as práticas de GC que ocorriam nesses escritórios e em parte objetivando conhecer o conhecimento teórico que aquele profissional tinha sobre o processo e também revelar quais as práticas vem sendo exercida e sob que motivação e viabilidade.

Ao final do estudo, foi formado um corpus de discursos, para ser submetido a exame a partir da perspectiva de identificar as práticas exercidas. No caso, empregou-se a técnica do (DSC), pela qual, destacaram-se as partes, também denominadas de figuras metodológicas pelos criadores da técnica. Seguindo conceituação de Lédevre; Léfevre (2003) foram selecionadas expressões-chave (EC) e ideias centrais (IC). Para esses autores as Expressões-chave (EC) são pedaços, trechos e transcrições literais do discurso obtido que em geral estão relacionadas com a pergunta da pesquisa e as Idéias Centrais (IC) são figuras ou termos criados para determinar a (as) expressão (ões) que concentra(m) com fidelidade a intenção do sujeito que realizou o discurso; é uma forma de expressar indícios e serve para permitir a reunião do que é aproximadamente semelhante entre os conteúdos das ECs.

Esclarecemos que nosso método impõe certa limitação, uma vez que envolve um processo interpretativo da autora que transcreveu as falas. Não se pode dizer que ocorreu modificações em relação aos fenômenos levados a questionamento; pode-se dizer talvez que eles foram submetidos a juízo, enquanto eram repassados ao interlocutor.

Em todo tempo estaremos apoiados na literatura e fontes de informação especializadas sobre as temáticas que cercam esse trabalho a fim de compreender como estudiosos entendem

as dinâmicas de produção e gestão do conhecimento, entre eles citamos Nonaka e Takeuchi (1997).

Neste estudo, poderá ser mantida a preservação da identidade dos escritórios analisados. Desta forma, qualquer tradução de fala ou indicação de fato ocorrido durante o processo de trabalho, poderá, ser indicado por meio de letras do alfabeto.

Pretendemos com esse estudo contribuir para o aumento de embasamento teórico para aqueles que buscam diretrizes de implantação de processos de gestão do conhecimento e gestão de competências em suas organizações.

3 Referencial teórico

Segundo Drucker (2001) nossa atual sociedade se caracteriza pela apropriação e trabalho com o conhecimento, ou seja, o conhecimento tornou-se um dos principais diferenciais de competitividade, isto é, de poder econômico no mercado.

No caso da prestação de serviços jurídicos, um escritório de advocacia é tipicamente uma "empresa de conhecimento", que "vende" o conhecimento, experiência e habilidades de seus advogados a seus clientes. Sendo assim, na maioria dos casos, coube a alta administração e aos gestores de pessoas a função de conduzir um processo de educação profissional corporativa para a sustentação de um modelo baseado na apropriação do conhecimento. A globalização de mercados, obrigou os escritórios de advocacia, a adotarem uma administração mais profissionalizada, cuja estrutura é reflexo de um mercado marcado pela competitividade e alta performance. Advogados experientes e que por anos conduziram juridicamente e administrativamente suas bancas, perceberam a necessidade de contratação de Gestores de Pessoas e de desenvolvimento de ações de recursos humanos a fim de compreender e se relacionar melhor com a dinâmica administrativa que a nova ordem admitia.

Sobretudo a partir de 2001 surge na literatura, especialmente estamos tratando da literatura brasileira, trabalhos que abordam a gestão por competência como processo da gestão do conhecimento, tal como Pires e Amorim (2012), Zhu e Wang (2006), Fleury e Oliveira Júnior (2001), autores que serão nossos principais referenciais teóricos na condução desse estudo. Na economia do conhecimento, a competência dos colaboradores é cada vez mais valorizada na comparação com os ativos tangíveis, tal como maquinário, mobiliário e etc... Isto por que, quanto maior a presença de capital humano, maior a capacidade estratégica da organização em se adaptar e mudar para o futuro. (LEGNICK-HALL, 2003, p.48 apud PIRES; AMORIM, 2012, p. 76). Segundo Carbone *et al* (2005 apud PIRES; AMORIM, 2012, p. 76), o conhecimento mais valioso para o crescimento da empresa estará onde estiver o colaborador,

sendo dele a capacidade de identificar as informações adequadas para o desenvolvimento de conhecimento útil à realização do trabalho.

Na gestão por competências, a mobilização de capacidades e o direcionamento para obtenção dos resultados são esclarecidos por Leme (2009, p.1) que: “Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.” Além disso, organização e a gestão de pessoas buscam a aproximação de seus colaboradores, aplicando meios para o seu desenvolvimento no trabalho e um desempenho eficiente.

As competências essenciais são institucionalizadas com o tempo e, para que isso ocorra, o sistema de identificação de competências organizacionais deve fazer parte da gestão do conhecimento praticada na organização (LEI; HITT; BETTIS, 2001, p. 160).

Entendemos nesse estudo que a competência é originada de uma relação entre pessoas e conhecimento. Daí a importância da gestão por competência para atrair e reter os melhores talentos, aqueles capazes de agregar valor a organização a partir de seu conhecimento individual e organizacional.

Desta forma, em modernos escritórios de advocacia temos a formação de bancas com alta diversidade de idade, formação, posicionamento e que, no entanto participam do mesmo processo decisório, dessa forma, como relata Pires, Amorim (2012, p. 81) “[...] o processo de construção de competências passa a exigir o reconhecimento de que a organização é um ambiente de relações humanas, sociais e econômicas.”.

Nesse sentido, inferimos que as organizações podem se apropriar de técnicas de gestão do conhecimento para o desenvolvimento de novas competências em consonância com a estratégia da organização e necessárias ao desenvolvimento do negócio.

Lei; Hitt Bettis (2001, p. 167) sugerem que a relação entre a gestão do conhecimento e por competência também está no fato de que a aprendizagem organizacional exige que as empresas tenham a habilidade de gerenciar informações por meio dos métodos de processo, armazenagem e recuperação da informação.

3.1 Gestão do Conhecimento

Embora os conhecimentos teóricos e técnicos de qualquer colaborador sejam importantes para o bom desempenho de suas atividades profissionais, a gestão administrativa é fundamental. É a administração que deve tanto estabelecer diretrizes e finalidades claras que norteiem o estabelecimento de padrões, de procedimentos e da tipologia de produtos e serviços, quanto dar

conta da concentração e articulação das diversas tarefas que ali serão executadas, e prover meios e ambiente propício à produção de conhecimento organizacional.

O conhecimento organizacional é, portanto, resultado da interação desses processos organizacionais e da competência individual apresentada pelas pessoas.

Para Drucker (2001, p.68) a organização é um meio de multiplicar a força de um indivíduo. Sendo assim, para que surja o conhecimento organizacional de modo que este seja gerenciável, é preciso que a organização entenda que o seu papel principal é o de propiciar recursos, matérias e condições para os seus trabalhadores.

Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) “[...] a criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.”.

A premissa é identificar o conhecimento produzido na organização e buscar o seu registro e o compartilhamento. Conhecimento esse, sob suas duas formas: explícito (dados e informações) e conhecimento tácito (habilidades e experiência) entre todos os níveis organizacionais. Não menos importante é o planejamento do mapeamento desse conhecimento e o planejamento de seu registro.

Nesse contexto, a empresa deve estimular a produção do conhecimento, dando as ferramentas e ambientes necessários, no caso de escritórios de advocacia, trata-se basicamente de uma empresa que vende os conhecimentos de seus advogados. É uma empresa produtora e consumidora dos conhecimentos produzidos, tais como a criação de documentação de precedentes jurídicos, a manutenção atualizada da base legislativa e jurisprudencial, dentre outras tantas, através da utilização sistemática da tecnologia.

3.2 Gestão por competências

Em pouco mais de 30 anos, a Sociedade Humana experimentou duas grandes mudanças nas relações socioeconômicas e do trabalho: saiu de uma Sociedade Industrial, vigente até meados da década de 60, passando para a Sociedade da Informação nas décadas de 70 e 80 e confluindo na atual Sociedade do Conhecimento.

Neste cenário surgem os primeiros programas de Gestão por Competências, que segundo Carbone *et al* (2005, p. 77) teria como objetivo “[...]Planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.”. Ou seja, esse caberia a este a identificação de competências necessárias para a sustentação dos negócios e alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim é preciso desenvolver estratégias e ferramentas que possibilitem esse gerenciamento eficaz. No entanto, isso requer cuidado, uma vez que esta seleção precisa estar em consonância com a cultura organizacional.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.89) os mapas de competência realizam uma avaliação do “estoque de conhecimento corporativo, revelando os pontos fortes a serem explorados e as lacunas a serem preenchidas.”.

Escritórios de advocacia são ambientes de alta concentração de conhecimento e ter um instrumento como esse favorece uma boa aplicação das *expertises*.

Além disso, os mapas fornecem indicadores para mensurar a efetividade do processo de GC (GREY, 1999, p. 2). O mesmo autor discorre que os mapas permitem aos gestores do conhecimento identificar os impedimentos ao compartilhamento do conhecimento e sugerir modos de sua superação.

Em suma, verificamos que as práticas de gestão do conhecimento e gestão por competências ganham maior efetividade quando aplicadas em consonância. A base comum de tais modelos é o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores e o compartilhamento de informações e conhecimentos necessários ao bom desenvolvimento das atividades e que infiram em vantagens competitivas diante dos concorrentes.

4 Apontamentos sobre Gestão do Conhecimento em Escritórios de Advocacia

Segundo Selem (2012, p. 36) a implantação do Sistema de Gestão do Conhecimento em um escritório de advocacia exige a identificação do conhecimento útil para aumento de sua performance. Geralmente, há quatro fontes de conhecimento em escritórios de advocacia:

- Material publicado, como recursos bibliotecários, inclusive materiais *on line* (a característica-chave é que este material pode ser adquirido);
- Conhecimento pessoal e experiência dos advogados e demais membros da equipe do escritório (contido nas cabeças das pessoas e expressado pelo comportamento delas);
- Conhecimento contido no produto de trabalho de um advogado, por exemplo, pareceres, acordos, petições, etc. (pode ser localizado no sistema de processamento de texto e arquivos de papel, e pode ser recolhido e computadorizado);
- Conhecimento especialmente desenvolvido, como por exemplo, precedentes criados por profissionais de suporte ao trabalho dos advogados, pesquisas para casos, levantamento de jurisprudências. (SELEM, 2012, p. 23)

Um trabalho de gestão do conhecimento em um ambiente altamente competitivo e com preços agressivos como é o caso de escritório de advocacia, envolverá a seleção e tratamento de informações para posterior transformação em conhecimento. Neste contexto, se diferencia não aquele que consegue encontrar as informações úteis, mas aquele que consegue consonância entre as informações localizadas e os objetivos estratégicos do escritório. É preciso depurar a informação de inteligência e transformá-la em um conhecimento que promova vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A troca de conhecimento a partir das experiências dos indivíduos no contexto organizacional gera uma aprendizagem que inclui:

- interpretação de experiências passadas de sucesso ou fracasso;
- inferência de relações causais entre ações e resultados e suas implicações nas ações futuras; descrições das mudanças organizacionais e suas relações com o desempenho futuro;
- análise dos pontos fortes e fracos referentes à estratégia, estrutura, sistema de informação e sistema de incentivo;
- descrições de conflitos de interesses que emergem sob condições de complexidade e incerteza;
- reflexões críticas sobre a teoria organizacional em uso e propostas para sua reestruturação;
- descrições e análises das experiências de outras organizações. (ARGUIS E SCHON, 1996, p. 17 apud GONZÁLEZ; MARTINS; TOLEDO, 2009, p. 59).

A temática de gestão do conhecimento possui vasta literatura, especialmente produzida após os anos 1990, período no qual o Brasil aqueceu sua economia nacional, fez a abertura de seu mercado e com isso impulsionou grandes negócios em todas as áreas.

Sendo assim, abaixo abordaremos práticas que vem sendo repetidamente sugeridas na literatura como apropriadas e possíveis em implantação de modelos de GC em escritórios de advocacia e que também foram identificadas na análise do discurso dos responsáveis pela Gestão do Conhecimento de cinco escritórios do Rio de Janeiro.

4.1 Resultados da Pesquisa

A tecnologia da informação transformou o trabalho do advogado, alterou sua visão de tempo e permitiu maior agilidade na execução de suas atividades. No entanto, lembramos que

conforme Davenport e Prusak (1998) dispor de tecnologia da informação mais sofisticada não implica necessariamente obter melhor informação.

A entrevista aplicada a cinco bancas cariocas foi realizada com dez questões cada. A seguir, são apresentadas:

- 1) O que você entende Gestão do Conhecimento? **Buscamos com isso identificar qual o conhecimento teórico que o gestor possuía sobre a temática.**
- 2) A partir do que você entende por GC, quais práticas de Gestão do Conhecimento você acha que ocorrem no escritório? **Buscamos aqui confrontar se o entrevistado sabia quais práticas apontadas na literatura eram exercidas no escritório.**
- 3) Coube a qual departamento a implantação do processo de GC? **Procurávamos identificar qual departamento à estrutura organizacional entendia como competente para essa implantação,**
- 4) A alta gerência do escritório esteve engajada na implementação? **Aqui se pretendia saber como a cultura organizacional, especialmente a alta gerência entendia a importância dessa implantação e como ela apoiou.**
- 5) A banca incentiva à formação continuada com cursos de pós-graduação e em caso positivo como ocorre essa prática? **Aqui se objetiva identificar como a empresa pensa na formação de competência de seus colaboradores e como ela realiza seu processo de retenção de talentos.**
- 6) O escritório possui Universidade Corporativa? **Aqui se objetiva identificar como a empresa pensa na formação de competência de seus colaboradores e preparação de talentos capazes de garantir a continuidade da gestão do conhecimento.**
- 7) Ocorrem reuniões para troca de experiências e compartilhamento de informações? **Aqui já caminhamos para o segundo objetivo identificar como essa empresa articulava sua troca de conhecimento.**

- 8) O escritório possui algum sistema de chat, fórum, lista de discussões para troca de conhecimento? **Buscávamos identificar as práticas exercidas, para posterior avaliação se essa era adequada àquela estrutura organizacional.**
- 9) As lições apreendidas em grupos de estudo e debates para compartilhamento de informação são registradas? **Em caso positivo de que forma? Procurávamos identificar como a organização pensa na apropriação desse conhecimento para que caso um funcionário se desligue da empresa esse conhecimento não seja perdido.**
- 10) Como você acha que as atividades de GC contribuem para a melhoria de processos e de governanças? **Nosso objetivo era identificar como a empresa pensa que a GC contribui na criação de diferenciais competitivos para a organização.**

Ao final do processo havia um corpo de 50 áudios respostas para analisar. Operacionalmente, os discursos produzidos para cada questão geraram o DSC de cada pergunta e no final elaborou-se o DSC geral. Nesse DSC geral, apresentado como o resultado do estudo, está consolidado o conjunto.

Os resultados abaixo apresentados não apresentam a totalidade de todas as questões apresentadas na entrevista. Mais sim o que foi mais destacado, o que teve mais ênfase e nos ajuda a alcançar nossos objetivos operacionais neste estudo.

Identificamos que 100% dos entrevistados possuem bons conhecimentos teóricos sobre GC e Gestão por competências. Além disso, o mesmo percentual sabia apontar pelo menos cinco processos de GC apontados frequentemente na literatura.

Ao longo de nosso processo de entrevistas, não raro à percepção de naturalização que a GC possui nesses ambientes. Ou seja, já está imbuído na cultura organizacional às práticas de GC. Muitas vezes os entrevistados iam discorrendo sobre suas práticas e maneiras de lidar com o conhecimento, sem classificar como um processo de GC. Isso sugere que a organização já incorporou os processos e importância da GC como *modos operandi*.

Em 60% das bancas analisadas, coube as Unidades de Informação, sendo elas: Bibliotecas, Arquivos ou Centros de Documentação a coordenação dos processos de implantação de gestão do conhecimento. Esse dado sugere que profissionais de informação estão cada vez mais engajados nessa temática.

Além disso, essas próprias unidades realizam suas práticas de GC com seus pares. Ou seja, os bibliotecários jurídicos de todos os escritórios analisados realizam o compartilhamento de informações bibliográficas, auxílio na execução de pesquisas, catalogação cooperativa, intercâmbio bibliográfico e troca de instrumentos necessários à boa condução de uma biblioteca jurídica, como catálogo de livrarias.

Sociedades de advogados são ambientes com abundância de conhecimento e selecionar métodos para registrar esse conhecimento advindo da prática de trabalho e que contribua para geração de novos produtos e aperfeiçoamento dos já existentes é um grande desafio, que mais que técnica exige engajamento dos envolvidos.

Um dos fatores encarados pelas grandes bancas como elemento para aumento da competitividade está relacionado à formação de seus colaboradores. Em 90% das bancas analisadas ocorre o incentivo a formação continuada através de cursos de atualização e pós-graduações dentro e fora do país. Neste contexto, outro elemento que pode colaborar para esse alcance além de se constituir como prática de gestão do conhecimento é a criação de Universidades Corporativas. Nesses ambientes podem ocorrer práticas tanto de formação quanto de compartilhamento de informações, com isso, o escritório deixa o resquício de bancas familiares onde o compartilhamento de conhecimento pessoal ocorria como se fosse de pai para filho.

Cabe ressaltar que a sociedade “B” que foi entrevistada nesse estudo é considerada o maior expoente na implantação de Universidades Corporativas em Escritórios de advocacia, tendo inclusive seu case já sido apresentado em diversos eventos de Gestão do Conhecimento e Governança.

Esse estudo sugere que os entre as ações que o departamento de TI pode colaborar para o processo de GC à criação de Repositórios de conhecimento coletado e combinado. Esses repositórios funcionam com parte da memória organizacional do escritório e pode se tornar um recurso (ativo) que pertence à organização, uma vez que busca evitar a redundância do trabalho já que novos colaboradores podem reutilizar o trabalho que outros advogados já desenvolveram tanto para clientes como em pesquisas internas. É importante manter tais repositórios atualizados com a contribuição constante e em dia do conhecimento compartilhado entre os demais membros da equipe. Em nosso estudo 90% dos entrevistados realizam essa prática, o que sugere que seu grau de eficiência é alto.

Apesar de apenas 10% dos entrevistados adotarem a prática, acreditamos que outra boa ação é a implementação de Fóruns (presenciais e virtuais) e Listas de discussão para que todos

os colaboradores possam trocar suas experiências em casos jurídicos, cases de sucesso na banca e em experiências anteriores, discussões sobre dúvidas de clientes entre outros aspectos.

Reuniões de colaboradores em torno de um interesse comum, tendo inclusive à participação de pessoas externas a organização visando facilitar o contexto de transferência do conhecimento e acesso a especialistas é frequente em 100% dos entrevistados. No entanto, somente 30% dos entrevistados revelaram que registram essas reuniões em um guia de lições aprendidas.

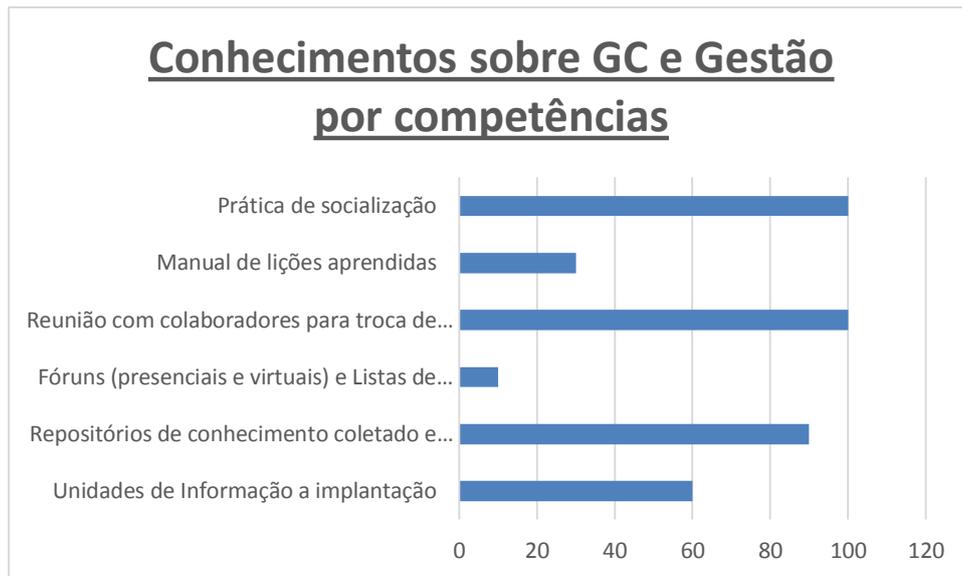
As narrativas corporativas também se constituem como práticas interessantes. Nessas em dia fixo e de conhecimento de todos os colaboradores são empregadas técnicas de discurso para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nas atividades rotineiras do escritório. No entanto, nenhum dos escritórios analisados realiza tal prática, o que sugere ainda uma falta de amadurecimento de governança para tal realização. Compartilhar conhecimentos apreendidos em cursos externos também funciona de maneira eficiente.

Em proporções distintas, mas ocorrendo em 100 % dos entrevistados ocorre a prática de socialização, que está ligada a imitação, a prática compartilhada e ao treinamento no trabalho. Em geral ocorrem em reuniões informais tipo brainstorming, discussão de problemas para solucionar casos, discussões em almoços e fechamentos de operações com cliente.

Esse diálogo continuado pode facilitar a criação de ideias novas que ajudam na promoção da melhoria de processos e produtos.

As propostas acima indicam que as práticas de gestão do conhecimento em um escritório de advocacia, adquirem função estratégica. Daí a necessidade que as ações ocorram de maneira planejada, gradual, ou seja, à medida que alcançasse o comprometimento de todo o grupo.

No que se refere às contribuições da GC e Gestão por competências para melhoria nos processos de desenvolvimento de atividades da empresa as respostas foram as mais variadas. Não houve repetição de respostas nessa questão, embora as expressões-chave (EC) e ideias centrais (IC) fossem iguais. Nesse processo de análise do discurso dos entrevistados foi apontado o ganho de maior agilidade na busca e recuperação da informação para subsidiar processos decisórios, facilitação do processo de treinamentos de novos funcionários, diminuição do processo de retrabalho, facilitação na formação dos colaboradores, maior conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização.



Consolidação dos resultados da pesquisa

5 CONCLUSÃO

Esse estudo revelou que as teorias relacionadas à gestão de conhecimento e a gestão por competências se manifestam nas organizações sobre o mesmo ativo: as pessoas. É através do conhecimento das pessoas que a competência é utilizada e apresentada à organização.

A literatura vem apontando que existe um ponto de intersecção entre a gestão do conhecimento e a gestão por competência. O presente estudo confirmou esse pressuposto através das entrevistas que identificou esse ponto como sendo o momento da apropriação do conhecimento organizacional.

A gestão de competências é instrumento essencial nesse sentido, haja vista que é ela que determina que o conhecimento gerado seja apropriado pela organização e definido como uma nova competência.

Através da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), avaliamos que as práticas relatadas pelos entrevistados são apropriadas ao tipo de segmento empresarial. Com isso tomase por cumprido o objetivo geral deste estudo.

Percebeu-se que o nível de consciência em relação à importância da gestão do conhecimento é elevado em todas as bancas. Essas empresas possuem alta concentração de conhecimento em seu ambiente organizacional e já iniciaram um processo de consolidação de uma cultura voltada à formação do conhecimento e ao seu compartilhamento.

REFERÊNCIAS

CAMPELLO, Bernadete Santos; CALDEIRA, Paulo da Terra. (Org.). **Introdução às fontes de informação**. 2 ed. Belo Horizonte, Autêntica, 2008.

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

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Publifolha e Enio Guazelli & Cia. 1999.

DUTRA, Joel Souza; RUAS, R.L.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOH, Swee C. Improving organizational learning capability: lessons from two cases studies. **The Learning Organization**, Ontario, v. 10, n. 4, p. 216-227, July/Aug., 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm>?Acesso em: 10 de abr. de 2013.

GREY, Denham. **Knowledge Mapping: A practical overview**. Disponível em: <<http://smithweaversmith.com/knowledge2.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-186.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2 ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

LÉFEVRE, F.; LÉFEVRE, A. M. C. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SELEM, L.; BERTOZZI, R. **A reinvenção da advocacia**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

TOMAÉL, Maria Inês, et al. Avaliação das fontes de informação na internet: critérios de qualidade. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 11, n. 2, p.1-14, 2001.

Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/293/216>>. Acesso em 27 mar. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 104 p.

ZHU Y.; WANG Y.; LAN H. Empirical study on interaction among Knowledge management strategy, core competence and organizational performance, Stanford, **Management Science and Engineering**, v. 5, p. 1269-1273, out. 2006. Disponível em:<

http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=4105089&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D4105089>. Acesso em 11 mar. 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Universidade Federal Fluminense

Pesquisa: **Gestão do conhecimento e Gestão de Competências: aplicações em escritórios de advocacia** - Professor Orientador: Luiz Lourenço de Mello Filho

Entrevista Semi-Estruturada

Perguntas:

1. O que você entende por Gestão do Conhecimento?
2. Quais práticas de Gestão do Conhecimento ocorrem no escritório?
3. Coube a qual departamento a implantação do processo de GC?
4. A alta gerência do escritório esteve engajada na implementação?
5. Ocorrem reuniões para troca de experiências e compartilhamento de informações?
6. O escritório possui algum sistema de chat, fórum, lista de discussões para troca de conhecimento? As atividades da biblioteca como indexação, classificação, aquisição etc. são feitas por todos ou há divisão por funcionários?
7. A banca incentiva à formação continuada com cursos de pós-graduação e em caso positivo como ocorre essa prática?
8. As lições aprendidas em grupos de estudo e debates para compartilhamento de informação são registradas? Em caso positivo de que forma?
9. O escritório possui Universidade Corporativa?
10. Como você acha que as atividades de GC contribuem para a melhoria de processos e de governanças?