



A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO A PARTIR DAS PRÁTICAS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Daniele Cristina Gonçalves Brene Pires ¹

Wilson Amorim ²

Resumo

A sociedade da informação e do conhecimento trouxe uma nova realidade e vários desafios para as organizações contemporâneas. A gestão do conhecimento e a gestão por competências apresentam-se como teorias administrativas que tratam dois recursos fundamentais para essas organizações: conhecimento e pessoas. Considerando isso, objetivou-se identificar a existência do ponto de convergência entre esses dois temas, analisando como a gestão do conhecimento contribui para a definição de novas competências organizacionais em escritórios de advocacia, por meio de três estudos de casos. A análise permitiu confirmar a inter-relação entre as duas teorias e que a gestão do conhecimento contribui para a geração de novas competências organizacionais em escritórios de advocacia, pois as competências são transformadas com os novos conhecimentos produzidos pela organização. Embora exista essa relação fundamental, considerou-se que os escritórios de advocacia brasileiros precisam amadurecer a profissionalização da administração para que usufruam dos benefícios trazidos pela gestão do conhecimento e gestão por competência.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Gestão por competência; Competência Organizacional; Escritório de advocacia.

Abstract

The information and knowledge society brought a new reality and some challenges for the contemporary organizations. Knowledge and the competence management are presented as administrative theories dealing with two basic resources to these organizations: knowledge and people. Considering this, the objective was to identify the existence of the convergence point between these two subjects, analyzing how the knowledge management contributes to the definition of new organizational skills in law firms, through three case studies. The analysis confirmed the interrelationship between the two theories, as well as that knowledge management contributes to the generation of new organizational core competences in law firms, since competences are transformed with the new knowledge produced by the organization. Although there is this basic relationship, Brazilian law firms need to ripen the professionalization of the administration to reap the benefits brought by knowledge and competence management.

Keywords: Knowledge management; competence management; Core competence; Law firms.

Artigo recebido em 03/11/2011

Aprovado em 10/03/2012

¹ Especialista em Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas e Gerência de Sistemas e Serviços de Informação.

Bibliotecária jurídica do escritório Marcos Martins Advogados Associados.

² Mestre em Economia e Doutor em Administração, Professor do Programa de Pós Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP da Fundação Instituto de Administração – FIA.

1. INTRODUÇÃO

Pessoas, conhecimento e tecnologia. Sob esses fundamentos estão constituídas as atuais organizações empresariais (DRUCKER, 2001; FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002). Diante disso, para que o crescimento da organização seja possível, é necessário que os modelos de gestão, tanto administrativo, no sentido mais geral, quanto de pessoas, estejam voltados para estes fundamentos. A gestão do conhecimento e a gestão por competências parecem ter subsídios teóricos e práticos necessários para esse fim.

A gestão eficiente do conhecimento organizacional tornou-se essencial para atingir o sucesso competitivo, além de se constituir em conceito central para os gestores modernos (SANCHEZ, 2001). Esses devem direcionar seus esforços para o mapeamento do ciclo do conhecimento existente e na definição de estratégias que permitam a gestão de todo fluxo de informação e conhecimento, de maneira que este contribua para o crescimento das competências essenciais. Como se lê:

Ações relacionadas com a criação e a transferência de conhecimento devem estar comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas pela empresa. A natureza do conhecimento agregado às competências será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva auferida por tal competência (Oliveira Júnior, 1999, 2001). (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002, p. 142).

Já a gestão por competências tem papel fundamental para orientar as decisões de uma empresa na entrega de resultados com alto valor agregado para os clientes, com base em suas competências essenciais. Como defendem Prahalad e Hamel (1990, p. 90) “As competências organizacionais são a fonte do desenvolvimento de novos negócios. Elas devem constituir o foco da estratégia no nível corporativo”.

No cerne da nova sociedade, que se caracteriza pela apropriação e trabalho com o conhecimento (DRUCKER, 2001), é difícil conceber organizações que não estejam estruturadas e capacitadas para o crescimento sustentável por meio da construção de competências que assegurem a vantagem competitiva. E essa, por sua vez, dependerá da capacidade organizacional de identificação, construção e alavancagem de novas competências (CARBONE et al., 2005).

1.1 Delimitação do tema

A discussão proposta neste artigo visa explorar a contribuição da gestão do conhecimento, tendo em vista seus processos, na definição de novas competências essenciais nas organizações em geral, tanto na produção de bens tangíveis – como as indústrias, por exemplo, quanto na



prestação de serviços. Para tanto, tomaremos como base um estudo realizado em uma organização do setor de serviços, mais especificamente, daqueles prestados por escritórios de advocacia.

Esta tradicional subárea da prestação de serviços sempre caracterizou-se pelo uso e produção de grande volume de informações e conhecimento, como provam os grossos compêndios jurídicos existentes nas bibliotecas acadêmicas e profissionais. Esse mercado, que trabalha essencialmente com conhecimento, pessoas e tecnologia, é um exemplo de como as organizações subsistem sob a égide da nova economia, ora criando, remodelando ou desenvolvendo teses e soluções jurídicas (REZENDE, 2006).

Especialmente nos últimos anos, a consolidação da democracia brasileira, bem como o maior dinamismo da sociedade e economia, tornaram o papel dos serviços advocatícios no Brasil cada vez mais importante. Tendo isto em vista, o mercado jurídico brasileiro passa atualmente por um movimento peculiar de profissionalização da administração de suas bancas¹.

Grandes bancas e escritórios de pequeno e médio porte caminham para o que é denominado como advocacia empresarial. As sociedades de advogados começam a deixar a estereotipia que as caracteriza, para serem reconhecidas como grandes empresas de prestação de serviços jurídicos. Embora esse movimento seja recente em nosso país, nos Estados Unidos essa prática está formalizada há, pelo menos, quarenta anos (ASSOCIATION OF LEGAL ADMINISTRATORS, 2012).

A gestão do conhecimento e a gestão por competências, quando administradas em ambientes como esse, podem gerar grandes benefícios para as organizações. Esses modelos de gestão se tornaram fundamentais para os escritórios de advocacia, pois proporcionam aumento de qualidade, produtividade e competitividade contribuindo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois o trabalho será desenvolvido com foco no conhecimento empresarial e das pessoas, seu maior bem ativo (PEREIRA, 2006; SELEM; BERTOZZI, 2005).

¹ As bancas são os escritórios de advocacia. Devem ser constituídas juridicamente por contrato social e possuir registro na OAB seccional. Apenas advogados podem ser membros dessa organização e sua atuação é regida pela lei federal n. 8.906, de 4 de julho de 1994.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conhecimento e competência nas organizações do conhecimento

A discussão do conceito de conhecimento não é algo novo, ao contrário, está no centro da preocupação humana desde tempos remotos (CARBONE et al., 2005, p. 19). De certa forma, é possível afirmar que a transmissão do conhecimento garantiu a evolução da sociedade por meio da análise dos relatos históricos da transmissão da informação e do conhecimento pela oralidade e pelos hieróglifos. Esses sinais trataram de comunicar e de transferir, para gerações futuras, a forma da organização da vida e da sociedade que garantiram, em última análise, a sobrevivência da espécie humana (LÉVY, 1993).

A definição do que é conhecimento é algo difícil e perseguido pelos filósofos. Para Platão, o conhecimento é uma “crença verdadeira e justificada” (CHAUI, 2010). Já Hessen (2000) diz que para que se tenha a gênese do conhecimento é necessário o estabelecimento de uma relação entre sujeito e objeto. O conhecimento é mutável e, sendo assim, uma crença verdadeira e justificada será alterada a partir da resolução de novos problemas, que será reflexo da relação entre sujeito e objeto.

Indo da filosofia ao mundo da economia e gestão, tem-se que, com a transformação vivida atualmente pela sociedade, chegamos ao momento em que o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento para a geração de riqueza (DRUCKER, 2001). É a partir deste momento que o conhecimento passa a ser discutido como um recurso essencial para a organização dando margem ao surgimento da expressão conhecimento organizacional. Inicia-se o processo de busca da compreensão de como se cria o conhecimento nas organizações. Uma abordagem bastante difundida a esse respeito é a da teoria da criação do conhecimento dos autores japoneses Nonaka e Takeuchi (1997), que se norteia pelo princípio exposto por Platão.

Com a intensificação do uso do conhecimento na produção, há um novo papel social a ser assumido pelas organizações contemporâneas. Há necessidade de soluções ágeis, que se sustentem e que sejam capazes de estimular novos conhecimentos para que o ciclo seja completo. Além disso, essas soluções precisam ser cada vez mais inovadoras e autênticas, uma vez que a complexidade dos problemas é cada vez maior.

A nova organização é dinâmica e seus resultados passam a ser transitórios. Conforme se depreende,

[...] as organizações contemporâneas se defrontam com ambientes progressivamente dinâmicos, que trazem problemas cada vez mais complexos e indefinidos. Isso requer das organizações uma estrutura capaz de enfrentar essa realidade de forma eficaz, preservando a competitividade no mercado. Para



tanto, o autor apresentou uma estrutura organizacional denominada *Organização colateral*, cuja finalidade é resolver problemas complexos, não rotineiros e de longo prazo. (KILMANN, 1997).

Nessa perspectiva, a organização passa a estar sustentada também por bens intangíveis. Não que recursos tangíveis, como bens móveis e capital, tenham perdido sua importância. O que podemos observar é que a organização atual pode surgir sem esses itens em um primeiro momento. Por exemplo, alguns tipos de negócios podem ser iniciados sem grandes investimentos financeiros, em especial, os voltados à prestação de serviços. Pode-se oferecer consultoria com um *Home Office*, ou a venda e distribuição de mercadorias podem ser feitas sob demanda, sem necessidade de armazéns, entre outros.

Conhecimento, competência, criatividade e inovação passam a caminhar juntos e, sem esses “bens” há pouca probabilidade de crescimento sustentável. Ter e/ou produzir conhecimento, portanto, é uma forma de atingir resultados.

Para Sveiby (1998, p.11, grifo do autor) “[...] os patrimônios de conhecimento são a nova riqueza das organizações. Esta parte invisível do balanço patrimonial consiste [...] na *competência dos funcionários, na estrutura interna e na estrutura externa*”.

Além do conhecimento, a competência está entre os bens mais valiosos da organização. É por meio dela que será possível o processamento adequado da informação e do conhecimento individual e organizacional.

Desta forma, esses dois recursos devem ser pensados em conjunto. Ambos estão intrinsecamente ligados. Podemos pensar que há complementação desses conceitos e que nenhum sistema será completo quando houver a ausência de um deles.

Na economia do conhecimento, a competência dos funcionários é considerada cada vez mais importante na comparação como os ativos tangíveis. 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 & LEGNICK-HALL, 2003, p.48). Segundo Carbone et al (2005), o conhecimento importante 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.

As pessoas são as portadoras do conhecimento. No entanto, a organização aparece com papel protagonista para a criação de mecanismos e estruturas que estimulam a criação do conhecimento. O conhecimento organizacional é, portanto, resultado da interação desses processos organizacionais e competência individual apresentada pelas pessoas.

2.2 Identificando o conceito de conhecimento a construção do conhecimento organizacional

As organizações contemporâneas estão despertando para o entendimento de que todos os processos ligados ao negócio estão relacionados ao seu *know how*. Davenport e Prusak (2003) apontam que apenas nesses últimos tempos as empresas se conscientizaram que existe a necessidade de aprofundamento da abordagem dada ao assunto. É preciso compreender o conhecimento corporativo para vencer na economia atual e futura.

O conhecimento é mais do que experiência, é a forma como as organizações são capazes de se tornarem competitivas e se manterem verdadeiramente vivas no mercado que, a cada dia, demonstra-se mais exigente. Seguindo essa linha, Spender (2001, p. 32) defende que “[...] é importante que os gerentes sejam aconselhados a examinar o conhecimento da mesma forma que consideram os modelos contábeis, administrativos e comerciais que adotam para os ativos tangíveis da organização”.

Mas onde buscar esse conhecimento? Uma organização em si, considerando apenas sua estrutura, é incapaz de produzir conhecimento. Além disso, o conhecimento é necessariamente abstrato, intangível e, sendo assim, é produzido em mentes humanas. Não raro, autores passam a explorar o tema a partir da definição clara do que venha a ser dado, informação e conhecimento. A partir disso são traçados os escopos de estudo e o entendimento do que venha a ser e de como é construído o conhecimento organizacional.

Para Drucker (2001, p. 40) “O que atualmente significa conhecimento é a informação que se efetiva em ação, informação focalizada em resultados”. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está ligado a crenças, a uma perspectiva particular, intenção e a um significado. Por outro lado, Há autores (SPENDER, 2001; BERGER; LUCKMANN, 1966) que argumentam que o conhecimento é resultado de um processo relacional entre sujeito e objeto. É resultado de uma interação e processo social.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 6)

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos trabalhadores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.



Enfatizando, Sanches² explicita que:

Conhecimento é um conjunto de crenças sobre as relações causais do mundo e das organizações. [...]. Esse conceito de pragmático de conhecimento é apropriado – e talvez essencial, para o estudo de gestão do conhecimento, porque o objetivo básico da gestão é ajudar organizações a fazer *coisas* mais eficientes e eficazes. (SANCHES, 2001, p. 5, grifo do autor, tradução nossa).

Para este estudo, que busca identificar a conexão entre a gestão do conhecimento e a gestão por competência, seguiremos a definição apresentada por Davenport e Prusak (2003). Tendo identificado o conceito de conhecimento, é necessário, também, delimitar o que é conhecimento organizacional.

A teoria da criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), tão explorada na literatura, propõe que o conhecimento pode ser criado em um ambiente organizacional. Além disso, propõe ações que orientam a criação do conhecimento específico, necessário para o bom andamento dos negócios.

A partir disso, considerando o contexto organizacional, o conceito de conhecimento tácito e explícito passa a ser necessário. Sendo ambos diferentes e com características singulares, entende-se que a forma de gestão dessas duas modalidades de conhecimento requer tratamentos específicos. Pensando em como gerenciar esses ativos, surge também a gestão do conhecimento organizacional, que se preocupa em encontrar formas, métodos e técnicas de apropriação do conhecimento em ambiente organizacional. Mas é importante entender, ainda que brevemente, como se origina o conhecimento organizacional que tratamos aqui.

Drucker (2001, p.68) afirma que 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.

Diante disso, temos que o conhecimento organizacional:

- a) é gerado a partir de um problema (o fim e objeto social da organização);
- b) depende essencialmente das pessoas;
- c) depende dos recursos disponibilizados pela organização;

² *Knowledge* is a set of beliefs about causal relationships in the world and an organization. [...]. This pragmatic concept of knowledge is appropriate – and perhaps even essential- for studying knowledge management, because the basic objective of management is to help organizations do *things* more effectively and efficiently. (SANCHEZ, 2001, p. 5, grifo do autor)

- d) é gerado a partir da relação entre fim e objeto social e conhecimento individual utilizado para a “solução de problemas”;
- e) é altamente especializado (porque cada organização estabelece uma relação diferente).

Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997) “[...] 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.” Neste estudo, conhecimento organizacional é definido como “[...] o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo (SANCHES E HEENE, 1996).”

Uma vez compreendido o conhecimento organizacional, é importante enfatizar o importante papel das pessoas nesse processo. É o que se vê:

Para formar o conhecimento organizacional o indivíduo precisa exteriorizar seu conhecimento, que se forma em duas dimensões – uma tácita e outra explícita. Pelos modos de conversão de Nonaka; Takeuchi (1997) – externalização, interiorização socialização e combinação - o conhecimento individual pode ser disponibilizado para o aprendizado do grupo e disseminado para todos os níveis organizacionais. (LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005, grifo do autor).

Tendo sido identificado o conceito de conhecimento, conhecimento organizacional e a importâncias das pessoas nesse processo, elementos norteadores para esse estudo, passa a ser fundamental a definição de competência, um dos recursos essenciais para as organizações.

2.3 Identificando o conceito de competência e competência organizacional

A competência tem se estabelecido como um dos norteadores dos modernos modelos de gestão organizacional. Diante disso, vários estudos têm sido elaborados com vistas a definição de seu conceito e entendimento de sua aplicação para a melhoria dos processos organizacionais.

No campo da gestão estratégica, segundo Fleury e Fleury (2001), o primeiro conceito de competência foi abordado por McClelland em 1973, sendo uma visão tecnicista, baseada em aptidões, habilidades e conhecimentos inerentes à pessoa. Saindo da visão tecnicista, tem-se que:

[...] competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. [...]. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

A observação dos mesmos processos aplicados para a construção do conhecimento



organizacional, leva a que a competência organizacional pode ser construída a partir de relações existentes entre indivíduos e organizações.

Em uma visão organizacional, entende-se a competência como:

Habilidade de uma organização de sustentar e coordenar o uso eficiente dos ativos e capacidades de forma que isso ajude a organização a atingir os seus objetivos. Note que este conceito de competência tem três elementos essenciais: (i) *coordenação* de ativos e capacidades; (ii) *intenção* de desenvolver os ativos e capacidades para propósitos específicos e (iii) *visão orientada* como o direcionador da ação organizacional. (SANCHEZ, 2001, p. 7, grifo do autor)³

A competência organizacional só pode existir a partir do conhecimento adquirido. Desta forma, o conhecimento se torna requisito *sine qua non* para o desenvolvimento da competência, como salientam Lustrì; Miura; Takahachi (2005) “O conhecimento constitui a base da formação das competências organizacionais, que propiciam às organizações condições para sua sobrevivência e competitividade.”

Prahalad e Hamel, em 1990, identificaram que as organizações possuem as competências essenciais, que são aquelas fundamentais para estabelecer a vantagem competitiva e o posicionamento de mercado. Na visão defendida por esses autores, as competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p. 81)

- a) potencializam o acesso da organização em uma maior variedade de mercados;
- b) contribui significativamente para melhoria da percepção dos consumidores sobre o produto final;
- c) dificulta a imitação dos produtos pelos competidores.

Desta forma, eles definem que as competências essenciais são recursos corporativos e que, por conta disso, devem ser realocados em níveis estratégicos das organizações, como vemos: “As competências essenciais são as fontes do desenvolvimento de novos negócios. Eles devem se constituir no foco estratégico no nível corporativo. (PRAHALAD; HAMEL⁴, 1990, p. 90, tradução nossa).”

Definidas as competências organizacionais, a empresa volta seus esforços para a aplicação de modelos de gestão que englobem processos para maximizar e potencializar o seu uso de

³ *Competence* is the ability of an organization to sustain coordinated deployments of assets and capabilities in ways that help organization achieve its goals. Note that this concept of competence has three essential elements: (i) *coordination* of assets and capabilities; (ii) *intention* in deploying assets and capabilities to specific purposes and (iii) *goal-seeking* as the driver of organizational action. (SANCHEZ, 2001, p. 7, grifo do autor)

⁴ “Core competencies are the wellspring of new business development. They should constitute the focus strategy at the corporate level.” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 90).

forma estratégica.

Sendo assim, o processo de construção de competências passa a exigir o reconhecimento de que a organização é um ambiente de relações humanas, sociais e econômicas, como se lê: “[...] para que se possa compreender o processo de construção de competências, é necessário uma visão das empresas como sistemas humano-sociais e econômicos (SANCHES E HEENE, 1996, p. 21).

Além disso, é necessário compreender que as competências essenciais e a gestão do conhecimento são interligadas de tal forma que, a partir dessa relação, é que será possível alcançar uma melhor performance organizacional. Desse ponto, podemos apreender que, no processo de construções de novas competências essenciais estão presentes as técnicas de gestão do conhecimento, que permearão e ajudarão as organizações a estabelecerem, em suas estratégias, as novas competências necessárias para os negócios. Como se vê: “[...] as competências essenciais mediam a relação entre o gerenciamento estratégico do conhecimento e a performance organizacional” (ZHU; WANG, 2006, p. 1270)⁵

Em uma tentativa de diferenciação, conforme Dutra, Ruas e Fleury (2008), a gestão por competências gerencia pessoas, grupos e organizações no que estes fazem com os recursos que têm à sua disposição. A gestão do conhecimento cuida de apenas um destes recursos, o conhecimento .

As organizações devem dedicar seus esforços para a implantação de estratégias administrativas que lidem com conhecimento e competência enquanto recursos essenciais. Para isso, destacamos a importância da execução do programa de gestão do conhecimento e gestão por competências.

2.4.1 Programas de gestão do conhecimento

O foco do trabalho com a gestão do conhecimento precisa estar direcionado para o conhecimento produzido pela organização e para as pessoas que nela trabalham. Talvez o inverso seja melhor: focar em pessoas é a estratégia correta. O conhecimento, por elas produzido, será agregado à empresa passando para o seu ativo (PIRES; LOPES, 2008, p. 10).

Nesse caso, o papel da empresa está em estimular a produção do conhecimento, dando as ferramentas e ambientes necessários, bem como sistemas (aqui representados por políticas e tecnologia) que permitam a gestão do conhecimento, aplicando todos os processos técnicos do

⁵ “[...] core competence mediates the relationship between knowledge management strategy and organizational performance.” (ZHU; WANG, 2006, p. 1270).



tratamento da informação e do conhecimento previamente estabelecidos e adequados àquela realidade.

A gestão do conhecimento pode operar em todos os níveis organizacionais, oferecendo melhorias nos processos, eliminação de retrabalho, melhorias nos produtos e, em última instância, a melhoria dos resultados organizacionais.

Pode-se perceber a gestão do conhecimento como:

Schultze e Leidner (2002:218) definem gestão do conhecimento como “a geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento. Para essas autoras, a gestão do conhecimento está intimamente relacionada a conceitos como: aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem, memória organizacional, compartilhamento da informação e trabalho colaborativo. (CARBONE et al., 2005, p. 82-83).

A premissa básica da gestão do conhecimento é que o conhecimento organizacional deve ser identificado. Para tal, é importante que se sigam etapas de mapeamento do conhecimento organizacional antes da implementação das políticas de gestão deste ativo.

Não há receitas prontas. O importante é que se saiba que essa gestão deve lidar com técnicas de gestão informacional e de pessoas. Isso porque, ora o conhecimento se apresentará de forma tácita, ora explícita, e as técnicas de gestão serão definidas em conformidade com o formato apresentado pelo conhecimento.

Por serem técnicas gerais, há apenas orientações elencadas na literatura nacional e internacional sobre práticas de gestão do conhecimento. O que definirá o sucesso da implementação de um programa no cenário organizacional será a habilidade do gestor em conhecer profundamente o ambiente organizacional, suas reais necessidades, as técnicas existentes e as tecnologias que possam ser envolvidas. Como pode ser apreendido desse breve comentário, a gestão do conhecimento é um objeto de estudo interdisciplinar que envolve diversas disciplinas, como: administração, computação, lingüística, sociologia, ciências cognitivas, comunicação e ciência da informação (FRASCARELLI, 2004).

Em ambiente organizacional, para que o programa tenha melhor aproveitamento, é importante que as políticas da gestão do conhecimento estejam atreladas as estratégias organizacionais e se estabeleçam como mecanismo de geração de novos conhecimentos e novas competências organizacionais, conforme constata-se na seguinte afirmação:

Ações relacionadas à criação e à transferência de conhecimento devem estar comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas

pela empresa. A natureza do conhecimento agregado às competências será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferida por essas competências (Oliveira Jr., 1999b). [...] Neste contexto, por administração do conhecimento entende-se o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa [...]. (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 144).

Além disso, 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).

Para esse fim, a gestão do conhecimento passa a ser crucial, como exposto

Gestão do conhecimento está aumentando o seu reconhecimento como um recurso crucial que sustenta a competência essencial organizacional. Um número de estudos estão sendo direcionados para evidenciar o importante papel da gestão do conhecimento e das competências essenciais para a performance organizacional. (ZHU; WANG, 2006, p. 1269, tradução nossa)⁶

Por esse motivo, pode-se compreender que a gestão do conhecimento organizacional contribui para a definição de novas competências organizacionais, que podem ser identificadas como competências essenciais para a organização.

2.4.2 Gestão por competências

A competência é decorrente de um processo de inteligência, de processamento da informação e resultante do processo de criação do conhecimento, em especial, em ambientes organizacionais. Segundo Zarifian (2001, p. 72) “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.”

Diante desta afirmação, entende-se que a gestão por competências, como um modelo administrativo, está voltada ao desenvolvimento de técnicas que possibilitem administrar, de forma coerente e que produza resultados satisfatórios, as competências individuais. Esse processo permitirá que a organização “incorpore” as competências identificadas como estratégicas e estas passarão a compor a identidade organizacional.

Carbone et al (2005, p. 77) afirma que “Gerenciar competências, por sua vez, de maneira geral, significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.”. Isso leva a organização a concentrar

⁶ Knowledge management is increasingly recognized as a crucial organizational resource, which augments organizational core competence. A number of studies also provided direct evidence of important role of knowledge management and core competence to organizational Performance. (ZHU; WANG, 2006, p. 1269)



esforços na identificação de competências necessárias para a sustentação dos negócios e alcance dos objetivos organizacionais.

Mas, as competências, que provêm do conhecimento adquirido, processado e desenvolvido por meio da relação entre indivíduos e organização, se transformam. E, nesse contexto da sociedade da informação e avanço do uso das tecnologias, as mudanças ocorrem em velocidade acentuada.

As necessidades organizacionais mudam, logo, as competências individuais se desenvolvem e se alteram por meio da aprendizagem e inteligência. Desta forma, como destaca Mills et al (2002), as competências precisam ser entendidas como variáveis e não como atributos. Devem ser percebidas como algo que a organização realiza e não possui.

Além disso, Mills et al (2002) apresenta a idéia de que a competência organizacional é “[...] construída a partir de recursos. São os recursos que, articulados e coordenados, podem configurar competências.”⁷

Dentro da análise da gestão por competências e considerando os processos de identificação das competências organizacionais essenciais, temos que a competência é derivada de processos de uso do conhecimento conforme observado nas seguintes palavras:

[...] Murray e Worren argumentam que a competência pode ser derivada de dois diferentes tipos de uso do conhecimento. Uma organização pode criar competência tanto por emprestar a sua atual base de conhecimento para resolução de problemas, tanto por combinar previamente *bits* desconectados de conhecimento em lidar situações imaginárias para soluções de novos tipos de problemas [...]. (SANCHEZ, 2001, p. 17, tradução nossa)⁸

Assim, o processo de gestão por competências deve ser tão dinâmico e perspicaz quanto à própria mudança estabelecida pelos negócios. Deve, portanto, ser a conexão entre o ambiente externo e o ambiente interno da organização, de forma que a sua gestão seja ágil e capaz de acompanhar as necessidades organizacionais.

A gestão por competências não deve ser um programa reativo. Deve estar atrelada aos níveis estratégicos da organização, pois precisa ser capaz de prever a necessidade de alterações das competências. Conforme Oliveira Júnior (2001, p. 127-128), as competências essenciais não devem dificultar a atuação da organização e, por isso, a gestão por competências deve

⁷ No mesmo sentido, veja Penrose (1959).

⁸ [...] Murray and Worren argue that competence can be derived from two rather different kinds of processes for using knowledge. An organization may create competence either by leveraging its current knowledge base into related problem-solving areas or by combining previously unconnected bits of knowledge in novel approaches to solving new kinds of problems [...]. (SANCHEZ, 2001, p. 17)

desenvolver ferramentas que permitam “[...] prospectar e investir no desenvolvimento das novas competências enquanto as antigas competências ainda estão rendendo os frutos esperados. [...]”

E ainda:

A competência essencial deve ter uma natureza dinâmica para preveni-la de se tornar uma rigidez essencial, principalmente em ambientes caóticos e turbulentos: “Dinâmica refere-se à capacidade de renovar as competências de forma a obter congruência com o ambiente de negócios em mudança; certas respostas inovativas são necessárias quando o ‘timing’ do mercado é crítico [...]. Competências essenciais dinâmicas requerem aprendizagem organizacional para seu desenvolvimento e atuação contínua (Teece, Pisano e Schuen, 1997:515). (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 127-128).

Para isso, a gestão de competências deve se valer do programa de gestão do conhecimento praticado pela organização. Isso porque é a partir do conhecimento gerenciado na organização que será possível identificar a necessidade de desenvolvimento de novas competências organizacionais.

Os dois programas devem caminhar juntos, de forma um beneficie-se dos produtos gerados pelo outro. Conforme vê-se:

Em suma, a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e na conjugação destes três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação de conhecimentos e construção de memórias. Ocorre assim um processo coletivo de elaboração das competências necessárias a organização. (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002, p. 144).

Sendo assim, passa-se a discorrer sobre o ponto de intersecção existente entre essas duas teorias administrativas.

2.5 Entendendo a relação entre gestão do conhecimento e gestão por competências

A relação entre gestão do conhecimento e gestão por competências pode ser compreendida à proporção em que se observa e analisa-se seus objetos de estudo.

A primeira se preocupará em estabelecer políticas e métodos que visam gerenciar o conhecimento organizacional para que a organização seja capaz de atingir a eficiência. A segunda se ocupará em gerenciar os recursos que se desenvolvem na organização, de forma que as competências necessárias sejam integradas à orientação do alcance dos objetivos organizacionais.

Como discutido previamente, a competência é originada a partir de uma relação entre pessoas e conhecimento.

Em uma análise comparada das duas teorias, temos a seguinte percepção:

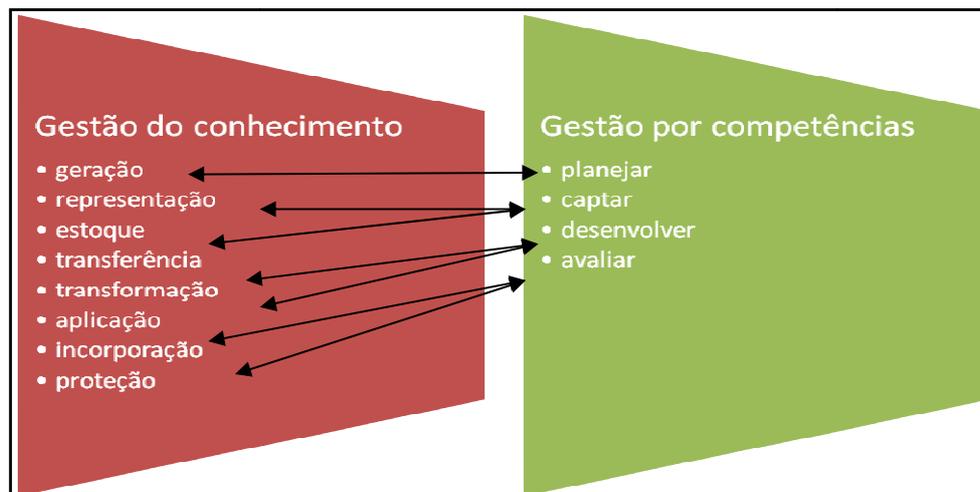


FIGURA 1 – Análise comparada entre gestão do conhecimento e gestão por competências com base nas definições de (CARBONE et al., 2005, p. 82-83) e (CARBONE et al., 2005, p. 77).

Da figura, em uma análise inicial, pode-se apreender que a gestão por competências e gestão do conhecimento são parecidas em seus processos. Se fossem resumidas as “etapas da gestão” de cada uma delas, seria mais fácil compreender as suas semelhanças. Poderíamos pensar que ambas se preocupam em: selecionar, classificar, registrar, armazenar, recuperar e disseminar o conhecimento. Cada qual para o seu propósito.

As duas abordagens, desta forma, passam a integrar um mesmo campo de aplicação, ainda que cada uma apresente seus objetivos específicos. Os objetos de estudo são semelhantes, o que difere é a forma de abordagem e os produtos criados a partir disso, muito embora a meta a ser alcançada seja também semelhante. Gestão por competências e a gestão do conhecimento estão dentro do campo de estudo das teorias organizacionais contemporâneas e, por isso, tomam o enfoque da sociedade do conhecimento, conforme se confere:

De forma ampla, as duas abordagens podem ser percebidas no contexto das novas leituras sobre o mundo contemporâneo, como a sociedade da informação (Kumar, 1997), o capitalismo flexível (Sennett, 2002) e a sociedade pós-industrial (De Masi, 1999). (CARBONE et al., 2005, p. 13)

Além de estarem nesse contexto, a sua relação é muito intensa, pois:

Apesar das diferenças de ordem semântica, os princípios fundamentais que norteiam essas duas abordagens revelam-se similares. Seus focos principais são a competência, o conhecimento e a inovação, fontes de excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável.

O desenvolvimento de competências, como comentado, dá-se por meio da aprendizagem, envolvendo simultaneamente a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor) e a internalização de atitudes (domínio afetivo). Como a gestão do conhecimento dedica atenção

especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez desenvolvida, faz nascer novas necessidades, ensejando a criação e novos conhecimentos. **Ou seja, a gestão por competências ocorre através da gestão do conhecimento e vice-versa. [...].** Estão situadas no contexto maior da economia das organizações e possuem o mesmo pressuposto: **o de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere a organização certa vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.** (CARBONE et al., 2005, p. 97, grifo nosso).

Sendo assim, os resultados pretendidos pelas organizações serão potencializados se elas forem capazes de pensar essas duas abordagens simultaneamente. Mas, para que seja possível pensar essas duas abordagens dentro do nível da administração estratégica, é preciso que as organizações passem a compreender a forma da construção das novas competências organizacionais.

Segundo Sanchez (2001, p. 4, tradução nossa)⁹ o processo de construção de novas competências organizacionais se apresenta da seguinte forma:

- 1) Indivíduos criam conhecimento na organização;
- 2) Indivíduos e o grupo com quem podem trabalhar em interação para criar conhecimento compartilhado e gerar novo conhecimento;
- 3) Grupos usam o seu conhecimento para tomar ações coordenadas e juntamente desenvolver novas competências organizacionais.

Segundo esse autor, é preciso entender como criar organizações do conhecimento que possam ser gerenciadas de forma que seja possível aprimorar o processo de construção, uso adequado e manutenção das competências organizacionais. A grande questão passar a ser: como gerenciar organizações do conhecimento de forma que as competências organizacionais sejam criadas?

Para ele, “*Construção de competência* é um processo de criação e aquisição de novos ativos e capacidades para tomadas de decisão e/ou aprendizado de como coordenar os ativos e capacidades em novas formas de tomadas de decisão. (SANCHEZ, 2001, p. 7, grifo do autor)¹⁰

Reforçando a interação entre gestão do conhecimento e gestão por competências, temos, nas palavras de Prahalad e Hamel (1990, p. 81, tradução nossa, grifo nosso)¹¹, “[...] mas as

⁹ (1) individuals in organization create knowledge; (2) individuals and the groups they can work in interact to create shared knowledge and to generate new knowledge; (3) groups use their knowledge to undertake coordinated action and to jointly develop new organizational competences. (SANCHEZ, 2001, p. 4)

¹⁰ *Competence building* is the process of creating or acquiring new kinds of assets and capabilities for use in taking action and/or of learning how to coordinate assets and capabilities in new ways in taking action. (SANCHEZ, 2001, p. 7, grifo do autor)

¹¹ But competencies still need to be nurtured and protected; knowledge fades if is not used. Competencies are the glue that binds existing businesses. (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 81).



competências ainda precisam ser cuidadas e protegidas; conhecimento falha se não é utilizado. Competências são a cola que **une** a existência dos negócios.”

Conforme os autores citados, que é necessário compreender como as organizações constroem seus conhecimentos e competências organizacionais. Mas, diante disso, falta ainda compreender como esses recursos originados destes modelos de gestão podem ser assimilados pelas organizações. Para que o processo de assimilação desses novos recursos seja completo, as organizações passam a ter a necessidade de se preocupar com a aprendizagem organizacional. Embora esse não seja o foco deste estudo, é apropriado abordar, ainda que brevemente, a importância da aprendizagem organizacional para esse processo.

A aprendizagem organizacional pode ser entendida como o processo que permite a internalização das novas competências organizacionais geradas pelas gestões do conhecimento e competência. A aprendizagem organizacional se transforma em um dos principais processos, pois “É através do processo de aprendizagem e gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva”. (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002, p. 134).

A sua relação com 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 (LEI; HITT; BETTIS, 2001, p. 167).

Além disso, Kasim (2008, p. 55) sustenta que “[...] a principal característica da transformação do conhecimento em competências, que é feito por meio dos ciclos de aprendizado, inclui aprendizado individual, em grupo e organizacional”.

A aprendizagem organizacional, nos termos deste estudo, terá o papel de sustentar o ciclo de aprendizagem, de forma que os recursos gerados pela gestão do conhecimento e gestão por competências ganhem significado organizacional e passem a suportar as tomadas de decisão da organização configurada pelo novo arranjo social baseado em conhecimento.

Definindo o papel da aprendizagem organizacional, se percebe:

É por intermédio do processo de aprendizagem que a organização pode desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico. O processo de aprendizagem está intimamente ligado à gestão do conhecimento nas empresas [...]. O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estipulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e

aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa. (FLEURY;OLIVEIRA JÚNIOR, 2002, p. 138).

Tendo discutido sobre a relação existente entre a gestão do conhecimento e gestão por competências e percebido o papel fundamental da aprendizagem organização para a definição de novas competências organizacionais, é apresentado, na próxima seção, a aplicação desses processos em escritórios de advocacia.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada se caracterizou por ser qualitativa e descritiva. Conforme Gil, as pesquisas qualitativas têm como objetivo primordial “[...] a descrição das características de uma população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, o que as colocam próximas de nossos propósitos (GIL, 2011, p.28).

A análise foi possibilitada a partir de estudos de casos. Conforme Yin os estudos de caso constituem-se em uma “[...] investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para o autor, os estudos de casos se aplicam quando da necessidade de compreensão de fenômenos sociais complexos e são bastante pertinentes para pesquisas qualitativas (YIN, 2001, p.31).

As organizações tomadas para os estudos de caso foram escolhidas de forma intencional. Conforme se verifica no quadro a seguir, as três bancas pesquisadas têm portes diferentes entre si. Além disso, elas possuem como características comuns à diversidade de áreas de atuação e uma experiência acumulada pela presença de no mínimo duas décadas na advocacia. Ainda que as bancas estudadas não sejam estatisticamente representativas do seu campo de atuação, entende-se que elas possuem um perfil bastante próximo do verificável entre as boas organizações do ramo.

3.1 Descrição do ambiente de estudo

Dado o acordo feito durante as entrevistas, os nomes das bancas foram mantidos sob sigilo. Para compreensão dos cenários analisados, denominaremos os escritórios como A, B e C, descrevendo suas principais características.



Características	Escritório A(1)	Escritório B (2)	Escritório C (3)
Atuação	Abrangente	Abrangente	Abrangente
Foco de Atuação	Trabalhista e Sindical, com expansão para demais áreas	Direito empresarial	Negócios (operações financeiras, fusões e aquisições, mercado de capitais e <i>project finance</i>) e tributário.
Fundação	1990	1982	1972
Nº de colaboradores (jurídico e administrativo)	120	56	700 (aprox.)
Porte	Médio	Pequeno	Grande
Administrador	Sim	Sim	Sim
Áreas de atuação	Trabalho, relação sindical, previdenciário, corporativa, cível e consumidor, contratual, imobiliário, família e sucessões.	Administrativo, ambiental, bancário e financeiro, cível, comercial, comércio internacional, concorrencial, consumidor, contratos comerciais, econômico e antitruste, empresarial penal, família e sucessões, fusões e aquisições, imobiliário, internacional, direito do Mercosul e direito da União Européia, marítimo e portuário, mercado de capitais, operações financeiras, <i>project finance</i> , reestruturação, sindical, societário, trabalhista, tributário, penal empresarial.	Administrativo, agrário, ambiental, antitruste, arbitragem, bancário e financeiro, cível, comercial, concorrencial, consumidor, contratos comerciais, desportivo, energia, família e sucessões, financeiro, fusões e aquisições, imobiliário, importação e exportação, infra-estrutura, mercado de capitais, mineração, operações financeiras, petróleo e gás, previdenciário, <i>project finance</i> , propriedade intelectual, reestruturação, regulatório, seguros, societário, sucessões, telecomunicações, trabalhista, tributário
Análise advocacia	Não localizado	2008 / 2009	2006, 2007, 2008, 2009

QUADRO 1 - Características gerais das bancas pesquisadas

(1) Fonte: site do escritório e folder eletrônico

(2) Fonte: Análise advocacia.

(3) Fonte: Análise advocacia.

3.1.1 Coleta de dados

Os dados coletados na pesquisa foram obtidos por meio de análise documental e entrevistas com roteiros semiestruturados que foram aplicados em cada organização com um profissional responsável ou vinculados gerencialmente às questões da gestão por competências e do conhecimento naquele estabelecimento.

O questionário aplicado foi dividido em três blocos com três questões cada. A seguir, são apresentados a estrutura e os objetivos:

- a) **gestão por competência:** identificar a existência ou não da prática de gestão por competências no escritório;
- b) **gestão do conhecimento:** identificar a existência ou não da prática de gestão do conhecimento no escritório;
- c) **gestão do conhecimento e por competência:** (i) identificar se a gestão do conhecimento contribui para a definição e alteração das competências organizacionais; (ii) identificar se a gestão do conhecimento pode colaborar para a construção de novas competências organizacionais dentro de bancas jurídicas e (iii) explorar e identificar como a gestão do conhecimento contribui para a geração de novas competências organizacionais em escritórios de advocacia.

Uma vez recolhido o material das entrevistas, procedeu-se então a uma tabulação das principais questões de tal forma a viabilizar a análise individual de cada uma das bancas, bem como uma comparação entre elas no que se refere à gestão por competências e também à gestão do conhecimento. Estas análises encontram-se dispostas no próximo tópico.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico são apresentadas as principais informações recolhidas junto às entrevistas, bem como aos documentos levantados. As informações obtidas a partir das entrevistas encontram-se sistematizadas nos quadros a seguir.



DADOS DAS ENTREVISTAS			
Bloco de gestão por competência	Escritório A	Escritório B	Escritório C
a) Quais as principais competências do escritório?	<ul style="list-style-type: none"> - Direito do trabalho - Direito sindical - Relação sindical - Gestão da informação - Contencioso de massa - Conciliação previa 	<p>Sabem que têm, mas ainda não estão identificadas e institucionalizadas.</p> <p>Serão definidas ao final da consultoria em andamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aprimoramento Técnico - Trabalho em Equipe - Desenvolvimento de Talentos - Visão de negócios - Rede de relacionamento - Representação institucional
b) A gestão por competência é praticada no escritório? Como é aplicada?	<p>Parcialmente.</p> <p>As competências essenciais são conhecidas e institucionalizadas. Há memória. Há transferência para as outras unidades.</p> <p>De forma intuitiva, auxiliam no processo de recrutamento e seleção.</p> <p>No entanto, não há treinamento específico, não há divulgação formal para as pessoas.</p> <p>A assimilação das competências essenciais e suas práticas ocorrem pela experiência. Nesse aspecto, não há padronização.</p>	<p>Não</p>	<p>Sim.</p> <p>Por meio de um processo de mapeamento 360º (uma vez por ano).</p> <p>Avalia-se o grau de aderência dos profissionais às competências exigidas (relacionadas no item a. anterior).</p> <p>Profissionais indicam seus gestores diretos e indiretos e quem são os pares indicados a avaliá-los.</p> <p>O processo: por meio de um sistema de tabulação administrado por uma consultoria externa (garantir confidencialidade).</p> <p>O conceito final é obtido por meio da média das notas do gestor indireto + gestor indireto + pares + subordinados (caso tenha).</p> <p>Nível de proficiência das competências é avaliado anualmente (com base na média das notas obtidas por cada cargo no processo anterior). Isto garante o nível de proficiência obtido de acordo com o crescimento e amadurecimento profissional dos ocupantes.</p>
c) Por que a gestão por competência não é aplicada no escritório (caso a resposta à pergunta anterior seja negativa)	<p>Não se aplicou ao caso</p>	<p>Ainda não identificaram competências. Não usaram competências em nenhum dos processos em gestão de pessoas (ainda em desenvolvimento). Precisam amadurecer planos, visão e objetivos para que ter condições de desenvolver outras áreas da administração do escritório.</p>	<p>Não se aplicou ao caso</p>

QUADRO 2 - BLOCO 1: Gestão por Competências.

BLOCO 2 – Gestão do conhecimento:

Bloco de gestão do conhecimento	Escritório A	Escritório B	Escritório C
a) gestão do conhecimento é praticada no escritório?	Sim. É fomentada.	<p>Em desenvolvimento. A área de informação e documentação do escritório executa um projeto aprovado pelo conselho em março deste ano para que sejam desenvolvidas as ferramentas para gestão da informação e conhecimento. A segunda etapa do projeto será definir as políticas para a gestão do conhecimento e mudança da cultura, para que os advogados adiram ao projeto.</p>	Sim
b) Quais as práticas justificam a utilização da gestão do conhecimento?	<ul style="list-style-type: none"> - banco de jurisprudência - biblioteca (<i>clippings</i> de clientes e decisões) - linhas de comunicação (fóruns de discussão) que são interligados entre as diferentes unidades - compartilhamento da informação - biblioteca digital (centralizada em São Paulo) - software para projetos internos - banco de dados de pareceres - banco de dados de modelos de documentos - consulta de pesquisas de clientes 	<p>Será desenvolvido</p> <ul style="list-style-type: none"> - banco de jurisprudência - biblioteca digital - repositório de pareceres - repositório de juízes - portal - GED - políticas de uso e segurança da informação gerada pelo escritório; - fóruns de discussão - repertório de modelos de documentos - repertório de perfil de clientes 	<p>Gerenciamento de um banco de melhores práticas com documentos selecionados que podem ser pesquisados e utilizados por todos. Uso de documentos-modelo Compartilhamento de informações Disseminação de conteúdo Ferramentas de busca de documentos Gerenciamento de repositórios (documentos históricos, pareceres, etc) Combinação de conhecimentos gerando novos documentos, pareceres, etc. Mapeamento de processos</p>

QUADRO 3 – Gestão do conhecimento.

**BLOCO 3 – gestão do conhecimento e gestão por competências**

Bloco de gestão do conhecimento e gestão por competências	Escritório A	Escritório B	Escritório C
<p>a) Em sua opinião, considerando as práticas adotadas pelo escritório de Gestão do conhecimento e Gestão por Competência, existe alguma relação entre elas?</p> <p>b) Em caso positivo, explique.</p>	<p>Sim</p> <p>Para desenvolver competência há necessidade de gerir, ampliar, acessar competências.</p> <p>A criação de competências influencia no desenvolvimento de novas áreas.</p> <p>A gestão do conhecimento as mantém atualizadas, de forma boa e rápida. Andam lado a lado. (“coisas diferentes, mas que se misturam”).</p> <p>A gestão do conhecimento, quando não bem feita, trabalha com estoques de informação. É necessário criar formas de materializar. É necessário criar o canal que faça com que estoques do conhecimento se transformem em novos conhecimentos e competências.</p> <p>O conhecimento pode ser visto como produto, competência de aprendizado e estratégia.</p> <p>Há necessidade de um filtro que permita a definição de quais conhecimentos serão estabelecidos como competências organizacionais.</p> <p>Não soube descrever o que seria esse filtro.</p>	<p>a) Não soube dizer</p> <p>b) Não se aplicou ao caso</p>	<p>Sim</p> <p>Gerir o conhecimento numa organização implica criar um ambiente de compartilhamento contínuo, e quando isso acontece estabelece-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais.</p>

QUADRO 4 – gestão do conhecimento e gestão por competências.

A análise dos resultados permite considerar que a utilização da gestão de conhecimento e também das competências, assim como em outros setores, é uma tendência em escritórios de advocacia, conforme indicam as teorias administrativas estudadas. Isso porque este setor, ao lidar com leis, jurisprudência e disputas legais, enquadra-se em um tipo qualificado de prestação de serviços, onde informação e pessoas são essenciais. No entanto, a sua utilização ou não, reflete o amadurecimento que a organização possui em relação à necessidade de aumento da complexidade de gestão.

No caso da Empresa A, existe uma estrutura administrativa mais formalizada, com visão, objetivos e missão definidos que norteiam a gestão do escritório. Na entrevista, observou-se a consciência da importância e necessidade de gestão dos principais recursos do escritório: conhecimento e pessoas.

Diante disso, percebeu-se a adoção das práticas de gestão do conhecimento, que transpareceram ser como um dos pontos fortes do escritório. Aqui, cabe analisar que há boas ferramentas de gestão do conhecimento (bancos de modelos de documentos, pareceres, pesquisas de cliente, fóruns de discussão, compartilhamento da informação entre outros). Há de ressaltar, também, a consciência do administrador sobre o fato de que a gestão do conhecimento implica práticas que transcendem a construção de estoques de informação. Na entrevista, houve menção de que a gestão do conhecimento deve ser fomentada e que deve haver estímulos para que haja a mudança da cultura no sentido de compartilhamento do conhecimento produzido no escritório.

Na entrevista com a empresa A, percebe-se que a gestão do conhecimento pressupõe a gestão da informação por meio de construção de boas ferramentas que sejam capazes de suportar, de forma que atenda as necessidades específicas do escritório, a organização da informação.

Quanto à gestão por competências, identificou-se que sua aplicação está em fase de internalização. Há conhecimento de como o tema se apresenta, o que permitiu que o entrevistado fosse capaz descrever as competências organizacionais.

Na perspectiva do entrevistado da empresa A, há relação entre a gestão do conhecimento e gestão por competências posto que ambas olham com prismas diferentes para o mesmo objeto. Em suas palavras: “Andam lado a lado” e “são coisas diferentes, mas que se misturam.”

No escritório B, identificou-se que os esforços estão concentrados na definição dos elementos que constituirão o planejamento estratégico. Há grande expectativa na consultoria estratégica que está em execução. Conforme a entrevista, será a partir dela que haverá definição das estratégias de atuação, posicionamento no mercado, revisão de processos e definição de alguns dos elementos de gestão de pessoas, em especial, voltada a remuneração dos advogados.

A gestão do conhecimento está em momento de institucionalização com um projeto em execução pelo Setor de Informação e Documentação. A sua finalização estava prevista para o final de 2011, com a disponibilização do portal do conhecimento, onde seriam reunidas e disponibilizadas com acesso centralizado as ferramentas citadas no quadro síntese da entrevista.

A gestão por competências, nesse ambiente, não é praticada. Também não há a descrição forma das competências organizacionais. Diante desse cenário, o entrevistado não pôde nos dizer se há relação entre a gestão do conhecimento e gestão por competências e também não houve descrição de como isso poderia acontecer.

No escritório C, cuja administração encontra-se mais estruturada, constatou-se a adoção de práticas de gestão do conhecimento, que é desenvolvida com ferramentas do tipo: banco de



melhores práticas, com documentos selecionados que podem ser utilizados por todos, banco de pareceres, modelos de documentos, disponibilização diária de informações jurídicas, que estimulam o trabalho corporativo e compartilhamento de informações. Há reuniões periódicas para estímulo de troca de informações. Também existe o mapeamento de processos realizado junto à área administrativa.

A gestão por competências é adotada. Segundo a pessoa entrevistada, um dos processos ligados a isso é a avaliação 360 graus que é realizada anualmente. Por meio deste instrumento, são avaliadas as competências que precisam ser alteradas tomando por base as notas obtidas em cada cargo no processo anterior. Isto garante o nível de proficiência obtido de acordo com o crescimento e amadurecimento profissional dos ocupantes, além de demonstrar o grau de aderência dos profissionais às competências exigidas pela organização.

Na opinião do entrevistado, a gestão do conhecimento e gestão por competências possuem relação, como enunciado em suas palavras: “Há uma relação entre Gestão do conhecimento e Gestão por Competência, porque gerir o conhecimento numa organização implica em criar um ambiente de compartilhamento contínuo, e quando isso acontece estabelece-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais.”.

A partir dos dados coletados e de sua análise, as considerações finais são apresentadas no item a seguir.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo, foi possível constatar que as teorias vinculadas à gestão de conhecimento e a gestão de competências trabalham com processos semelhantes, com os mesmos recursos, mas com foco diferente. Verificou-se que a análise do que vem a ser competência está muito relacionada à definição do conhecimento. Desta forma, tem-se que competência é conhecimento em ação, como exposto por Zarifian (2001, p. 72) “A competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.” Muda-se o prisma. No primeiro, conhecimento por si só e como forma de apropriação desse recurso pela organização. No segundo, conhecimento por meio das pessoas e instrumentos de captação dessa competência pela organização.

O olhar da gestão do conhecimento está voltado para as práticas que levam a organização a gerir esse “produto” em um ciclo que envolva o momento da criação até que se chegue à apropriação do conhecimento pela organização, que faz a retroalimentação do sistema.

Na gestão por competências, o olhar sobre o conhecimento acontece quando da identificação das habilidades, conhecimentos e ações necessárias para a definição de atuação da organização. Essa mesma ideia foi apresentada pelos entrevistados dos escritórios A e C que em síntese, afirmaram que “Gerir o conhecimento numa organização implica criar um ambiente de compartilhamento contínuo, e quando isso acontece estabelece-se as condições para que sejam desenvolvidas as competências profissionais.”

Desta forma, toma-se por cumprido o objetivo geral deste estudo, e entendido que a gestão do conhecimento e a gestão por competências têm o seu ponto de intersecção no momento de apropriação do conhecimento organizacional. Nesse momento, a gestão por competência se encarregará de fazer a avaliação de qual conhecimento será determinante para a organização e, se aquele conhecimento gerado será apropriado pela organização e definido como uma nova competência organização.

Não foi visualizado um fluxo padronizado de como o processo deve ocorrer, mas observou-se que há o papel fundamental da aprendizagem organizacional, que parece ser responsável pela assimilação da nova competência organizacional pela empresa e pessoas. Desta forma, o ponto de intersecção dessas duas teorias convida a participação da aprendizagem organizacional.

Em considerações finais, temos que novas competências organizacionais podem derivar de um planejamento de gestão do conhecimento adequado a realidade da empresa e serem internalizadas pela aprendizagem organizacional. (SANCHEZ, 2001; LEI; HITT; BETTIS, 2001; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; CARBONE, 2005; KASIM, 2008; ZHU; WANG, 2006, FLEURY, M; FLEURY, A., 2001 entre outros).

Com base nas ideias e conceitos apresentados, pode-se apontar a necessidade de aprofundamento de estudos que confirmem a importância da gestão do conhecimento para a geração de competências organizacionais em escritórios de advocacia. Tais estudos poderiam identificar a interferência da aprendizagem organizacional no desenvolvimento das competências organizacionais e ampliação da investigação sobre a relação entre o conhecimento, as competências e suas formas de gestão.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ASSOCIATION OF LEGAL ADMINISTRATORS. **Association of legal administrators.**

Disponível em:< <http://www.alanet.org/about/history.aspx>>. Acesso em: 04 jan. 2012.

ANÁLISE EDITORIAL. **Análise advocacia 500: os mais admirados do direito.** Disponível em:<<http://www.analise.com/site/publicacoes/exibe/2/analise-advocacia-500-os-mais-admirados-do-direito>>. Acesso em: 29 set. 2010.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality.** New York: Anchor, 1966.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHAUI, M. **Convite à filosofia.** 14. ed. São Paulo: Editora Ática, 2010.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem.** São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, J.S.; RUAS, R.L.; FLEURY, M.T.L. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização.** 11. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea,** Curitiba, v. 58, edição especial, p. 183-196, 2001. Disponível em:< http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_463.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2010.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (coord.) **As pessoas na organização.** 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FRASCARELLI, A. M. **O bibliotecário catalogador na gestão do conhecimento: as tecnologias e relações envolvidas no processo.** 2004. 113 f. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2011.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

KASIM, S.R. The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia. **World academy of**

- science, engineering and technology, v. 48, 2008. Disponível em:<www.waset.org/journals/waset/v48/v48-9.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2010.
- KILMANN, R. H. Desenhando organizações colaterais. In: STARKEY, Ken (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso de grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 219-237.
- LEGNICK-HALL, M. L.; LEGNICK-HALL; C.A.. **Human resource management in the knowledge economy**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 2003.
- LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 157-186.
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 1993.
- LUSTRI, D.; MIURA, I.K.; TAKAHACHI, S. Gestão do conhecimento desenvolvendo competências. **Revista inteligência empresarial**, Rio de Janeiro, n. 25, out./dez., p. 20-27. 2005.
- MILLS, J.; PLATTS, L.; BOURNEM, M.; RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- 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
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 27-49.
- PENROSE, E.T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.
- PEREIRA, M.P. Biblioteca como recurso estratégico no escritório de advocacia. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 19-37, jul./dez. 2006. Disponível em:< <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=76>>. Acesso em: 04 abr. 2007.
- PIRES, D.C.G.B.; LOPES, J. **Gestão do conhecimento em escritório de advocacia**: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. 2008. 56 f. Monografia (Especialização em Gerência de sistemas e serviços de informação) – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, São Paulo, 2008.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, Harvard, p. 79-90, may./jun. 1990.



- REZENDE, M. I. de S. D. **Gerenciamento da informação e do conhecimento jurídico**. 2006. Disponível em:< www.prgo.mpf.gov.br/doutrina/MARTHA-13.htm>. Acesso em: 02 abr. 2007.
- SANCHEZ, R. Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. In: SANCHEZ, R. (Ed.). **Knowledge management and organizational competence**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- SANCHES, R.; HEENE, A. Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research, and practice. In: HEENE, A.; SANCHES, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley, 1996.
- SELEM, L.; BERTOZZI, R. **A reinvenção da advocacia**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.
- SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA SVEIBY, K.E.. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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.