

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
MESTRADO PROFISSIONAL DE SISTEMAS DE GESTÃO

KRISTIE VASCONCELOS DA SILVA

**DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Niterói
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

KRISTIE VASCONCELOS DA SILVA

**DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão, da Universidade Federal Fluminense – UFF, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão, área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientador:
Professor Fernando de Oliveira Vieira

Niterói
2010

KRISTIE VASCONCELOS DA SILVA

**DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistemas de Gestão, da Universidade Federal Fluminense – UFF, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão, área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Professor Fernando de Oliveira Vieira
Orientador
Universidade Federal Fluminense

Professor Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray
Unigranrio

Professor D. Sc. Emmanuel Paiva de Andrade
Universidade Federal Fluminense

Este trabalho é dedicado a todos os profissionais do Direito que através do exercício ético da profissão, fazem com que a justiça seja sempre uma esperança.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, deixo os agradecimentos aos estudiosos da Gestão do Conhecimento, que proporcionaram oportunidades para a descoberta de um enfoque inovador na área da administração, que motivou a realização do presente estudo.

Também agradeço ao professor Fernando Vieira orientador da pesquisa que dedicou seu tempo para conversas, sugestões, leituras, reflexões, e, principalmente, grande incentivador do tema da gestão do conhecimento na área de advocacia.

A realização deste trabalho se deveu a um número inestimável de pessoas que deram o apoio ou que, de modo intencional ou não, criaram situações que me desafiaram e motivaram a apostar na superação. Por isso, fica a todos a gratidão pelas conquistas obtidas para que a pesquisa fosse concluída, porque fizeram parte do processo de enfrentamento dos desafios e do crescimento que gerou um novo conhecimento. São tantas as pessoas a quem devo que seria desastroso tentar enumerá-las. Portanto, creio que a forma mais justa de reconhecimento seria agradecer a Deus por tê-las colocado em meu caminho.

Peço perdão por não querer citar nomes, mas pelo menos um eu não poderia deixar de registrar, pois sem o qual, creio que este trabalho não teria sido concluído. Ela salvou-me ouvindo-me e fazendo-me acreditar que eu conseguiria. À minha irmã Karla Vasconcelos, minha eterna gratidão e admiração.

O melhor de tudo é olhar para trás e ter a sensação boa de realização e olhar para frente e ter a sensação, melhor ainda, dos desafios e conquistas que ainda estão por vir.

Obrigada Deus, pela vida.

"A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento". (Platão)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar uma investigação científica sobre a Gestão do Conhecimento (GC), em um dos maiores escritórios de advocacia do Brasil, segundo o especializado guia *Latin Lawyer*. Para tanto, identificou-se na banca estudada o processo de disseminação e conversão do conhecimento tácito para tácito (socialização), e tácito para explícito (externalização), de acordo com o modelo de empresa dialética, que vem se destacando como inovador no Oriente e em países desenvolvidos do Ocidente. Verificou-se ainda se esse modelo está implantado, e apontou-se as possíveis dificuldades para a disseminação do conhecimento nas respectivas etapas. Para o cumprimento dos objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de estudo de caso. O estudo baseou-se na análise de múltiplas evidências: questionário fechado, entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos, e observação direta. Os resultados foram tabulados pelo *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), e para conferir a confiabilidade do instrumento verificou-se o *Alpha de Cronbach* que resultou em 0,94. Concluiu-se com a pesquisa, que apesar do escritório não haver formalmente implantado o modelo da empresa dialética dos teóricos japoneses Nonaka e Takeuchi, ele cumpre todas as necessárias condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional, assim como para o processo de conversão e disseminação desse mesmo conhecimento.

Palavras chave: gestão do conhecimento, empresa dialética; escritórios de advocacia, tácito, explícito.

ABSTRACT

The objective of this paper was to do a scientific investigation in one of the major Law Firms in Brazil, according to the specialized guide *Latin Lawyer*, aspects about Knowledge Management (KM). Hence identifying in the target of such study the propagation and conversion process of the tacit knowledge to tacit (socialization), and tacit to explicit (externalization), in accordance with the model of a dialectic enterprise that has been considered innovative in the Eastern World, also checking if this model has been implemented, and pointing out the possible difficulties for the dissemination of the knowledge in the respective stages. In order to reach such objectives an exploratory survey was performed by means of a case study. The study was based on the analysis of multiple evidences: closed-ended questionnaire, semi-structured interviews, analysis of documents, and direct observation. The results were arranged by the *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, and in order to check the reliability of the instrument the *Cronbach Alpha* was checked and the result was 0,94. It was possible to conclude from this study that although the Law firm had not formally implemented the model of the dialectic enterprise of the Japanese theorists Nonaka and Takeuchi, it meets all of the necessary preparatory conditions for the creation of organizational knowledge, as well as for the process of conversion and propagation of such knowledge.

Key words: knowledge management, dialectic enterprise; Law firms, tacit, explicit.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEO	Chief Executive Officer
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DIGECON	Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento
ENIAC	Electronic Numerical Integrator and Calculator
EUA	Estados Unidos da América
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
IAB	Instituto dos Advogados Brasileiros
IBGE	Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico
ICI	Faculdade de Graduação de Estratégia Corporativa Internacional
MEC	Ministério da Educação
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PC	Computador Pessoal
RM	Ranking Médio
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Perfil dos sujeitos da pesquisa.....	72
Tabela 02	Resultado global do questionário.....	74
Tabela 03	O ambiente e a socialização de grupo.....	79
Tabela 04	Liberdade de expressão e autenticidade.....	81
Tabela 05	Criatividade e inovação.....	83
Tabela 06	Sistematização e compartilhamento.....	85
Tabela 07	Apoio mútuo.....	87
Tabela 08	Aprimoramento e compartilhamento de conhecimentos adquiridos.....	89
Tabela 09	Sistema de crenças e valores sobre gestão do conhecimento.....	90
Tabela 10	Transferência e disseminação do conhecimento.....	92
Tabela 11	Tácito para tácito.....	105
Tabela 12	Tácito para o explícito.....	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	O ambiente e a socialização de grupo, incluindo os gráficos das questões 23, 26, 17, 12, 46, 36, 14, 2, e 1.....	80
Gráfico 02	Liberdade de expressão e autenticidade, incluindo os gráficos das questões 27, 9, e 8.....	82
Gráfico 03	Criatividade e inovação, incluindo os gráficos das questões 24, 7, 39, 31, 3, e 4.....	83
Gráfico 04	Sistematização e compartilhamento, incluindo os gráficos das questões 19, 20, 32, 5, 33, 34, 6, e 42.....	85
Gráfico 05	Apoio mútuo, incluindo os gráficos das questões 30, 38, 10, 16, 15, 11, e 13.....	88
Gráfico 06	Aprimoramento e compartilhamento de conhecimentos adquiridos, incluindo os gráfico das questões 18, 28, e 40.....	90
Gráfico 07	Sistema de crenças e valores sobre a gestão do conhecimento, incluindo os gráficos das questões 49, 43, 44, 37, 35, e 21.....	91
Gráfico 08	Transferência e disseminação do conhecimento, incluindo os gráficos das questões 29, 22, 47, 48, 41, 25, e 45.....	93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	16
1.2.	OBJETIVO GERAL.....	17
1.2.1	Objetivos Específicos.....	17
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	18
1.4	RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	19
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	21
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	23
2.1	BREVE HISTÓRIO SOBRE O DIREITO E A ORGANIZAÇÃO DA CATEGORIA PROFISSIONAL DE ADVOGADO	23
2.2	SOCIEDADES DE ADVOGADOS NO BRASIL: A CRIAÇÃO DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL - OAB.....	28
2.3	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO.....	34
2.4	CONHECIMENTO: UM BEM INTANGÍVEL COMPETITIVO QUE PRECISA SER GERIDO.....	39
2.4.1	Algumas das abordagens mais conhecidas sobre a gestão do conhecimento.....	44
2.5	BREVE REFLEXÃO FILOSÓFICA SOBRE A DIALÉTICA.....	48
2.6	A EMPRESA DIALÉTICA DE NONAKA E TAKEUCHI.....	55
2.6.1	Modelos de conversão da empresa dialética.....	57
2.6.2	A espiral do conhecimento e as condições capacitadoras.....	58
2.6.3	Cinco fases do processo de criação do conhecimento.....	59
2.6.4	Equipes de criação do conhecimento.....	61
2.6.5	Estrutura organizacional.....	62
2.6.6	“BA”	62

3	METODOLOGIA.....	64
4	RESULTADOS E ANÁLISE.....	69
4.1	BANCA 1: HISTÓRICO, ESTRUTURA E SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	69
4.2	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES DO ESTUDO.....	72
4.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	74
4.3.1	Tabulação dos dados.....	74
4.3.2	O ambiente e a socialização de grupo.....	79
4.3.3	Liberdade de expressão e autenticidade.....	81
4.3.4	Criatividade e inovação.....	83
4.3.5	Sistematização e compartilhamento.....	85
4.3.6	Apoio mútuo.....	87
4.3.7	Aprimoramento e compartilhamento de conhecimentos adquiridos.....	89
4.3.8	Sistema de crenças e valores sobre gestão do conhecimento.....	90
4.3.9	Transferência e disseminação do conhecimento.....	92
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	96
5.1	CONDIÇÕES CAPACITADORAS.....	96
5.2	CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO PARA TÁCITO: SOCIALIZAÇÃO.....	104
5.3	CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO PARA O EXPLÍCITO: EXTERNALIZAÇÃO.....	108
6	CONCLUSÃO.....	112
	REFERÊNCIAS.....	115
	GLOSSÁRIO.....	125
	APÊNDICES.....	131

1 INTRODUÇÃO

O início do século XX foi caracterizado por um grande desenvolvimento na evolução da administração e gestão de pessoas. Frederick Taylor, engenheiro de formação, por meio do estudo de tempos e movimentos, percebeu que poderia simplificar e otimizar o trabalho, dividindo os procedimentos da produção em processos padronizados e de modo sequenciado. Baseada na repetição e sem a necessidade de pensar para executar o trabalho, a proposta científica de racionalização implementada por Taylor para a administração do trabalho, gerava lucros e produtividade, mas foi contestada por ter um caráter desumano, ao explorar a mão-de-obra, sem permitir que o trabalhador interferisse intelectualmente nas atividades. De uma forma direta, era exigido dos trabalhadores que funcionassem, simplesmente, como máquinas, sem emoções nem sentimentos (HAPNER, 2002).

Por volta da década de 1920 e 1930, George Elton Mayo, realizando experimentos numa fábrica de Hawthorne constatou a importância dos fatores sociais e morais para melhorar o ambiente de trabalho e contestou o taylorismo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Com isso, desenvolveu uma nova teoria sobre relações humanas no trabalho que promovia a comunicação interpessoal como condição para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade da indústria. Muitas outras propostas foram feitas em diferentes países e épocas, com o objetivo de gerenciar o trabalho, equilibrar a produtividade e a satisfação pessoal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Na década de 1980, com a expansão da Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC e a *internet*, as empresas começaram a acreditar que o diferencial competitivo estava na aquisição de equipamentos de ponta e na criação e uso do conhecimento. Entretanto, logo percebeu-se que tecnologia de ponta não traria vantagem competitiva ou a traria por um curto período, pois estaria disponível a todos que pudessem adquiri-la. Sendo assim, o foco da administração passou a ser a capacidade intelectual do profissional. Nesse contexto, a atribuição do valor do trabalho passou para as pessoas, que podem fazer a diferença em um mundo altamente competitivo e similar em termos tecnológicos (STEWART, 1998).

Este novo paradigma, conhecido como “Era do Conhecimento”

caracteriza-se pelo reconhecimento de que as vantagens competitivas residem na mente das pessoas e na forma como elas se comunicam, através do processo social da colaboração, da partilha de ideias e construção de competências mútuas (LOUREIRO, 2003, p. 21).

Ratificando esse pensamento, Stewart (1998) observou que, se por um lado, a tecnologia favoreceu a automatização dos equipamentos, por outro, criou uma necessidade constante de renovação que nem todas as empresas estavam em condições de realizar. Por isso, as empresas que se prenderam exclusivamente às questões do capital tangível tiveram dificuldades para sobreviver enquanto aquelas que souberam aproveitar um outro capital ainda inexplorado, o capital intelectual, se apresentaram como as mais competitivas e lucrativas.

Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) posicionaram-se diante desse novo desafio apresentando o modelo japonês de empresa dialética: aquela que dialoga, que cria, que converte e transforma a informação em conhecimento e o utiliza para produzir riquezas de ordem material, mas também social e humana. Uma vez evidenciada essa riqueza disponível a todos, o desafio que propõem é descobrir como gerenciá-la. Isso, por certo, depois da reflexão sobre a possibilidade ou não de se gerenciar um bem intangível como o conhecimento.

Mas, pergunta-se, então: o que é gestão do conhecimento? É possível gerenciar um ativo intangível? Perante as inúmeras abordagens, em relação a esse tema, considera-se de relevante importância para o contexto atual, a proposta do modelo japonês de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), pois eles apresentam resultados concretos sobre a vantagem competitiva das organizações que favorecem a criação do conhecimento e que estão buscando formas de gerenciar o capital intelectual de seus profissionais. Estas empresas convertem o conhecimento tácito (habilidades e experiências) em conhecimento organizacional explícito (dados e informações), e fazem outros tipos de conversão que estimulam a geração de produtos que podem tornar as empresas mais competitivas no mercado.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Tomando-se por base o momento atual de alta competitividade e globalização, com clientes cada vez mais exigentes que buscam alta qualidade a preços reduzidos, as empresas, de forma geral, vivem um constante processo de reestruturação e redirecionamento (DAVENPORT, 1998; STEWART, 1997; LASTRES, 2009; SIQUEIRA, 2004). Nota-se que no segmento do Direito se inicia uma redefinição do setor, com muitos advogados procurando estabilidade por meio de concursos públicos; outros focando a carreira de pareceristas apostando na especialização e tornando-se referência em poucos assuntos e de grande complexidade. As butiques, que são escritórios pequenos geralmente especializados em uma ou poucas práticas, tendem a recorrer à fusão com escritórios de maior porte. Além disso, está presente e atual, o agressivo ingresso de sociedades de advogados estrangeiras que perceberam que o Brasil é um mercado em potencial e têm provocado uma verdadeira guerra por talentos desde 2009. Estas novas bancas têm levado áreas inteiras de escritórios tradicionais e em um único dia, estes escritórios vêm sair pelo elevador seus profissionais e com eles o seu conhecimento e provável clientela. Tais movimentos estão provocando nas grandes bancas um processo de reestruturação organizacional, profissionalizando as suas bases e buscando adotar modelos de administração já consagrados no mercado (HAPNER, 2002).

Considerando o movimento de profissionalização deste setor, para o qual o conhecimento é o seu maior ativo e perdê-lo representa uma forte ameaça, o presente estudo investigou como uma banca de grande porte do país está conduzindo o processo de implantação e disseminação do conhecimento. A pesquisa tomou como base o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), nas suas duas primeiras etapas, dentre as quatro que eles propõem: 1- do conhecimento tácito em tácito; 2- do conhecimento tácito em explícito; 3- do conhecimento explícito em explícito; 4- do conhecimento explícito para tácito. A opção em se dar ênfase no conhecimento tácito deve-se ao fato de este ser o mais difícil de ser expresso e materializado.

Sendo assim, esta pesquisa teve como questionamentos: Com base na investigação específica de uma das maiores bancas jurídicas brasileiras, como a gestão do conhecimento é feita, em termos de geração, administração, integração e estímulo ao compartilhamento do conhecimento?

1.2 OBJETIVO GERAL

Realizar uma investigação sobre a gestão do conhecimento, enquanto prática administrativa inovadora, sob a forma de estudo de caso, em uma banca jurídica de grande porte, classificada no guia *Latin Lawyer* (2009), dentre as dez maiores do país, identificando o processo de disseminação e conversão do conhecimento tácito para tácito e tácito em explícito, de acordo com o modelo de empresa dialética de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

1.2.1 Objetivos Específicos

Identificar, na banca pesquisada, o nível de consciência sobre a importância da gestão do conhecimento, verificando se o escritório implementou formalmente ou não o processo de gestão do conhecimento;

Conferir como se dá o processo de conversão do conhecimento tácito para tácito e tácito para explícito e se a empresa contempla o modelo de conversão de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008);

Apontar, se houver, as dificuldades relevantes na disseminação do conhecimento nas etapas de socialização (de tácito para tácito) e de externalização (tácito para explícito), do modelo teórico proposto.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo investigou um mercado onde o conhecimento é o seu principal ativo, o seu único produto. Com base nos dados do Guia *Latin Lawyer* (2009), foi selecionada para a análise uma grande banca jurídica (sociedade composta exclusivamente de advogados), classificada dentre as dez maiores do país. Entende-se por maiores bancas, aquelas que possuem no seu corpo profissional um número superior a 100 advogados.

Embora os objetivos gerais e específicos tenham delimitado e apontado o que foi abordado nesse estudo, cabe ressaltar que:

1. Essa pesquisa não se aprofundou em outros modelos de Gestão do Conhecimento, limitando-se à proposta de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008);
2. Dentro da abordagem do modelo japonês, a investigação ficou restrita aos modos de conversão do conhecimento intitulados socialização e externalização;
3. Não houve intenção nesse estudo de verificar ou aprofundar se a “empresa dialética” dos teóricos japoneses está coerente com os princípios da dialética dos filósofos gregos ou com a de Hegel ou ainda com o materialismo dialético de Marx. Apenas procurou-se apresentar ao leitor o conceito de dialética concebido por todos esses pensadores;
4. O público alvo investigado foram os advogados que trabalham na banca pesquisada, excluindo-se os demais profissionais com outra formação;
5. Apesar de um grande escritório de advocacia contemplar várias áreas de atuação no ramo do Direito como: Trabalhista, Tributário, Cível, Ambiental, Societário que exigem posturas, comportamentos e interações distintas, a banca estudada nesta pesquisa foi considerada como uma unidade única de investigação, priorizando-se o exercício profissional como um todo;
6. Não se pesquisou outros escritórios jurídicos, já que a banca estudada possui as condições necessárias para o presente objeto de investigação.

Em relação à opção de se limitar o estudo às duas primeiras fases de conversão do conhecimento: socialização e externalização, é que tais etapas que se caracterizam pela conversão do conhecimento tácito em tácito e de tácito para

explícito, respectivamente, por não serem sistematizadas, representam um desafio maior para este estudo, pois como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) “O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito”. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p.24) “a externalização tem sido amplamente negligenciada na literatura organizacional” e a socialização concentra-se no compartilhamento de experiências de indivíduo para indivíduo, muitas vezes, prescindindo de linguagem, contemplando mais a observação, a imitação e a prática.

1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O conhecimento é um tema relevante que tem sido tratado, discutido e debatido desde a antiguidade por inúmeros filósofos, incluindo, Platão e Aristóteles, até a modernidade (DAVENPORT, 1998, p. IX). Estudiosos da área administrativa como Drucker (1997) afirmam que: “entender o conhecimento é fundamental para o sucesso das empresas – e talvez para a sobrevivência das organizações”. Para Stewart (1998, p. XIII) “o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias”. No ramo do Direito, Selem e Bertozzi (2005, p. 74) dizem que: “o principal recurso que as empresas têm de oferecer aos clientes é o conhecimento”. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 39), corroborando com esses autores, complementam afirmando que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

A Gestão de Conhecimento, por muitos ainda desconhecida visa contribuir para a melhoria do processo organizacional, resultando em ganhos de produtividade, redução de custos e aperfeiçoamento técnico. Carvalho e Tavares (2001, p. XVI) especificam melhor isso, quando dizem que:

no mundo globalizado, ganha quem chega na frente, ou seja, quem chega mais rápido, quem possui maior agilidade. No mundo das informações, ganha quem se permite questionar sobre a utilidade das mesmas. No mundo do conhecimento, ganha quem, conhecendo suas informações essenciais, consegue contextualizá-las, descobrir o seu capital intelectual e utilizá-lo de forma diferenciada e criativa no mercado.

Por esses motivos, o tema da gestão do conhecimento vem se posicionando, a cada dia na linha de frente das discussões sobre administração.

A relevância da presente pesquisa é, portanto, mostrar as diferentes interpretações dadas ao assunto em questão, e, principalmente, colaborar para a ampliação do debate sobre o tema, que é bastante atual e significativo para o campo da administração, voltado para o desenvolvimento humano e das organizações. A importância da investigação também está relacionada à recente e incipiente profissionalização do setor jurídico, já que a questão do capital intelectual é algo que as empresas ainda estão descobrindo como fator competitivo que precisa ser protegido e valorizado.

No decorrer deste trabalho, foram analisados dados e situações, com o objetivo de contribuir com essa área do conhecimento, com um material de consulta para a academia e outros segmentos que necessitam de modelos de gestão de comprovada eficácia, na conjunção entre teoria e prática. Conhecer as etapas e o processo da transmissão do conhecimento no campo da advocacia para melhor compreendê-lo é o interesse e esforço maior empreendido neste estudo.

Esta pesquisa focou no segmento do Direito, cujo valor principal da atividade é o conhecimento, pode-se dizer que existem áreas nesta atividade que não representam um desafio, pois sofreram padronização e um mesmo termo ou contrato pode ser utilizado para diversos clientes. Entretanto, as grandes bancas, em sua maioria, possuem áreas nas quais o diferencial é a interpretação, a criatividade para solucionar problemas inusitados e cada vez mais complexos. Assim como para o ramo do Direito, a presente investigação científica também poderá ser utilizada pelas consultorias que, de maneira geral, também têm o conhecimento como seu principal produto.

No processo de pesquisa para busca de artigos, livros, periódicos e trabalhos científicos que conjugam a Gestão do Conhecimento e Escritórios de Advocacia, verificou-se que há pouco material disponível sobre esse objeto de estudo. Segundo Selem (2004, p.1), “o conhecimento, enquanto recurso empresarial é pouco estudado e a Gestão do Conhecimento ainda é um sonho distante em quase todas as empresas brasileiras”. Tal afirmação revela não só a escassez de estudos sobre o tema, mas ratifica, mais uma vez, a sua relevância e a originalidade que está na busca da resposta ao problema central da pesquisa. Os pilares da consecução dos

objetivos, certamente, irão colaborar com esse mercado que contribui para o desenvolvimento do país e que possui grande valor, tanto em momentos de expansão quanto de crise.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para a realização do plano de trabalho, investigou-se na literatura, temas que deram subsídios para a pesquisa de campo. Primeiramente, fez-se um retrospecto da História do Direito e da Advocacia destacando momentos marcantes da sua evolução, seguindo-se com o surgimento das sociedades jurídicas, a legislação que as regimenta e o órgão de classe orientador e fiscalizador. Para melhor contextualização sobre as pressões do mercado, a concorrência e a competição no mundo atual, buscou-se destacar a Era da Informação e a Globalização. Apresentou-se a questão do conhecimento como um bem intangível, competitivo, que precisa ser gerido. Por ser atual o modelo da empresa dialética e o que pretende criar vantagem competitiva duradoura, fez-se uma investigação filosófica sobre a origem e evolução da dialética com o objetivo de situar o leitor em relação ao uso histórico dessa palavra.

A empresa dialética é aquela que dialoga, que cria espaço para o encontro das ideias e faz a fusão de mentes em prol de um objetivo comum; é aquela sempre pronta a mudanças e disposta a superar contradições (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Tal empresa tem relevância para o momento atual, no qual a humanização toma seu espaço para se tornar o maior patrimônio, o bem mais precioso e respeitado da organização: o capital intelectual. Investigar esse modelo de empresa foi, portanto, uma etapa seguinte do processo deste estudo, que identificou até que ponto a banca jurídica brasileira pesquisada se aproxima do modelo japonês. Com isso, foi possível apontar os aspectos que precisam ser considerados para uma aproximação ainda maior do modelo de investigação. Parte-se do pressuposto de que, pelos resultados apresentados nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), e pelo referendo de outros estudiosos da gestão do conhecimento no exterior e, no Brasil (LEITE, 2004; OLIVEIRA, 2004; FLEURY; OLIVEIRA, 2008a; QUINTANS, 2008) a escolha do

modelo está justificada. O desafio, no entanto, foi completar suas etapas, começando pelas que estão no início do processo e que se relacionam ao conhecimento tácito.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 BREVE HISTÓRIO SOBRE O DIREITO E A ORGANIZAÇÃO DA CATEGORIA PROFISSIONAL DE ADVOGADO

A palavra Direito vem dos romanos antigos e resulta da união das palavras *dis*, que quer dizer muito, e *rectum*, que quer dizer reto, justo e certo. Sendo assim, direito quer dizer muito justo, muito certo, muito reto (CASTRO, 2008). Segundo Cunha (1982), a palavra *Dereito* quer dizer dirigir, reger, conduzir, guiar, e a substituição da letra “e” pelo “i” deve-se a uma adaptação ortográfica. O significado etimológico de justo e correto, para a palavra Direito, dá a dimensão do papel social e a responsabilidade necessária para quem exerce a profissão de advogado.

A origem da advocacia não está contemplada em um registro formal histórico, entretanto, em um sentido lato, pode-se pensar que a figura do advogado nasceu quando um primeiro indivíduo tomou a defesa em nome de outro. Etimologicamente, a palavra advogado é originária do latim *advocatus*, que é formada das palavras *ad* (para perto) e *vocatus* (chamado), a junção de ambas dão o significado de aquele a quem se chama para ajudar, para auxiliar em suas alegações: *in auxilium vocatus* (HAPNER, 2002).

A literatura sobre a história do Direito é farta, mas o mesmo não acontece com a história da profissão do advogado. Na Grécia antiga, o próprio cidadão apresentava-se diante dos magistrados, denominados arcontes, incumbindo-se pessoalmente na defesa de seus direitos (ANDERSON, s/d; SUR, 1998, apud HAPNER, 1998). Porém, pelas leis de Sólon (594 a.C), foi reservado o direito igualitário das partes de contar com o auxílio de pessoas amigas para ajudar nas explicações (*amici*), e elas faziam isso sem cobrar honorários, apenas por generosidade e solidariedade (FERREIRA E, 2008). Antes do veredicto, os juízes recolhiam as provas, ouviam as testemunhas e davam palavra às partes. Um dos grandes oradores que se destacaram nesse tipo de defesa foi Demóstenes, que possuía um conhecimento profundo das leis, além da eloquência, argúcia e talento.

Foi durante o Império Romano que a profissão de advogado começou a tomar forma e a se constituir com as características e particularidades similares tais como as que se conhece hoje. Até então, a cobrança de valores era proibida oficialmente, de acordo com o que estava estabelecido na *Lex Cincia* (204 a.C.) (HAPNER, 2002; CASTRO, 2008). A recompensa era uma boa carreira no fórum e prestígio social e político.

No século 1 d.C., o imperador Claudius (41 d.C. – 54 d.C) estabeleceu normas para a prática da advocacia, com a regulamentação para o pagamento de valores e também a restituição. De acordo com Danovi (1998, apud HAPNER, 2002), os valores pagos para uma defesa corresponderiam atualmente a dez mil dólares e, no caso de restituição, o pagamento deveria ser quatro vezes maior em relação ao valor inicial cobrado. Foi nessa época que o ensino da advocacia, que até então era feito seguindo o exemplo do pai ou de um tutor, começou a ser ministrado como doutrina, com um sistema de princípios e com o estudo jurídico das controvérsias. As escolas ficavam anexas aos templos para melhor acesso às bibliotecas (CASTRO, 2008). A partir de então, a reputação pessoal deixou de ser o critério mais importante para advogar, passando a ser a formação educacional.

Durante o Império Bizantino, a profissão de advogado já estava devidamente estabelecida, reconhecida, com regras e normas definidas. No ano de 460 d.C. um decreto do Imperador Leão determinou que “o novo advogado seguindo para a admissão deveria ter um documento de testemunho de seus professores” (FERREIRA E, 2008, p. 3). Por volta do século VI ficou definido que os novos pretensos advogados só seriam admitidos se cumprissem a condição imposta de realizar um curso regular de Direito, durante o período de quatro anos.

Na Idade Média (século V a XV), a profissão de advogado entrou em colapso. Roma foi invadida pelas tribos germânicas, que não dominavam a escrita e, por conseguinte, não tinham suas leis sistematizadas. Nos feudos, o poder dos reis e senhores era total, e eram eles que estabeleciam ritos e formalidades para os compromissos de fidelidade com os vassalos. Os acordos eram orais e o não cumprimento destes levava o vassalo a perder o direito de ficar na terra. Durante o período arbitrário da época feudal, o vassalo tinha como obrigação proteger o senhor ou o rei e as suas terras, e a este cabia dar aos vassalos, proteção e sustento. Os rompimentos dos contratos eram decididos no *Concilium*, também

chamado de conselho ou cúria, no qual as causas eram julgadas, e os acordos de cada propriedade eram herdados pelos filhos. A punição aplicada pela igreja era a excomunhão, e o excomungado era alguém discriminado, com quem as pessoas evitavam se relacionar, isolando-o socialmente (GAVAZZONI, 2008).

O direito das monarquias germânicas não era escrito, tal como era o dos romanos (*Lex Romana*). Mesmo depois que os germânicos elaboraram suas leis, estas não foram impostas aos romanos de modo autoritário, até porque as leis romanas eram consideradas eficientes e abrangentes para a época. Sendo assim, o sistema em vigor com os germânicos era de ser julgado de acordo com a lei de cada grupo, o que foi denominado de “Personalidade das leis” (GAVAZZONI, 2008). Por volta do ano de 1150, um grupo seleto de homens, geralmente padres, especializou-se na lei canônica, e tais homens se colocavam no papel de servos da Igreja Católica Apostólica Romana. Porém, logo outras pessoas também começaram a realizar os estudos canônicos como profissão, para participar dos tribunais eclesiásticos. Nessa época, a igreja criou um tribunal especial para julgar e condenar os hereges – o tribunal da Inquisição. Com as alianças entre os reis e a igreja, outras causas também podiam ser julgadas por esse tribunal (CASTRO, 2008).

Em geral, as provas criminais da Idade Média eram irracionais e baseadas num juízo divino para obtenção da justiça. Nesse sentido, o indivíduo julgado era exposto a várias provas, denominadas de ordálios, para comprovar sua inocência. Por exemplo, o indivíduo devia segurar um ferro em brasa, e se queimasse sua mão ele era considerado culpado; ou os indivíduos em contenda ficavam na posição em cruz, com os braços abertos, e o mais resistente ganhava a questão. Outras provas de resistência à dor eram aplicadas como penalidades pela inquisição, e iam desde a infâmia, multas, trabalhos forçados, confisco de bens patrimoniais, até outras penas mais cruéis como: perda de partes do corpo, queimaduras com brasa, mergulho na água fria com pés e mãos atados, exílio, degredo, esquartejamento, decapitação e fogo. O sistema acusatório era sempre confidencial; as provas eram mantidas em segredo, e o condenado deveria defender-se sozinho. O silêncio equivalia à confissão de culpa, e a morte, na maior parte das vezes, representava um grande alívio ao sofrimento (CASTRO, 2008).

Quando da criação das universidades, começou a haver a organização concreta dos tribunais eclesiásticos e a profissionalização da atividade jurídica.

Todos os advogados precisavam fazer juramento perante a corte do bispo, e receber a promulgação do Papa para poder atuar. Com o surgimento dos estados nacionais, os reis absolutos precisavam impor a força, e o faziam por meio das leis. Os advogados serviam como editores das normas e eram mediadores entre o Estado Absoluto e o povo submisso (FERREIRA E, 2008). Após a Revolução Francesa, Napoleão Bonaparte tentou extinguir a profissão dos advogados, mas após protestos de toda a Europa teve que reconsiderar sua decisão (HAPNER, 2002).

Em Portugal, no reinado de D. Diniz (1279-1325) houve a unificação da língua portuguesa, e com isso os documentos públicos, até então escritos em latim, passaram para o português. Também foram fundadas as universidades, e na formação jurídica era necessário o conhecimento do Direito Romano e Canônico, tão vitais para a leitura e compreensão das leis. Iniciou-se uma luta contra o Direito privado, em detrimento ao Direito público, e também foi criado um serviço judiciário, com o cargo de Juiz, para julgar as questões entre os cidadãos e oficiais régios. Ainda foi criado o cargo de Procurador de Conselho, que cuidava dos interesses públicos. Com todas essas iniciativas foi diminuído o poder dos senhores de terra e a legislação portuguesa assumiu características próprias (CASTRO, 2008).

No reinado de D. João I, com a dinastia de Avis no trono, a legislação portuguesa desvincilhou-se da lei espanhola, que era vigente até então: a chamada Lei das Sete Partidas. Foram então compiladas as “Ordenações Afonsinas”, que unificavam as legislações dispersas em todo o reino português (GUSTIN; SILVEIRA; AMARAL, 2007). Como essas ordenações sofreram grande influência do Direito Canônico, tinham a palavra crime como se fosse pecado. O nome Afonsinas pode estar relacionado ao fato de ser o rei Afonso IV quem governava a Península Ibérica quando da criação do Condado Portucalense.

Na época em que Portugal se lançou à expansão marítima, para a conquista de novas terras e conversão de novos cristãos, as “Ordenações Afonsinas” estavam em vigor, e foi justamente quando Pedro Álvares Cabral chegou à Terra de Vera Cruz, no ano de 1500 (GUSTIN; SILVEIRA; AMARAL, 2007). As terras descobertas além mar possuíam uma população diversificada, composta de várias etnias, tribos e línguas diferenciadas. A língua Tupi, a mais falada entre os indígenas, tinha a peculiaridade de não possuir a pronúncia das letras “F”, “L”, e “R”. Tal singularidade foi utilizada pelos portugueses para menosprezar os índios, pois consideravam que

se eles não usavam o F é porque não tinham fé; se não tinham L é porque não tinham Lei; e se não tinham R é porque não tinham Rei. Assim, com a posse da nova terra, foi necessária a catequização na língua portuguesa, o que ficou ao encargo dos jesuítas. O Direito Português passou a legislar a Colônia, com o rei de Portugal estendendo seu domínio e monarquia para mais um território (CASTRO, 2008).

Devido ao estilo castelhano das “Ordenações Afonsinas”, o rei português Dom Manuel, em 1505, mandou revisar as leis, visando mais especificamente o Direito Marítimo e a legislação com mercados estrangeiros. As novas normas, datadas de 1521, receberam o nome de “Ordenações Manuelinas”, e davam vantagens para os fidalgos. O crime e o pecado ainda apareciam associados, e as penas eram aplicadas a todos os descendentes de quem cometesse delito. Pela nova lei era exigida a formação acadêmica de quem trabalhasse com a Justiça (GUSTIN; SILVEIRA; AMARAL, 2007).

Apesar de o Brasil possuir uma história jurídica comum com Portugal, foi somente após a instalação do Governo Geral, em 1548, e com a chegada do primeiro Ouvidor Mor, o desembargador Pero Borges, que se deu a estruturação do poder judiciário no Brasil. Nessa época, a lei que vigorava no país era denominada de “Ordenações Manuelinas”, mas esta ainda ratificava as “Ordenações Afonsinas”, no que diz respeito ao exercício da advocacia, que só era permitido aos graduados em Direito, pela Universidade de Coimbra, em Portugal. A proibição da metrópole portuguesa de que se constituísse qualquer universidade em terras brasileiras devia-se ao fato de o rei querer impedir que a colônia tivesse condições para se auto-administrar (CASTRO, 2008).

Quando D. Filipe II, neto de D. Manuel, assumiu o trono português, uma nova ordenação foi promulgada no ano de 1603: as “Ordenações Filipinas”. A obrigatoriedade para que a formação dos futuros bacharéis se desse em terras estrangeiras permaneceu. Isso favorecia os grupos sociais de elite, gerando segregação social para quem não podia se deslocar para a metrópole. Essa discriminação foi combatida pelos inconfidentes mineiros, no final do séc. XVIII (GUSTIN; SILVEIRA; AMARAL, 2007). Tal fato foi um dos que culminaram com a Proclamação da Independência.

Após a Independência brasileira, ocorrida em 07 de setembro de 1822, foi instituída a Assembléia Constituinte, no ano de 1823, para elaborar a lei do país. Começou o debate sobre a criação dos cursos universitários na área de Direito no território brasileiro. Contudo, logo depois, D. Pedro I dissolveu a Assembléia, pois queria manter concentrado o poder executivo em suas mãos. Com isso, a instalação dos cursos jurídicos no Brasil caiu no esquecimento. Mesmo com a elaboração da Constituição pelo Conselho de Estado, outorgada em 1824, nada ocorreu com relação aos cursos de Direito. Somente em 11 de agosto de 1827 tais cursos foram criados por uma Lei Imperial, sendo escolhidas as cidades de Olinda e São Paulo como as primeiras para abrigar os dois primeiros cursos jurídicos no Brasil (CASTRO, 2008; ARAÚJO, 2008). Em 1828, esses dois cursos já contavam com 70 alunos, e para o ingresso os candidatos deveriam ter, no mínimo, quinze anos completos e ser aprovados nos exames de retórica, gramática latina, língua francesa, geometria, filosofia racional e moral (GUSTIN; SILVEIRA; AMARAL, 2007).

O artigo de número nove da citada Lei de 11 de agosto de 1827, também dispõe sobre o título de Doutor para o advogado, afirmando que tendo o acadêmico completado e sido aprovado no curso de Direito, e estando habilitado em estatuto competente, poderia fazer uso de tal título. Dessa forma, o advogado tem o privilégio de ser o único profissional que pode fazer uso do grau de doutor sem cumprir as exigências da academia da realização de um doutorado como todas as demais profissões.

2.2 SOCIEDADES DE ADVOGADOS NO BRASIL: A CRIAÇÃO DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – OAB

Os advogados formados no Brasil juntaram-se aos formados no exterior e assim começou um movimento pela organização de um órgão de classe, semelhante ao dos portugueses, sendo que estes últimos já estavam com o estatuto aprovado em março de 1838. Em 7 de agosto de 1843 foi criado o Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB), por um Aviso Imperial, cujo estatuto tinha como objetivo principal a criação da Ordem dos Advogados do Brasil. Uma semana depois, o seu presidente

assumia o cargo em sessão solene, e no ano seguinte, no dia 23 de novembro de 1844, os membros da IAB adentravam os tribunais. Com a queda do regime Imperial, foi interrompido o processo para a criação da Ordem dos Advogados, mas o grupo continuou participando ativamente da vida política do país, contribuindo com a elaboração e revisão da primeira Constituição Republicana, de 1891, com o jurista Rui Barbosa em destaque (BASTOS, s/d.).

Após a Proclamação da República, novos esforços foram empreendidos para a criação da Ordem dos Advogados Brasileiros, até porque pessoas pouco qualificadas, incluindo egressos de penitenciárias ou comerciantes falidos, sentiam-se no direito de prosperar na função de advogado. Após esse evento político houve uma crescente politização da população brasileira, especialmente da classe média e da classe operária. Em 1930, com o apoio dos intelectuais que formavam a Aliança Liberal, Getúlio Vargas assumiu o poder, após expulsar o presidente Washington Luiz do Palácio do Catete, e impedir a posse do presidente eleito Júlio Prestes.

Em virtude do apoio recebido pelo Instituto dos Advogados Brasileiros – IAB, o presidente Vargas criou a Ordem dos Advogados Brasileiros, pelo Decreto N^o 19.408, de 18 de novembro de 1930, quase cem anos depois da luta iniciada pelos profissionais brasileiros. No ano seguinte, em 14 de dezembro de 1931, por meio do Decreto N^o 20.784, foi criado o Conselho Federal para regulamentar a profissão em todo o país. Outros decretos também foram baixados no mesmo ano (Decreto N^o 21.592 de 01/07/1932; N^o 22.039 de 01/11/1932; e N^o 22.266 de 28/12/1932), mas foi com o Decreto N^o 22.478, de 20 de fevereiro de 1933, que se consolidou a legislação vigente até hoje, e que modificou o nome para Ordem dos Advogados do Brasil – OAB (BASTOS, s/d.).

Em 9 de março de 1933 foi eleito o primeiro presidente do Conselho Federal da OAB, e quatro dias depois foi aprovado o Regimento Interno deste órgão de classe. No dia 25 de julho de 1934 foi aprovado o primeiro Código de Ética Profissional. A partir de 1935, a OAB começou a se posicionar criticamente em defesa da democracia, e na Constituição de 1946 tornou obrigatório o concurso para o ingresso na magistratura, em todos os estados brasileiros. Em 1963, o presidente João Goulart aprovou o segundo Estatuto da Advocacia no Brasil, pela Lei N^o 4.215. Mas foi durante a ditadura militar, após a Revolução de 1964, (mais especificamente após 1972), que os Presidentes Seccionais da OAB se posicionaram contra as

prisões arbitrárias e torturas, comandadas pelos militares. Eles engajaram-se numa luta contra a violação dos direitos humanos, e apoiaram a redemocratização do país, no projeto “Diretas Já”. A OAB também se fez presente na Constituição Federal de 1988, que está vigente no país atualmente. Essa organização também está participando ativamente no atual “Movimento pela Ética na Política” no Brasil (BASTOS, s/d).

Conforme os estudos de D’Urso (2009), a luta dos advogados foi de extrema importância antes e depois da Independência do país. Essa luta foi essencial, também, para a advocacia brasileira se tornar independente de Portugal, com seus bacharéis assumindo cargos, tendo entre seus grandes expoentes na cena brasileira: Francisco Alberto Teixeira de Aragão, Teixeira de Freitas, Clóvis Beviláqua, Perdigão Malheiros, Nabuco de Araújo, Saldanha Marinho, Torres Neto, Bulhões de Carvalho, Joaquim Nabuco, Rui Barbosa e outros.

Hoje, há no Brasil 1.094 cursos de Direito, reconhecidos pelo Ministério da Educação – MEC. Desse montante, 236 estão concentrados só no estado de São Paulo e 100 no Rio de Janeiro (BRASIL/MEC, 2008). Entretanto, em 2007 a OAB examinou 322 cursos de vários municípios brasileiros, e apenas 87 receberam o selo de qualidade, outorgado por essa instituição, o que pode ser indicativo do rigor com que a competência dos profissionais da OAB é avaliada.

Nos anos mais recentes houve uma grande explosão de cursos de Direito por universidades privadas, o que vem polemizando muito a formação dos advogados no país. Dados da OAB, em 8 de fevereiro de 2009, apontam que há no Brasil 635.710 advogados inscritos. Deste montante, 220.959 estão concentrados em São Paulo, e 104.402 no Rio de Janeiro. Além destes, estão estagiando 83.481 formandos. Segundo dados do Instituto Brasileiro Geográfico e Estatístico – IBGE no ano de 2007, o Brasil possuía uma população de 183.987.291 pessoas. Brevemente, o país contará com mais de 700.000 profissionais da advocacia na ativa, e atualmente já conta com um advogado para cada 290 brasileiros, se for feita a média, usando-se os dados estatísticos populacionais de 2007 com os da OAB de 2009.

Sérias críticas são feitas atualmente, pela imprensa brasileira, acerca das deficientes habilidades de escrita, e às falhas jurídicas dos advogados, em decorrência das precárias condições de formação profissional, mas isso não é

exclusividade dos profissionais do ramo do Direito. Muitas instituições privadas estão mais preocupadas com os lucros das mensalidades do que com a formação competente e crítica de seus profissionais, e as instituições do setor público reclamam sobre a falta de investimento para a melhoria do ensino (MOREIRA NETO apud MACHADO, 2008). Nesse sentido, o rigor da seleção para o ingresso na OAB e a constante vigilância da qualidade profissional e do comportamento ético é o esforço empenhado para garantir a eficiência da prática no Brasil.

A profissão de advogado é a única contemplada pela Constituição Federal, pois o Artigo 133 da nossa Carta Magna reza ser o advogado indispensável à administração da justiça. Tal indispensabilidade constitui garantia ao cidadão, isso porque em um cenário de litígio, o equilíbrio e a igualdade entre as partes exigem que ambas estejam assistidas ou representadas por um profissional do Direito (NETO, 2007). Essa profissão é ainda regulada por Lei Especial (Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil e Código de Ética Profissional) que impõe rígidos critérios para a sua prática (D'URSO, 2009).

O exercício da advocacia vem sofrendo transformações como consequência da evolução natural do mercado. No passado, a atuação do advogado dava-se de forma individual, ou era compartilhada com um ou dois colegas e uma pequena estrutura de apoio. Considerado um autêntico profissional liberal, cujo local de trabalho era denominado como banca de advocacia; devido à abrangência de sua formação e variedade de aptidões, o advogado era caracterizado como um “clínico geral” (SILVA, 2007).

Mais recentemente, a globalização, o desenvolvimento da tecnologia, a complexidade das atividades, e a demanda de serviços fizeram nascer um novo segmento de atividade profissional: as empresas de advocacia, que concentram dezenas e até centenas de advogados, o que mudou o perfil profissional, requerendo maior especialização nas práticas (SILVA, 2009).

Segundo Mussnich (2007, pág. 24), compete ao advogado além do domínio no exercício de sua matéria, uma série de outras capacidades que incluem técnica de interpretação, habilidade na escrita, oratória, raciocínio analítico, lógica, pois a diversidade de demandas o obriga a desempenhar um novo papel cabível e pertinente à questão que representará, não esquecendo a sensibilidade para “compreender os problemas e os objetivos do cliente”.

Apesar dos estudos sobre a história do Direito, ignora-se o momento em que surgiram as primeiras sociedades de advogados, mas supõe-se que tenham ocorrido na Europa, em meados do século XIX, com o desenvolvimento industrial, mais precisamente na Inglaterra, e no início do século XX, nos Estados Unidos da América. Esses dois países eram importantes centros de negociação, e justificava-se a criação de tais sociedades, com o fim de captar um número crescente e diverso de clientes. Tal tarefa só poderia ser realizada com um grupo colaborativo de profissionais, e com especialidades diferenciadas (SILVA, 2009).

No Brasil, a primeira sociedade de advogados que se tem notícia data de 1950 e foi constituída pelo diplomata norte-americano Richard Monsen, bacharel em Direito pelo Brasil e pelo brasileiro Edmundo Miranda Jordão, também formado no país. Criada no Rio de Janeiro num momento em que não existia legislação específica para tal caso, a referida sociedade foi normatizada pelo Artigo 1.371, do Código Civil, que versa sobre a constituição de sociedades particulares para prestação de serviços. Essa legislação incluía os profissionais liberais de diversas áreas, como advogados, médicos, dentistas, engenheiros e outros (BASTOS, s/d).

Em 1963, a sociedade de advogados passou a ter regulamentação específica através da Lei N^o 4.215, que foi substituída pela Lei N^o 8.906 de 1994, conhecida como “o Estatuto da advocacia”. Entre as várias particularidades que se destacam nessa lei mais recente, consta a proibição de veicular propaganda, não utilizar nome fantasia e a não permissão de que pessoas alheias que não sejam advogados façam parte da sociedade. Isso porque esta lei tem como finalidade o exercício estrito da advocacia (BASTOS, s/d).

Dentre os motivos para a criação da sociedade de advogados, Hapner (2002) aponta que sua existência viabiliza, permite e facilita a colaboração recíproca entre os sócios advogados e demais advogados que estão vinculados à sociedade. Outro fator para a constituição societária é a possibilidade de congregar as diversas especialidades em um único prestador de serviços, pois além de se tornar um atrativo para as organizações empresariais, auferir ao escritório uma rentabilidade maior. Há outro dado econômico importante que é o fato de as sociedades pagarem menos impostos, e não sofrerem a taxação sobre os lucros, o que representa um estímulo adicional.

A pressão da globalização, o impacto da tecnologia, a necessidade de modernização, a competitividade, e a demanda por escritórios com alta especialização são outros fatores que contribuem para a composição da sociedade de advogados (HAPNER, 2002). A formação desses grupos de profissionais vivencia a rotatividade dos negócios constantemente, o que faz com que os advogados associados procurem formar os próprios talentos no ambiente de trabalho, e estes tendam a manter a fidelidade e a parceria. Trabalhando durante muitos anos juntos, os profissionais criam sistemas de trabalho, nos quais as trocas de experiências, o compartilhamento e o acesso democrático ao saber se tornam parte do cotidiano.

Assim, o perfil de profissional das bancas deixou, há muito, a visão familiar da transmissão de conhecimento como se fosse de pai para filho, para uma relação de trabalho complexa, que também exige conhecimentos complexos e formação específica aperfeiçoada. Daí haver oferta de capacitação, desenvolvimento de habilidades profissionais e adoção de formas diferenciadas para captação de clientes. As bancas investem em educação continuada, e em cursos de atualização e pós-graduação, dentro e fora do país. A manutenção de bibliotecas para consulta e sistemas inovadores de acesso de dados pela informática criam uma estrutura favorável para que o talento profissional permaneça na organização, crescendo e fazendo a organização crescer também (GAZETA MERCANTIL, 2009).

No Brasil há três tipos de escritório de advocacia. Os primeiros são os grandes escritórios, também conhecidos como bancas que estão voltados para o atendimento das grandes corporações nacionais e internacionais, que, por isso, têm um maior giro financeiro no mercado. Os segundos são os escritórios com no máximo dez advogados, voltados para um público tradicional, e que, apesar do potencial de crescimento, dependem da adoção de novas tecnologias e novas técnicas gerenciais. Por último, estão as boutiques de advocacia, que possuem um alto nível de especialização e estão associadas aos expoentes do Direito brasileiro, tendo como clientela empresas e outros escritórios jurídicos que contratam seus profissionais para darem seus pareceres (HAPNER, 2002).

O crescimento dos escritórios jurídicos exige que o advogado seja mais do que um operador do Direito: um especialista em leis. Esse profissional é obrigado a assumir vários papéis, inclusive o de administrador, esteja ou não habilitado para tal. A urgência para implementar as mudanças que a globalização exige requer a

profissionalização do escritório e, para tal, as habilidades administrativas são fundamentais. Daí o fato de certos escritórios fazerem parcerias com universidades para oferta de cursos de administração para advogados, ou contratarem administradores formados para trabalharem como gestores no escritório (SELEM, 2008).

Como trabalhadores do conhecimento, nada mais oportuno aos advogados do que praticar os princípios da gestão do conhecimento que valoriza o capital humano. Os benefícios são vários, e vão desde o aumento da eficiência e qualidade à agilidade na tomada de decisões, conforme apresenta SELEM (2008). Outra vantagem da gestão do conhecimento é a possibilidade de sistematização das informações para que possam ser disponibilizadas para toda a organização. O exemplo bem sucedido da iniciativa do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – que criou uma Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (DGCON), com a missão de compartilhar e disseminar o conhecimento jurídico – é uma demonstração de que gerir conhecimentos e valorizar o novo capital competitivo é uma forma de gerar e reter capital intelectual e ser competitivo no mercado global. Isso é válido tanto para as empresas governamentais como também para as não-governamentais (terceiro setor), e empresas privadas.

Considerando a importância desta sistematização das informações, e em razão do elevado número de documentos gerados, no exercício da advocacia, a utilização dos recursos da Tecnologia da Informação são fundamentais para o negócio. Mas como esclarecem Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), essa tecnologia não é suficiente, porque depende de algo mais valioso no processo de gestão: o conhecimento humano.

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO

O lançamento do Computador Pessoal – PC, pela IBM, em 1981, provocou uma alteração na dinâmica dos espaços públicos e privados, ou seja, das empresas, do trabalho e dos lares (GATES, 1995). Poucos anos depois, 1989, com o advento da *Internet*, novos paradigmas se formaram, e a noção de espaço e tempo foi

alterada. Atualmente, a possibilidade de livre acesso às informações está em todas as instâncias: lares, bibliotecas, museus, sistemas financeiros, sistemas de defesa, imprensa, universidades e escolas, tribunais, empresas, administração pública, e outros. E, é através desse novo meio de comunicação, a *Internet*, que o mundo passou a se comunicar com o mundo em tempo real; o mundo passou a sofrer com o mundo em tempo real; e o mundo passou a concorrer com o mundo em tempo real. Dessa forma estava aberta a porta para a Era da Informação (SIQUEIRA, 2004; NEGROPONTE, 1995).

A tecnologia da informação mostra sua face em diversas áreas. Hoje, nos tribunais, as ações processuais podem ser acompanhadas, tanto por advogados quanto clientes, com acesso ao computador, em qualquer local onde há *Internet*. Nas indústrias, está cada vez mais presente a substituição da mão-de-obra humana por equipamentos de alta precisão e tecnologia avançada. Empresas contam com redes internas de comunicação, denominadas *intranet*, que facilitam a comunicação interna, assim como disponibilizam bancos de dados a todos os empregados que necessitam fazer uso deles. O *e-mail* (correio eletrônico) supera as ligações telefônicas e o correio tradicional, no final de 2003, já alcançava a marca de dez bilhões de mensagens expedidas diariamente (SIQUEIRA, 2004). Em dezembro de 2009, segundo o *site Education Online*, aproximadamente 210 bilhões de e-mails eram enviados diariamente.

A produção de enormes quantidades de informação possibilitada pela tecnologia, não atinge apenas um país ou seus vizinhos, mas todo o globo terrestre. Nos dias de hoje, sem a tecnologia da informação, as fronteiras não seriam rompidas, nem as distâncias no tempo e no espaço ficariam tão reduzidas. Siqueira (2004, p. 17) exemplifica bem a importância da informação quando diz: “a globalização seria apenas uma pálida tendência de longo prazo e não o fenômeno avassalador e quase selvagem que assistimos a partir dos anos 1980”. Na verdade, não se pode separar globalização de tecnologia e tecnologia de informação, porque são dois constitutivos da realidade do mundo da inovação.

Globalização foi um conceito criado nas escolas de *business administration* dos Estados Unidos da América (EUA), em meados da década de 1980. Inicialmente, o novo termo provocou uma grande polêmica e intensos debates no meio científico, por estar carregado de conteúdo ideológico, relacionado com o

processo de acumulação e internacionalização dos capitais. Mas quando a mídia se apoderou do termo globalização e o vulgarizou, a comunidade científica então o rejeitou. Contudo, com o tempo teve que aceitá-lo e aprender a lidar com ele (LASTRES, 1997).

Polêmicas à parte, com alguns acreditando que o novo paradigma proposto pela globalização amplia as diferenças sociais entre os indivíduos, e outros apostando nos benefícios dessa nova formatação, pode-se dizer que a globalização implica em abrangência global, sincronização de tempo, e não se restringe apenas ao aspecto do capital, pois inclui vários outros como: organizacionais, políticos, comerciais, institucionais, sociais, culturais e outros. Todos eles interagindo de forma dinâmica.

Com a aparente inexistência de fronteiras, que é o que propõe a globalização, a competição invade o ambiente organizacional de forma mais intensa e veloz, obrigando-o a permanente revisão e ação, perante esse novo mundo, que se apresenta com novos produtos, mercados, mentalidades, e formas de pensar sobre os negócios (OLIVEIRA, 2004). A globalização, com toda a competitividade gerada, impõe uma nova ordem, que requer excelência, habilidades e competências organizacionais, para lidar com os desafios, por meio de alianças locais e internacionais. Um conhecido exemplo da queda das fronteiras no mundo globalizado ocorreu em 2004, no mercado de cervejas, com a fusão da brasileira AMBEV e a empresa belga *Interbrew*, criando, assim, a maior empresa mundial nesse segmento. Tal integração teve por objetivo reduzir os custos, aumentar a rentabilidade, evitar impostos, fortalecer as forças e minimizar as fragilidades (OLIVEIRA, 2004).

Padrões similares de fusão ocorreram em diversas áreas como mineração, setor financeiro, e, provavelmente, se estenderão a outras. Hapner (2002) também relata um exemplo de globalização de caso jurídico, o “*Tobacco Case*”, um movimento de ações judiciais contra os fabricantes de cigarros, impetrado pelo governo dos Estados Unidos, que procurava ressarcimento pelos altos gastos com Saúde Pública. Respeitadas as diferenças, a legislação, as formas de governo, e os princípios jurídicos, ações desse gênero ocorrem em outros países independentemente do poder dos fabricantes.

A conjunção da globalização e o desenvolvimento da tecnologia não só eliminou barreiras e alterou a configuração do tempo e do espaço, mas trouxe, também, exigências, devido à enorme quantidade de informação circulando livremente. Segundo Oliveira (2004), além de as empresas mapearem a concorrência, tornou-se imperativa uma visão global do negócio, assim como a formação e manutenção de uma equipe de profissionais, capazes de lidar com a pressão desse ambiente. As organizações também tiveram que se adaptar às novas formas de negociação diante da diversidade dos meios de produção e de culturas impostas pela globalização. Os escritórios jurídicos não estão excluídos dessa realidade, já que atuam em diferentes áreas relacionadas com a vida humana e também com a das organizações.

Porém, é sabido que apenas a produção de enormes quantidades de informação, por si só, não garante resultados. Essas informações precisam ser criteriosamente selecionadas, organizadas, trabalhadas, e transformadas em conhecimento. A informação é uma peça importante em um mercado concorrido, com preços competitivos. Ela abriga, cada vez mais, um número ascendente de profissionais experientes, e os investimentos em tecnologia estão ficando também mais criteriosos, para que a informação, como produto, agregue valor, aumentando a eficiência e a agilidade para quem fizer uso dela.

Stewart (1998) alerta que, no entanto, é preciso se observar que se o conhecimento é a maior fonte de riqueza, então investimentos deverão ser feitos nos ativos que o produzem e o processam. Justifica seu pensamento, evidenciando que tais ativos não são necessariamente engenhocas de alta tecnologia, mas que é preciso investir no bem mais valioso da organização, que é o seu ativo intangível, o capital humano.

Para Davenport e Prusak (1998), tecnologias como o *Lótus Notes* e a *World Wide Web* facilitaram a coleta, a armazenagem e a distribuição de certas formas de conhecimento, mas tais recursos só poderão ser explorados se os usuários entenderem como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado. Para eles, conhecimentos não são dados nem informações. Dados tornam-se informação quando lhes é acrescentado significado (DAVENPORT, 1998). Segundo Drucker (1997), diferentemente do dado, a informação tem significado, relevância e propósito.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento está relacionado ao uso inteligente da informação, avaliado através das ações e decisões, ou seja, o conhecimento é decorrente da informação que, por sua vez, deriva de dados, mas dados são fatos ou eventos isolados, registros sem significância e que só se tornam informação ao agregarem valor através do significado. Segundo esses estudiosos, dados carecem de um contexto para se transformarem em informação e informação carece de contexto para gerar conhecimento, e ambos carecem, ainda, do talento humano. É como dizem Carvalho e Tavares (2001, p. 3) “Informação é intrinsecamente sensorial, pois, captada através de nossos sentidos, entra no contexto de nossa vida e é capaz de provocar uma interpretação que só nós podemos dar”.

Percebe-se que, com o advento da tecnologia da informação e da globalização, muitos dados foram disponibilizados para o público. Mas, como afirmam Davenport (1998) e Stewart (1998), dispor da tecnologia da informação sofisticada não implica, necessariamente, em se obter a melhor informação. Para tal, é preciso saber utilizar apropriadamente os meios.

O acesso à base de dados e a toda essa transformação do mercado, também atingiu os escritórios jurídicos, incluindo o selecionado para este estudo. A tecnologia da informação é uma importante ferramenta para o advogado. Mas para que essa tecnologia seja bem aproveitada, é necessário ter a capacidade de fazer uso dos atributos que a tecnologia lhe confere. Tais atributos, segundo Selem (2008), são aqueles voltados para a armazenagem, organização, captura, transferência e, o mais importante, o compartilhar dos conhecimentos com as pessoas.

É como diz Davenport (1998), que em tempo de economia global a maior vantagem competitiva de uma empresa é o conhecimento que ela tem. Segundo Mussnich (2007, p. 125), no caso de escritórios de advocacia, o seu produto é o capital intelectual de seus profissionais, que sobem e descem de elevador todos os dias. Por isso, pode-se dizer, também, que esse capital liga e desliga com a tecnologia da informação. A empresa que não se preocupa em preservar e ampliar este capital tecnológico e humano não investe na sua perenidade.

2.4 CONHECIMENTO: UM BEM INTANGÍVEL COMPETITIVO QUE PRECISA SER GERIDO

Os quatro níveis da sabedoria:

O homem que sabe e sabe que sabe é sábio. Siga-o.

O homem que sabe e não sabe que sabe está dormindo. Desperte-o.

O homem que não sabe e sabe que não sabe é humilde. Ensine-o.

O homem que não sabe e não sabe que não sabe é um tolo. Fuja dele.

Mark Tier

Na antiguidade, o que importava aos gregos era modelar o corpo, modular a voz, participar das assembléias, apreender os ensinamentos dos mestres, compartilhar e aprimorar os conhecimentos. Sócrates, um dos mais famosos mestres da antiguidade grega, dizia que o único conhecimento possível ao homem era o “só sei que nada sei”, e que a verdadeira busca de conhecimento estava em conhecer-se, tal como estava inscrito na entrada do Templo de Delfos: “Conhece-te a ti mesmo”.

Reeditando Sócrates, no século XXI, Tier (2005) apresenta quatro estágios da aprendizagem, relacionados com o conhecimento: 1. Incompetência inconsciente – é um estágio no qual o indivíduo não sabe sobre sua incompetência e também não tem consciência de que não sabe. Além disso, está fechado para a possibilidade de aceitar suas limitações concernentes ao conhecimento, e de buscar novos caminhos para superação; 2. Incompetência consciente – neste estágio, o indivíduo toma consciência do que não sabe, e fica aberto à possibilidade de querer aprender para sair do estado de incompetência. Por isso, ainda que possa parecer confuso em alguns momentos, é alguém que está buscando um caminho diferente daquele estado de incompetência, no qual estava até então; 3. Competência consciente – é um estágio no qual o indivíduo já buscou o saber, e o utiliza para viver melhor e se comunicar, utilizando-se das suas competências de modo organizado, bem articulado e com conhecimento de causa. Contudo, suas ações ainda precisam ser pensadas, planejadas, para evitar que retorne à fase anterior de incompetência. À medida que repete os procedimentos competentes, o sujeito ganha experiência e assim a competência se torna automática, espontânea e natural. Nessa fase, o indivíduo também tem consciência do que não sabe e apresenta disposição para aprender; 4. Competência inconsciente – é uma fase em que as capacidades

aprendidas se tornaram pró-ativas, e o indivíduo realiza o que é necessário sem se questionar sobre o seu saber ou competências, porque simplesmente sabe que sabe. Tudo o que vivencia é agregado ao saber pré-existente, de modo contínuo e evolutivo.

Apesar da fase da competência inconsciente de Tier (2005) ser uma fase que caracteriza o lugar de um mestre, se aquele indivíduo que está na fase da competência inconsciente não fizer o processo dialético de revisar seus conceitos constantemente, e de reavaliá-los, correrá o risco de se tornar obsoleto, intransigente e intolerante. O perigo reside no fato de que um indivíduo assim pode construir obstáculos à aquisição de novos conhecimentos e de novas competências para seu grupo social. Nesse sentido, seu entrave não é apenas individual, mas também organizacional, e pode se refletir no plano social, nacional e até internacional, dependendo de sua influência política, cultural, econômica, etc.

Na era do conhecimento do mundo contemporâneo, constata-se que a fase da incompetência inconsciente não tem mais vez no mercado competitivo. Contudo, também estão ficando de fora aqueles que pensavam que competência consciente queria dizer aquisição de equipamentos com tecnologia de ponta. Apesar do uso da tecnologia moderna ter uma relação direta com o aumento da produtividade, muitas vezes, as organizações que investiram alto na compra de equipamentos de nova geração estão sofrendo com o rápido avanço tecnológico, e a depreciação acelerada desses equipamentos. Eles precisam ser renovados com o lucro obtido por elas, em uma roda de reinvestimento sem fim (STEWART, 1998).

Não querendo negar os benefícios da era da informação e a contribuição da tecnologia, Davenport (1998) afirma que as empresas que buscam melhores práticas e que marcam a diferença no mercado competitivo são justamente aquelas que fazem uso efetivo do conhecimento. Cientes da nova realidade, elas privilegiam o conhecimento advindo do capital intelectual de seus colaboradores, que é aquele que representa a soma de todos os conhecimentos da empresa: o ativo intangível.

Pode-se relacionar esse tipo de conhecimento com a fase da competência inconsciente de Tier (2005), porque ela já é natural e faz parte do cotidiano de trabalho de modo automático. Contudo, esse ativo da empresa não está totalmente na posse de quem detém o capital financeiro, tal como acontecia no tempo da administração científica da era Taylor (HAPNER, 2002). Agora, o talento, as

capacidades, as habilidades, as ideias, a eficácia do sistema gerencial e o caráter do relacionamento com os clientes que os colaboradores da empresa detêm vão e voltam com eles para suas casas. E esse conhecimento é aquele que provém de teorias, hipóteses e conjecturas formuladas, a partir das habilidades intelectuais de cada um, tal como estabelece Popper (1997). Segundo este teórico, o profissional confere ao conhecimento um tipo adicional que chama de “estado de espírito”, ou estado subjetivo, e estabelece que existe uma maneira diversa de se encarar o conhecimento que está nos corpos e nos cérebros de quem trabalha. Caso a organização não crie mecanismos para reter esse conhecimento, ela pode perdê-lo irreversivelmente.

Stewart (1997, 1998) cita o exemplo da agência de publicidade *Cordiant*, conhecida como *Saatchi & Saatchi*, que no final de dezembro de 1994 teve Maurice Saatchi afastado da presidência pelos investidores institucionais, sob a alegação de que era arrogante e irresponsável. Após a demissão do presidente pelo Conselho de Administração, outros executivos também deixaram a empresa, em sinal de protesto, e esta perdeu, também, as contas de algumas grandes empresas clientes. Como consequência, as ações da *Cordiant* caíram pela metade no mercado, devido à perda de parte do capital humano da empresa, representado por aquele indivíduo demitido.

Por outro lado, Stewart (1998) também dá exemplos de organizações como a *General Electric* em Bayamon, Porto Rico, que tem uma abordagem diferenciada em relação à gestão do conhecimento. Consciente da necessidade de cuidar dos bens intangíveis de seus colaboradores, a empresa faz rodízio de cargos a cada seis meses, de modo que todos os trabalhadores tenham amplo conhecimento de todos os setores. Dessa forma, ela não perde o conhecimento quando perde o funcionário. Daí porque todo aprendizado é recompensado por um plano de remuneração, segundo a habilidade, o conhecimento e o desempenho no negócio. Os trabalhadores também recebem aumento nos salários quando são aprovados em cursos de inglês, práticas administrativas e outros. A bonificação é feita trimestralmente, com base na assiduidade no trabalho e nos objetivos alcançados. As demissões e promoções são feitas respeitando o critério do saber, e o critério de tempo de casa não é relevante. Sem questionar o modelo, este é um exemplo de

preocupação com a manutenção da operação e retenção do conhecimento, mesmo em caso de perda de profissionais.

Davenport (1998) apresenta outros exemplos de empresas que não obtiveram sucesso em novos empreendimentos e foram afetadas pelo afastamento de importantes colaboradores, detentores de significativo conhecimento. Mas a questão da gestão do conhecimento ainda representa um grande desafio, principalmente para empresas que, mesmo reconhecendo o seu valor, ainda não sabem como gerenciá-lo. Em um estudo realizado por Betty Zucher na Suíça (apud STEWART, 1998), ficou constatado que as empresas utilizam apenas 20% do capital intelectual. Davenport (1998, p. 13) ratifica Zucher, quando cita as palavras do então presidente da HP, Lew Platt, quando este afirmava: “Se a HP soubesse o que a HP sabe, nossa rentabilidade seria três vezes maior”.

Stewart (1998) expõe as crenças de empresas que ainda estão ligadas apenas ao número equivocado que o mercado atribui ao capital intelectual, com as imagens “fantasmagóricas” dos livros contábeis. Daí o fato de ele afirmar sobre a dificuldade que há em se quantificar valores para esse tipo de ativo intangível, quando não estão registrados como direitos autorais, patentes, propriedade intelectual, marca, e outros. Mas mesmo quando há registros, a contabilidade das empresas tem dificuldade para quantificar esse ativo, cujo retorno ou perda é difícil de mensurar. Não se considera aqui apenas a incapacidade de mensuração do conhecimento, mas, sim, como se pode quantificar a fidelização dos clientes, a credibilidade da marca, a competência existente, a motivação, o comprometimento, dentre outros. Para Stewart (1998) o capital intelectual é o “ouro oculto”, aquilo que não se consegue ver, mas que se sabe que está lá, escondido em cada pessoa e traduzido no sucesso da organização.

Aproximadamente dois terços do PIB mundial e dos empregos são oriundos do setor de serviços, pungente mercado do conhecimento (SVEIBY, 1998). Este autor é um dos pioneiros na ideia de contabilizar o capital intelectual a partir da conceituação dos ativos tangíveis e intangíveis. Se os sistemas contábeis são frágeis, incompletos ou mesmo omissos na mensuração dos ativos intangíveis, é possível admitir que grande parte do mercado não conhece o seu real valor. Outra questão é que os sistemas contábeis demonstram resultados obtidos no passado, ou seja, transações que já ocorreram. Quando se fala em conhecimento, dentre

outros ativos intangíveis, foca-se a capacidade de inovação e a base da competência instalada para geração de resultados futuros, o que fragiliza, ainda mais, o modelo contábil atual para as organizações com foco no conhecimento.

Na verdade, a parte mais valiosa do trabalho intelectual, que é de sentir, inovar, julgar, criar e desenvolver relacionamentos, é algo que precisa ser localizado, armazenado, gerenciado e compartilhado. Quando isso não ocorre, a negligência gera altos custos (STEWART, 1998). “Ainda somos orgulhosos, egoístas e medrosos. Demoramos a perceber que somamos, quando dividimos” (CARVALHO; TAVARES, 2001, p. 70).

Dentre os profissionais das organizações analisados por Stewart (1998), os advogados são verdadeiros trabalhadores do conhecimento. Isso porque, para eles, o conhecimento é tanto a matéria-prima quanto o produto de seu trabalho. Além disso, eles não têm gerentes para lhes dizer como devem executar o que fazem, mas têm um cliente exigente que deseja que seu trabalho seja bem planejado e executado. No que diz respeito à avaliação dos resultados do que fazem, isso fica para seus iguais.

Davenport (1998, p. 10) acredita que o próprio conhecimento possa gerar jargões ou modismos, e, assevera que “o conhecimento em si merece atenção; ele mostra às empresas como devem atuar hoje e como melhorar seus produtos amanhã”. Para ele, a era do conhecimento já é uma realidade que merece ser considerada quando se pensa em investimento organizacional, sob pena de comprometer a sobrevivência da empresa no mercado competitivo. Daí também a importância de se investigar, dentro do que é possível ser investigado, como as empresas que estão inovando e crescendo nessa área atuam, e quais as lições que elas podem compartilhar com tantas outras.

Para tanto, é necessário que os dados sejam codificados, que as informações sejam disseminadas e convertidas em conhecimento. Mas, como implantar e sistematizar esse processo em organizações onde impera a pluralidade de formação, e a diversidade cultural?

2.4.1 Algumas das abordagens mais conhecidas sobre a gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo que já vem sendo construído ao longo do tempo e possui diferentes modelos. Quando da realização da presente pesquisa, considerou-se necessário citar alguns teóricos, que estão presentes nos estudos ocidentais. Porém, não houve aprofundamento nas teorias citadas, pois este estudo se concentrou no modelo de gestão do conhecimento japonês, apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

Dos teóricos que entendem a gestão do conhecimento como processo, destacam-se Bukowitz e Williams (2002), que definem a gestão do conhecimento como um processo através do qual a organização gera riqueza, advinda do capital intelectual ou conhecimento. Esses autores entendem que a capacidade de conhecimento e habilidades individuais é contínua nas pessoas e deve ser valorizada pela organização, o que representa o capital intelectual. Como estudiosos do conhecimento, eles criaram um manual de gestão do conhecimento com a proposta de servir de guia para as empresas. Tal guia orienta a implantação e gestão do conhecimento em sete fases: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa/ mantenha e descarte.

Sprenger (1995) diz que a gestão do conhecimento é um processo contínuo que tem como objetivo aprimorar o desempenho da organização, e que está pautado em quatro fases: a primeira envolve a assimilação de um novo conhecimento; a segunda corresponde à troca de conhecimento; a terceira implica na geração de um novo conhecimento a partir de conhecimentos pré-existentes; e a última fase compreende a aplicação do conhecimento na organização. Segundo Leite (2004), há outros autores que entendem a gestão do conhecimento como um processo, entre eles: Diepstraten (1996, apud LEITE, 2004), Harris et al. (1999), Marsick e Watkins (1999); Weggman (1997); Zolingenm Streumer e Stooker (2001, apud LEITE 2004), dentre outros.

Diepstraten (1996, apud LEITE, 2004) compreende o processo de gestão do conhecimento em sete fases: a) agregar valor ao cliente a partir da extração do conhecimento; b) capacidade de gerar e desenvolver um novo conhecimento; c)

difundir o conhecimento; d) fazer a fusão de conhecimentos diversos; e) disponibilizar o conhecimento sob a forma documental; f) fazer a distribuição e utilização do conhecimento; e g) adquirir conhecimento através dos fornecedores.

Para Harris et al. (1999), o conhecimento é um processo dinâmico, resultante do somatório do conhecimento tácito (habilidades e experiências) e explícito (dados e informações). É um processo que promove a criação, captura, organização, acesso e uso das informações, numa base de dados estruturada, com uma política definida, que reconhece a experiência de cada empregado.

Marsick e Watkins (1999) e Weggman (1997) entendem que a gestão do conhecimento deve priorizar o processo criativo, favorecendo a capacidade inventiva e criativa das pessoas, para desenvolver suas habilidades, aprimorar práticas e processos. O objetivo é desenvolver produtos de melhor qualidade, e a excelência no trabalho visa ao atendimento dos clientes.

Weggeman (1997) vê a gestão do conhecimento como uma rede de valor composta de cinco fases. a) o conhecimento é determinado conforme a estratégia da organização; b) elencar os conhecimentos existentes e disponíveis; c) fazer com que o conhecimento progrida e se desenvolva; d) compartilhar o conhecimento; e) pôr em prática e determinar a importância do conhecimento à organização. Dessa forma, a gestão do conhecimento é um processo contínuo que tem como força motriz a visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização.

Zolingen, Streumer e Stoker (2001, apud LEITE, 2004) também determinam cinco fases para a gestão do conhecimento: a) a organização deve se voltar para aquisição de conhecimento; b) disponibilizar o conhecimento explícito; c) compartilhar o conhecimento envolvendo o grupo que dele necessita; d) aprimorar os conhecimentos existentes para gerar novos; e) finalmente, utilizar o conhecimento em benefício da empresa. Para eles, o conhecimento sobre as formas de execução das atividades centrais deve ser tornado explícito e ficar disponível para toda a organização.

Schultze e Leidner (2002, p. 218) definem gestão do conhecimento como “a geração, representação, estoque, transferência, transformação, aplicação, incorporação e proteção de conhecimento”.

Stewart (1998), diferente dos demais, volta-se para a gestão do conhecimento como gestão do capital intelectual. Para ele, a organização possui ativos físicos e

financeiros, que são tangíveis, mas é o ativo intangível do capital intelectual, o que soma todos os conhecimentos, que é o que realmente proporciona vantagem competitiva. Contudo, para se ter acesso a esse capital, é preciso descobri-lo, saber como armazená-lo, criar processos para vendê-lo, movimentá-lo e renová-lo, tornando-o relevante e atualizado. Devido a toda essa complexidade, Stewart (1998) diz que as empresas não estão sabendo administrar o seu capital intelectual, e que esse capital tem valor superior ao das máquinas. Com os avanços da tecnologia, os investimentos em equipamentos ficam depreciados rapidamente, mas com o capital intelectual é o contrário: quanto mais utilizado melhor fica, e se renova também. Segundo Paul Romer, (apud DAVENPORT, 1998), o conhecimento é um recurso ilimitado, um ativo que aumenta com o seu uso.

Davenport e Prusak (1998) alertam que as organizações possuem ativos intangíveis corporativos que precisam ser gerenciados com o mesmo cuidado que os ativos tangíveis. A gestão consciente e intencional é que proporciona o aumento do conhecimento corporativo. Para gerir o conhecimento, são necessários três processos: gerar, codificar e transferir. Os cinco modos de gerar o conhecimento são: aquisição, recursos dedicados (formação de unidades ou grupos), fusão, adaptação e rede de conhecimento.

Para alguns autores a Gestão do Conhecimento não passa de mais um modismo gerencial, e como tantos outros tende a desaparecer (SWAN et. al., 1999 apud FELL; ALCOFORADO; VOCHT, 2005). Lévy e Authier (2000) afirmam que é uma forma de controle, pois todos os integrantes da organização quando não são obrigados, são “estimulados” a compartilhar seu bem mais precioso, ou seja, seus anos de experiência, seu conhecimento pessoal, seu ativo de inestimável valor, em prol da empresa

Seguindo a mesma tendência, há estudiosos que apontam a Gestão do Conhecimento como mais uma forma de dominação e perpetuação das estruturas de poder (KLING; LACONO, 1984; ORLINKOVSKI, 1991; DEETZ, 1995 apud FELL; ALCOFORADO; VOCHT, 2005). Para Foucault (2008, p. 186), nas diversas formas de discurso institucionais, o conhecimento se apresenta como sustentáculo das táticas disciplinares e relações de poder. Para este autor, o poder não se forma, não se exerce por ideologia, mas:

são instrumentos reais de formação e de acumulação do saber: métodos de observação, técnicas de registro, procedimentos de inquérito e de pesquisa, aparelhos de verificação. Tudo isto significa que o poder, para exercer-se nestes mecanismos sutis, é obrigado a formar, organizar e por em circulação um saber, ou melhor, aparelhos de saber que não são construções ideológicas.

Não é pretensão deste estudo, entrar no mérito da discussão ou debate sobre Gestão do Conhecimento enfocando seus benefícios, eficiência/ineficiência ou um novo mecanismo de controle ou alienação do trabalhador, mas apenas expor as diversas abordagens dadas ao tema.

Apesar da importância de todos esses teóricos favoráveis ou não a esse novo paradigma da gestão do conhecimento, dentre os mais destacados na literatura temos: Davenport e Prusak (1998), Stewart (1998), e Nonaka e Takeuchi (1997; 2008). Estes dois últimos baseiam-se na gestão do conhecimento como criação do conhecimento organizacional. Eles são reconhecidos por terem um estudo sobre a geração e uso do conhecimento nas empresas japonesas porque trazem uma proposta de gestão que contempla os aspectos orientais, no que diz respeito ao relacionamento cooperativo entre as pessoas, e contemplam, ainda, os aspectos ocidentais, no que tange às diferentes formas de sistematização do conhecimento e o uso dos sistemas de informação para armazenamento e disseminação.

O modelo de gestão de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) parte do pressuposto de que o conhecimento está sempre presente. Para ser transmitido aos outros, isto é, para ser externalizado, precisa ser convertido em conhecimento conceitual, o que não ocorre por meios convencionais. No entanto, uma vez externalizado, o conhecimento pode ser combinado com outros que já estão codificados na rede de informações. Então, sob forma de modelos mentais e *know-how* técnico, esse conhecimento pode ser socializado na organização, e essa fase é por eles denominada de internalização.

Essas etapas pelas quais o conhecimento pode circular, em níveis cada vez mais complexos, caracterizam a gestão do conhecimento da empresa dialética do modelo japonês. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 18) valorizam o paradoxo, como os antigos filósofos faziam, afirmando que:

essas empresas, que estamos chamando de empresas “dialéticas” não estão apenas enfrentando passivamente o paradoxo. Estão abraçando ativamente os opostos. Estão cultivando contradições positivamente. Estão usando os paradoxos, entusiasticamente, como um convite para encontrar um melhor caminho.

Para esses autores, (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.22), a dialética é extremamente útil nesse complexo mundo globalizado, pois se apóia na mudança e nos opostos, e “a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses”.

Capella (1999, p. 53) concorda com os autores acima mencionados, dizendo que “a metodologia dialética nos ensina a pensar as contradições da realidade e avançar no caminho do conhecimento”.

Considerando que a presente pesquisa se baseia no modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), e que tais autores passaram a nomear as organizações que se utilizam desta teoria de gestão do conhecimento de “empresas dialéticas”, faz-se mister entender melhor o conceito de dialética e sua aplicação no contexto organizacional, o que será feito a seguir.

2.5 BREVE REFLEXÃO FILOSÓFICA SOBRE A DIALÉTICA

A palavra dialética deriva do termo grego *dialektikê*, ligada ao vocábulo diálogo, da “arte dialética”: a arte de raciocinar, a lógica (CUNHA, 1982). A palavra dialética também vem de *dialegein*, que significa discutir (POLITZER; BESSE; CAVEIN, 1970). Etimologicamente, a partícula *dia* dá a ideia de dualidade, de troca, e *lektikós* o significado de apto para a palavra, capaz de falar, e tem a mesma raiz de *logos*: palavra, razão. Nesse sentido, dialética assemelha-se a diálogo, no qual há dualidade de razões, e mais de uma opinião (ARANHA; MARTINS, 1986). Apesar da conhecida ligação entre a palavra dialética com o nome do filósofo grego Platão (dialética platônica), ou Hegel (dialética hegeliana), esse método de pensar e expor as ideias teve início com os filósofos gregos pré-socráticos Parmênides e Heráclito, que o utilizaram como estratégia metodológica para o raciocínio e a discussão de suas ideias.

Heráclito (535-475 a.C.), aproximadamente cem anos antes de Platão, já dizia que tudo estava em perpétua mudança, e que a realidade era um “vir a ser” contínuo (SANTOS, 1967). Esse filósofo grego utilizava-se de metáforas para que seu pensamento fosse bem compreendido e dentre elas estavam a do arco e a lira, para

explicar a harmonia entre as tensões contrárias; a do rio com as águas em movimento contínuo para mostrar a falsa aparência de estabilidade, assim como a verdadeira contínua renovação do ser; e a secura e a mobilidade do fogo (celeste) para mostrar a ligação da alma com o Logos universal (CHÂTELET, 1973).

O estilo de Heráclito era oracular e em prosa ele anunciava a verdade do conhecimento sobre a pluralidade que era mantida pelo conflito, e dizia que a unidade era obtida pela identidade entre as forças contrárias. Sem iniciação ou ritual – como faziam os eruditos de sua época como Pitágoras – Heráclito pregava a desordem como ordem, o acaso como uma necessidade e a luta entre as ideias contrárias como forma de se cultivar o espírito desperto, atento e ativo, capaz de ir além da falsa sabedoria (CHÂTELET, 1981; POLITZER, BESSE, CAVEING, 1970).

Parmênides, nascido aproximadamente vinte anos depois de Heráclito, (em 515 ou 510 a.C), foi um dos filósofos que também adotou a arte dialética como método de pensamento, baseando-se nas contradições e no pensamento dos pitagóricos. Estes eram membros de uma confraria religiosa criada por Pitágoras, que divinizava as especulações matemáticas e a música, como conhecimentos que tornavam as pessoas semelhantes a Deus. A confraria impunha segredos sobre os conhecimentos acerca da imortalidade da alma e a purificação pela contemplação intelectual como forma de se escapar da roda das reencarnações. Nesse contexto Parmênides escreveu 150 versos com fervor religioso que formaram a sua obra mais conhecida: *Poema*.

Parmênides também cantava os perigos da Ilusão, e convidava à controvérsia, ao diálogo acerca de seu próprio método negativo, como caminho para se chegar à verdade do Ser uno, contínuo, único, perfeito em suas determinações. Ao propor as regras da discussão lógica, ele propunha, inclusive, o questionamento de seu próprio método, como critério para haver progresso do saber com exatidão e minúcia. Essa mesma proposta foi posteriormente adotada por seu discípulo Zenão (MORA, 1978; CHÂTELET, 1981).

O filósofo pré-socrático Zenão nasceu na cidade grega de Eléia, localizada na costa ocidental da península itálica. Não se sabe ao certo o ano de seu nascimento: Châtelet (1981) diz que ele nasceu por volta de 490 ou 485 a.C., e Sousa (1985) diz que ele floresceu entre 464/ 461 a.C. Esse filósofo, filho de Teleutágoras foi adotado como filho por Parmênides, o principal representante da Escola Eleática, fundada

por Xenófanos, no ano VI a.C. Zenão foi quem, no ano V a.C., ajudou na sistematização do eleatismo, que defendia a tese da unidade e imobilidade absoluta do ser. Esse discípulo de Parmênides via no princípio da não-contradição uma necessidade religiosa para o estabelecimento de uma realidade objetivamente imutável, e fortaleceu e sistematizou a dialética objetiva (SOUZA, 1985). O método dialético como prova de opiniões, e que admitia a prova contrária como hipótese foi desenvolvido por ele, famoso por seus paradoxos e tendo entre os mais conhecidos, o de Aquiles. Com ele, pela primeira vez, as posições adversas começaram a passar por um exame consciencioso e rigoroso, fazendo com que a filosofia passasse do *status* de reflexão para o diálogo, tornando-se uma disciplina submetida à livre e clara demonstração à crítica de outrem (CHÂTELET, 1981).

No curso da história da filosofia, outro filósofo que se destacou pela dialética foi Platão (429-347 a.C.), discípulo de Sócrates e fundador da Academia. Platão foi influenciado pela proposta dialética de Parmênides e foi um grande expoente da filosofia grega, por ter sistematizado os conhecimentos de Sócrates e seu método de interrogar o interlocutor, fazendo-o reconhecer a própria ignorância: maiêutica socrática. Os ensinamentos da dialética de Platão estão marcados pelos diálogos, nos quais esses filósofos dão espaço ao mestre Sócrates para falar aos discípulos. Dentre os diálogos conhecidos de Platão estão: *o Fédon*, *o Banquete*, *a República*, *o Sofista* e outros (MORA, 1978; SANTOS, 1967).

Para Platão, o diálogo era um método de ascensão do aspecto sensível e visível da matéria para o plano inteligente do mundo das ideias perfeitas. Essas ideias não eram formas abstratas do pensamento, mas sim realidades objetivas e eternas, das quais as coisas terrenas eram apenas cópias imperfeitas (idealismo platônico). Em seus diálogos, Platão mostrava como utilizar a dialética para passar da multiplicidade para a unidade, discriminando as ideias entre si, formando conceitos e hierarquizando-os. Para ele, a arte do discurso e o saber falar bem era a técnica das técnicas, pois era com a palavra que o cidadão podia defender suas posições e o seu pensamento na Assembléia popular. Na sua concepção, os filósofos, eram as pessoas mais adequadas para assumir o poder do Estado democrático porque possuíam a virtude da sabedoria. O Estado tinha como obrigação criar condições para as pessoas serem virtuosas e felizes, e para tal era necessária a sabedoria. A educação para o desenvolvimento da sabedoria incluía a

música, a ginástica, as ciências e a matemática, e na cúpula da formação estavam os conhecimentos filosóficos (VERGEZ; HUISMAN, 1976; MORA, CHÂTELET, 1978; SANTOS, 1967).

Aristóteles (384-322 a.C.), discípulo de Platão, foi preceptor de Alexandre da Macedônia, e fundou o Liceu, um vasto instituto de pesquisas, dedicado às ciências. Devido à grande importância que Aristóteles atribuía ao verdadeiro conhecimento que era científico, dedicou-se à ordenação das experiências do mundo sensível, com a demonstração racional dos porquês das coisas. Apesar de ser fiel a Platão, Aristóteles censurou a concepção transcendente do mundo das ideias perfeitas, de seu mestre, para defender suas ideias próprias, pois como cientista interessava-se pelo mundo sensível – matéria e forma – e suas transformações (CHÂTELET, 1978).

Para a obtenção da unidade harmônica do ser, Aristóteles também propunha a educação do corpo e do espírito, e que as artes manuais deviam servir para elevar o espírito. Seu rigor metodológico era realista, porque ensinava que todo conhecimento começava pelos sentidos e para tal era necessária a formação do corpo e do espírito. O conhecimento requeria processos analíticos e intuitivos também. (MORA, 1978; VERGEZ; HUISMAN, 1976; SANTOS, 1967; CHÂTELET, 1981).

Do século I ao XV, a filosofia da Idade Média se impôs com o pensamento cristão, negando o pensamento dos gregos pagãos mas ao mesmo tempo servindo-se de suas obras para fundamentar os ensinamentos bíblicos do Novo Testamento e a supremacia de Deus. A igreja Católica proibia a leitura dos textos gregos, mas muitos filósofos patrísticos (padres que escreviam tratados cristãos) utilizavam textos gregos nos seus ensinamentos, de forma comentada e/ou modificada em tratados, nos quais defendiam os propósitos da igreja: demonstrar racionalmente a existência de Deus, em sua unicidade, como verdade suprema. O uso dos textos gregos causava uma grande polêmica entre os clérigos.

O método dialético de Platão influenciou Santo Agostinho, e o de Aristóteles, com vários de seus símbolos (ser, natureza, astros, corpo, espírito, inteligência) influenciou Santo Tomás de Aquino. Este último produziu a *Suma Teológica*, que foi tão respeitada que tinha lugar reservado no altar, ao lado do Evangelho. A escolástica, o conjunto de doutrinas professadas nas escolas e universidades medievais, não permitia a pluralidade do pensamento sobre a existência de Deus e

sua perfeição. Qualquer oposição a esse pensamento ou a outros do Cristianismo era considerada pecado, e o clero aplicava severas punições à contestação de seus princípios com a excomunhão, prisão e até a morte na fogueira da Inquisição. Sendo assim, durante a Idade Média, a dialética foi ensinada no currículo dos estudos do *Trivium* das artes liberais ao lado da gramática e da retórica, como método para elaborar, demonstrar e argumentar as ideias, sendo que a principal era a supremacia de Deus: a causa primeira e a causa de todas as outras causas (MORA, 1978; CHÂTELET, 1974; SANTOS, 1967; VERGEZ; HUISMAN, 1976).

O período medieval foi considerado por muitos filósofos e cientistas, como uma fase longa de atraso na evolução do pensamento e da ciência, devido aos impedimentos do pensamento livre e contestador (CHÂTELET, 1981). Em 1453, com a tomada de Constantinopla, os sábios gregos emigraram para a Itália, levando consigo manuscritos de Platão, Aristóteles e Plotino. Assim, criaram oportunidades para o renascimento da literatura antiga e da filosofia, com o debate das ideias, favorecendo o surgimento da ciência e da indústria, num movimento que colocava o homem como o centro de tudo (VERGEZ; HUISMAN, 1976). A igreja Católica, aparentemente hegemônica, sofreu uma grande crise, aguçada pelos conflitos hierárquicos e cisão dos protestantes que questionavam e recusavam o poder do papado, o celibato, a corrupção, a afeição por riquezas, e o uso das imagens dos santos. Eles também reformulavam os conceitos sobre pecado, salvação e outros (CHÂTELET, 1981).

A dialética foi, muitas vezes, rejeitada durante o Renascimento como sendo uma “lógica da aparência”, e limitada à exposição formal do conhecimento. Mas com Immanuel Kant (1724-1804) aparece como uma hipercrítica do entendimento e da razão, sendo denominada de dialética transcendental. Kant reduzia a multiplicidade dos juízos a uma unidade superior e propunha descobrir a ordem das coisas num princípio absoluto e incondicionado, impossível de ser investigado pela razão. As três ideias transcendentais para essa unificação dialética eram: a alma, o universo e Deus (MORA, 1978; ARANHA; MARTINS, 1986; SANTOS, 1967).

Mas foi com o filósofo alemão Georg Hegel (1770-1831) que a dialética reapareceu com um aspecto positivo, como método para o conhecimento da realidade concreta, negando as verdades eternas do conhecimento metafísico. Na sua concepção, para se chegar à verdade, era preciso passar de graus inferiores

para superiores do conhecimento, e Hegel propunha uma dialética estruturada em três etapas: tese, antítese e síntese. Segundo Hegel, o real (tese) para se constituir como tal e não ser algo abstrato deveria aparecer com um aspecto que negasse a si mesmo (antítese). Do processo racional entre a tese e a antítese surgia a síntese, a ideia do eu pensante (em oposição ao não-eu), que se identificava com o infinito, com o vir a ser cada vez mais progressivo e fecundo (SANTOS, 1967; MORA, 1978; VERGEZ; HUISMAN, 1976). Hegel dizia que o motor de toda transformação era a luta dos contrários; por isso, para ele, a condição para a ciência era de ser crítica constante de seus próprios resultados, para poder superar as contradições (POLITZER; BESSE; CAVEING, 1970).

Karl Marx (1818-1883), discípulo de Hegel, utilizou a dialética para fazer a descrição empírica do mundo real, mostrando como ocorriam as mudanças históricas, a partir das forças produtivas e das relações sociais de produção no trabalho. Enquanto a dialética idealista de Hegel propunha que a consciência dos homens era o que determinava a sua existência, o materialismo dialético de Marx veio propor que era a existência social que determinava a consciência (VERGEZ; HUISMAN, 1976; MORA, 1978; MARX, 1974). Com essa proposta, Marx inaugurava uma nova ciência que identificava os níveis objetivos da vida dos homens – econômico, político e ideológico – nas suas determinações sociais. O materialismo dialético marxista, aplicado às sociedades humanas, mostrava que era possível conhecer as leis da natureza do homem, pela antítese das lutas entre as forças econômicas das classes sociais exploradas, com a classe exploradora. Previa como síntese a mudança quantitativa e qualitativa das relações sociais, num processo de ação recíproca, no qual o próprio movimento dialético faria com que o sistema desigual transitório evoluísse para uma sociedade sem classes (POLITZER, 1979).

Reconhecendo a dialética como único método científico, capaz de proporcionar uma verdade objetiva de modo prático, Marx contestava a indústria mecânica e a conseqüente fragmentação do trabalho em atividades automáticas, que negavam a capacidade intelectual dos trabalhadores. Essa fragmentação das ações no trabalho da indústria, segundo Marx, também fragmentava e mutilava o trabalhador na sua capacidade de pensar de modo inteligente, degradando-lhe o espírito. Segundo ele, a separação do trabalho manual e da força intelectual reduzia

a importância do trabalhador na hierarquia de forças de produção, diminuindo seu poder na relação com quem detinha o capital (MARX, 1974).

A separação do trabalho manual do trabalho intelectual criou um abismo sem precedentes nas especializações profissionais e na cultura popular, pois gerou uma concepção elitista de ciência e de conhecimento, na qual apenas a cultura acadêmica era válida e verdadeira. Por isso, os conhecimentos adquiridos por auto-aprendizagem foram qualificados como não-científicos, sendo, portanto, excluídos da cultura dominante capitalista. O divórcio entre a linguagem dos peritos e a linguagem do cotidiano criou uma barreira ainda maior no domínio do conhecimento sobre o trabalho e intensificou mais a submissão da classe trabalhadora, despojada do conhecimento como sendo um bem de valor. Assim, da mesma forma que o trabalhador era despojado de receber os lucros pela mais valia de seu trabalho, também lhe era negado o valor de sua capacidade intelectual (GORZ, 1974).

A empresa dialética japonesa estudada por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) valoriza tanto o conhecimento explícito e já sistematizado, quanto o conhecimento tácito presente na experiência pessoal de cada trabalhador. A sensibilização para a síntese de ambas as manifestações abrangentes do conhecimento requer o diálogo, e a interação social, que levam a uma ordem superior da realidade, num processo contínuo de transformação das pessoas e do conhecimento que elas produzem. Nesse sentido, a empresa dialética proposta por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) baseada nos princípios da dialética concebida originalmente pelos filósofos gregos contempla, também, aspectos do materialismo dialético, quando propõe uma relação mais igualitária entre as diferentes classes de trabalhadores.

O Japão possui um centro de excelência na gestão do conhecimento, para a formação de pessoas que querem tornar a empresa dialética uma realidade universal. Trata-se de uma faculdade de negócios de classe internacional que se baseia nos conhecimentos tradicionais do oriente e na ciência e tecnologia do ocidente: a Faculdade de Graduação de Estratégia Corporativa Internacional (ICI), da Universidade de Hitotsubashi. Ali, há um grande empenho para o desenvolvimento de um modelo de gestão adaptado para a época de globalização, no qual o trabalho das equipes é essencial, assim como é o desenvolvimento da imaginação, a experimentação e o empreendedorismo. As ações práticas desenvolvem tanto o senso de solidariedade quanto a competitividade, e os

“capitães da inovação” dessa nova modalidade de empresa visam diminuir as distâncias entre o ter e o ser.

A formação para o trabalho na empresa dialética, segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 304), requer sensibilidade para questões fundamentais da existência humana como: “a erradicação da pobreza, do ódio, da ignorância, da injustiça, da fome, do crime, da doença, da discriminação, da poluição, do aquecimento global, da exaustão da energia e de outros capitais humanos e ambientais”. O processo de “aprender fazendo”, e o empenho para superar os opostos e criar um novo significado para a vida parecem estar de acordo com os objetivos mais elevados da vida e da convivência humana.

Sendo assim, antes dessa investigação que tem por base uma banca jurídica é fundamental que se conheça melhor a criação e a gestão do conhecimento, na dinâmica de inovação tal como propõem Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

2.6 A EMPRESA DIALÉTICA DE NONAKA E TAKEUCHI

Convencionalmente, a academia sempre foi o lugar onde se adquiria e produzia o conhecimento. As universidades construíram o *status* histórico de ser um local especializado e de prestígio para produzir e disseminar o conhecimento e a pesquisa. Vistas como “fábricas do conhecimento” (RODRIGUES, in: FLEURY; OLIVEIRA JR., 2008a), tais instituições concentram ativos que podem ser armazenados, recuperados e transferidos para terceiros, num ambiente em que a comunicação interpessoal e a interação social são critérios fundamentais para o processo de transmissão e também de inovação.

Mas como manter essa dinâmica de criação, sistematização e disseminação do conhecimento, no cotidiano do trabalho, quando o profissional não está mais na universidade e se depara com diferentes desafios organizacionais e problemas práticos para serem respondidos?

A consideração de que o capital humano é a principal vantagem competitiva de uma organização, vem modificando as práticas nas relações de trabalho, dando valor e reconhecimento ao conhecimento do trabalhador no processo de geração,

difusão e armazenamento do conhecimento na empresa (TERRA, in: FLEURY; OLIVEIRA JR., 2008a; STEWART, 1998). Em linha com esse novo modelo de gestão destacam-se as empresas dialéticas, as empresas do conhecimento que estão buscando a integração corpo e mente no trabalho, e incorporam metáforas e analogias, tal como faziam Heráclito e Platão para transmitir seus conhecimentos. Entre elas, há o reconhecimento de que o indivíduo é incapaz de criar conhecimento sozinho e por isso precisa discutir e compartilhar experiências por meio de diálogos e discussões, dando mais importância inicial para observar e depois criar o conhecimento. Enquanto cria o conhecimento, o sujeito cria a si mesmo, a sua consciência como ser pensante, o que contempla o aspecto da dialética marxista, no que diz respeito à integração do trabalho manual com o intelectual. “Conhecer é transformar o objeto e transformar-se a si mesmo” (BECKER, 2001, p. 71).

As empresas dialéticas de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), aceitam o desafio de viver a ambiguidade do caos, e utilizam o conflito positivamente para criar estratégias diferenciadoras e inovadoras, por meio do processo de compartilhamento e internalização do conhecimento. Com isso, elas promovem a redundância nas informações, fazendo com que diferentes níveis hierárquicos interajam, ainda que tenham papéis diferentes no processo de produção.

Dentre diversas abordagens reconhecidas na literatura como referência para a gestão do conhecimento, destaca-se a criação do conhecimento descrita por Nonaka e Takeuchi (1997), que busca suporte para a sua teoria na obra de Platão (século IV a.C.), na qual o conhecimento é descrito como “crença verdadeira justificada”. A teoria da criação do conhecimento organizacional, proposta por esses autores, busca explicar a inovação, por meio de interações dinâmicas entre os indivíduos, e entre a organização e o ambiente.

Considera, ainda, essa teoria, como base as duas dimensões: a epistemológica e a ontológica. A dimensão epistemológica é aquela onde ocorre a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito; e a dimensão ontológica, é aquela na qual o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo organizacional e interorganizacional. Esses níveis não são independentes entre si, mas interagem continuamente e produzem a espiral do conhecimento.

2.6.1 Modelos de conversão da empresa dialética

O modelo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o tácito e o explícito¹. Tal interação é chamada de "conversão do conhecimento" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67). A "conversão do conhecimento" tornou-se conhecida na literatura como modelo, processo ou espiral que contempla a Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – SECI.

Dessa forma, as empresas criadoras de conhecimento são as que, sistematicamente, criam e propagam novos conhecimentos por toda a organização, incorporando-os rapidamente aos seus produtos e serviços. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80), esse processo se dá a partir da espiral do conhecimento, que é um processo de conversão contínuo e dinâmico.

A espiral do conhecimento envolve quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Para melhor compreensão das fases de conversão, segue o detalhamento abaixo:

1. Socialização: conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito – Nessa fase, a experiência constitui a essência do modo de aprendizagem pelo qual se adquire o conhecimento pela observação, imitação e prática.

2. Externalização: conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito – Essa fase constitui o mais relevante processo de conversão de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) indicam que nela as metáforas, analogias, modelos, conceitos ou hipóteses tornam-se meios de expressão do conhecimento.

3. Combinação: conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito – Nessa fase ocorre um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos utilizando diferentes meios como: documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada.

¹ O aprofundamento deste tema pode ser obtido nos livros Nonaka e Takeuchi (1997; 2008)

4. Internalização: conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito – Nessa fase ocorre o processo de incorporação do conhecimento que se relaciona diretamente com o "aprender fazendo", por meio de uma prática verbalizada. Utilizando o ouvir e/ou acessando a documentação, os indivíduos internalizam as experiências que se incorporam ao seu próprio conhecimento tácito.

Como se pode constatar, dentro dessa nova organização que valoriza o conhecimento, há um tráfego constante entre o conhecimento tácito e explícito, do nível individual para o grupal, e deste para o organizacional.

2.6.2 A espiral do conhecimento e as condições capacitadoras

A espiral do conhecimento representa a dinâmica da interação, e surge quando os conteúdos do conhecimento gerados nos quatro modos de conversão se integram.

A teoria da criação do conhecimento organizacional postula que o conhecimento nas organizações é criado por meio de conversões do conhecimento e de condições capacitadoras, que formam uma espiral da criação do conhecimento. Para que essa espiral ocorra efetivamente, é necessário compreender o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional, que são: intenção, autonomia, flutuações e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

A intenção direciona a espiral do conhecimento, e se relaciona com a aspiração da organização, com seus objetivos e metas, representados na missão e visão. A essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

A autonomia corresponde à segunda condição imprescindível à criação do conhecimento, na medida em que, no nível individual, os membros da organização podem agir de forma autônoma, conforme as circunstâncias. Dessa forma, são criadas oportunidades inesperadas, favoráveis à inovação, além de se motivar os indivíduos a criarem novos conhecimentos e propiciar os meios para que cada parte e o todo compartilhem as mesmas informações.

Flutuações e caos criativo constituem a terceira condição para promover a espiral do conhecimento, ao estimular a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação é diferente da desordem total, trata-se de situações inseridas propositadamente – pseudocrises – com o intuito de promover a criatividade, por meio da investigação ativa de alternativas para os procedimentos estabelecidos.

A redundância, como a quarta condição da espiral do conhecimento, é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. A redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa.

A variedade de requisitos é a quinta condição que favorece o desenvolvimento da espiral do conhecimento. As diferentes situações podem ser enfrentadas com melhor desempenho se os membros da organização puderem contar com uma variedade de requisitos. Esta, em geral, pode ser aprimorada por meio da combinação de informações de forma rápida e flexível e do acesso às informações, em todos os níveis da organização.

Atendidas as condições capacitadoras para a criação do conhecimento, este se desenvolve, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) de acordo com um processo composto de cinco fases, que ocorrem consecutivamente, do indivíduo para o grupo até ser amplificado dentro da organização.

2.6.3 Cinco fases do processo de criação do conhecimento

O modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento, apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), incorpora a dimensão do tempo na ocorrência das fases de conversão do conhecimento, partindo do tácito para o explícito e retornando ao tácito, na espiral do conhecimento. As cinco fases propostas pelos autores referenciados acima são:

O compartilhamento do conhecimento tácito que está caracterizado pela troca de experiências. Envolve emoções, sentimentos e modelos mentais que permitem o despertar da confiança mútua. Nesse compartilhamento deve ser levado em conta: a variedade de requisitos das pessoas, as redundâncias das informações, as

diferentes interpretações da intenção organizacional, assim como o grau de autonomia possibilitado pela gestão.

A criação de conceitos que é caracterizada pela interação entre o conhecimento tácito e explícito. Nessa fase, o diálogo contínuo e a reflexão coletiva devem estar presentes, assim como a interação da equipe auto-organizada, que forma o seu modelo mental compartilhado, a partir da verbalização das visões individuais (conhecimento tácito), e que dão forma aos conceitos explícitos. Além disso, também facilitam o desenvolvimento dessa fase a flutuação e o caos criativo, que permitem a mudança no pensamento. A redundância também ajuda na compreensão do diálogo e na consolidação do modelo mental compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A justificação dos conceitos envolve uma verificação se os conceitos recém-criados devem ou não ser levados em consideração, por atenderem ou não às necessidades organizacionais e sociais. Por isso, tais conceitos precisam passar por um processo de filtragem do grupo, baseado em critérios para justificação de sua utilização na organização. Na justificação, a organização assegura que a intenção organizacional seja mantida e que os novos conceitos satisfaçam as necessidades sociais, em termos mais amplos, e a redundância de informações contribui com esse processo de justificação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A construção de um arquétipo que é algo tangível ou concreto, proveniente do conceito justificado. A construção do arquétipo requer a combinação do conhecimento explícito recém-criado com o conhecimento explícito já existente, podendo, inclusive, assumir a forma de tecnologias ou componentes. Desse processo decorre uma variedade de requisitos e redundância de informações, mas a autonomia e a flutuação não são tão relevantes quanto à cooperação interpessoal e interdepartamental.

A quinta fase é a difusão interativa do conhecimento, e ocorre tanto dentro da organização quanto entre as organizações. Isso porque quando um novo conceito é criado e justificado, ele se transforma em um modelo, que nem sempre fica restrito à mesma organização. Assim, um novo ciclo do conhecimento se inicia, passando pelas diferentes fases de conversão e a expansão que daí decorre pode “mobilizar empresas afiliadas, clientes, fornecedores concorrentes e outras organizações

externas à empresa através de interação dinâmica” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, pág.102).

A criação do conhecimento na empresa, segundo a visão dos teóricos da empresa dialética, surge com a participação dos funcionários da linha de frente, dos gerentes médios e dos gerentes seniores. No modelo proposto para esse tipo de empresa, a criação do conhecimento depende mais da importância da informação do que da posição hierárquica. Por isso, os referidos autores denominam os elementos de interação como: “equipes de criação do conhecimento”, composta de “profissionais do conhecimento”, “engenheiros do conhecimento” e “gerentes do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.6.4 Equipes de criação do conhecimento

A expressão “equipe de criação do conhecimento” utilizada por Nonaka e Takeuchi (1997) é uma designação que compreende todos os indivíduos engajados na criação do conhecimento dentro da organização.

Os “profissionais do conhecimento” correspondem aos funcionários da linha de frente, valem-se de suas experiências e dos contatos com o mundo exterior; eles incorporam, acumulam, geram e atualizam conhecimento tácito e explícito.

Os “engenheiros do conhecimento” equivalem aos gerentes médios que atuam como ligação entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade caótica do mercado, vivida pela linha de frente da empresa. São esses profissionais que refazem a realidade, lideram o processo de conversão do conhecimento, e facilitam o desenvolvimento dos quatro modos de conversão do conhecimento.

Os “gerentes do conhecimento” correspondem aos gerentes seniores e conduzem a gerência do processo total de conhecimento organizacional. Eles fornecem o sentido das atividades de criação do conhecimento na empresa ao estabelecerem: os conceitos principais ou conceitos guarda-chuva; a visão do conhecimento que define o sistema de valor organizacional; e as justificativas do valor do conhecimento gerado pela equipe.

2.6.5 Estrutura organizacional

Para desenvolver o processo de criação do conhecimento nas empresas, além das condições capacitadoras e das cinco fases, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é necessária a existência de um ambiente apropriado na organização, o que corresponde à adoção de uma estrutura organizacional adequada, capaz de permitir o gerenciamento sistemático do conhecimento ali gerado. Esses autores propõem um modelo gerencial administrativo chamado *middle-up-down*, para que o processo ocorra de modo eficiente, sem os impedimentos do sistema hierárquico da organização.

As estruturas organizacionais básicas são a burocracia e a força-tarefa que, segundo eles, não são apropriadas à criação do conhecimento (1997, p. 185). Dentre as estruturas organizacionais alternativas, propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), eles sugerem a adhocracia, organização infinitamente horizontalizada, estrutura em teia (rede), pirâmide invertida, miniexplosão estelar (satélite) e mercado interno.

Assim, para criação do conhecimento nas empresas, os autores propõem uma estrutura em hipertexto, que combina ou sintetiza as características das duas estruturas organizacionais clássicas, proporcionando os benefícios de ambas.

A principal característica da estrutura hipertexto é a capacidade dos seus membros mudarem de contexto, e essa flexibilidade facilita a criação do conhecimento.

2.6.6 “BA”

A proposta da empresa dialética contempla várias dicotomias: tácito/explicito, corpo/mente, individual/organizacional, *top-down/botton-up*, burocracia/força-tarefa/hierarquia/força de trabalho, oriente/ocidente. Para os estudiosos da empresa dialética do Japão, o local em que se cria o conhecimento está localizado no tempo e no espaço do relacionamento interpessoal. Assim, Nonaka e Takeuchi (1997;

2008) utilizam, agora, o conceito de lugar específico para a produção do conhecimento, utilizando-se do termo “ba”, do filósofo japonês Kitaro Nishida. “Ba” é aquele local que proporciona “energia, qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral de conhecimento” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 100).

Foi justamente com base nas premissas citadas na obra desses autores que se investigou, na banca de advogados selecionada para esta pesquisa até que ponto ela estava inserida nesse novo modelo de gestão do conhecimento, fosse ou não conhecedora explícita do modelo da empresa dialética. Certamente, a investigação por meio de entrevista com personagens que estão ligados ao trabalho, fez com que muitos outros dados pudessem ser levantados, até porque a área do Direito possui uma especificidade. Ela é uma área do conhecimento que trabalha diretamente com o intangível enquanto valor.

3 METODOLOGIA

Para a realização da presente pesquisa optou-se pelo método de estudo de caso, que, para Yin (2001) se caracteriza como uma investigação empírica voltada para acontecimentos contemporâneos dentro de seu contexto na vida real, no qual o pesquisador não tem controle sobre as variáveis. Segundo Santos (2005, p. 174) esse modelo “analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado”. O referido autor recomenda esse tipo de pesquisa para investigações exploratórias iniciais, tal como é o caso do presente estudo, que possui poucos antecedentes de referências bibliográficas disponíveis. Por esse motivo, este estudo também assume um caráter inédito, e encaixa-se no referido método, pois possibilita uma reunião ampla de informações detalhadas, que ajudarão a descrever a complexidade do fato, ampliando as possibilidades dos resultados, além de contribuir para futuras pesquisas (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Por se tratar de uma pesquisa específica, que requer um contexto determinado, o objeto deste estudo de caso foi um renomado escritório jurídico brasileiro, listado entre os dez maiores do Brasil, segundo o guia *Latin Lawyer* 2009. A significância desse objeto para a presente pesquisa baseia-se no fato de ser um escritório de advocacia que possui características de grande empresa, de acordo com critérios nacionais e internacionais, contando com mais de duzentos advogados na sua equipe de profissionais, e em função de sua clientela internacional possui uma vasta rede de alianças com escritórios em outros países da América Latina, EUA, Europa e Ásia. Essa banca atua em todas as áreas do Direito Empresarial e todo o seu corpo jurídico é fluente, no mínimo, em mais um idioma além do português. No presente estudo, adotou-se a denominação Banca 1 para preservar o nome do escritório alvo da investigação.

A taxonomia de Vergara (2000), com seus dois aspectos, foi a utilizada para essa pesquisa. Quanto aos fins se qualifica como um estudo exploratório descritivo. Exploratório porque não se encontrou na literatura trabalhos publicados enfocando a mesma perspectiva que essa investigação pretende abordar. Descritivo, pois tem como objeto expor como o conhecimento é entendido, disseminado, e compartilhado

pelos advogados da Banca 1, e se tal processo corresponde ao modelo da empresa dialética. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo, sendo utilizado um questionário fechado com 49 questões, disponibilizado na internet para ser respondido por meio eletrônico, com prazo de 15 dias úteis para participação. Também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas para complementação das informações.

Nesse caso, o foco foi o estabelecimento da correlação entre os dados da pesquisa e a empresa dialética de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), com o escritório investigado, no que diz respeito à forma como fazem a conversão do conhecimento tácito em tácito e tácito em explícito, mais especificamente.

Considerando-se a natureza da investigação, esta pesquisa enquadra-se como qualitativa, já que seus objetivos e problematização compreendem uma situação não quantificável (YIN, 2001). A pesquisa qualitativa tem como objetivo verificar a presença ou ausência de algo, e também permite ao instrumento de coleta de dados, perguntas quantitativas e qualitativas conforme afirma RICHARDSON (1999 apud OLIVEIRA, 2004). Para Gil (2002), os instrumentos e a técnica utilizados para coleta de dados mais adequados são a entrevista, o questionário, e o formulário. Para o presente trabalho optou-se pelo levantamento de dados secundários, por meio da análise dos documentos internos do escritório, pela observação e pela participação em uma reunião do Comitê Gestor da Banca 1. Os dados primários foram obtidos por meio de um questionário fechado e entrevistas semi-estruturadas aplicados aos advogados do escritório. Ambos, amplamente utilizados como procedimento metodológico, além de representarem significativo instrumento para coleta de dados. Segundo Triviños (1987, p.174):

Entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Já o questionário foi utilizado, pois embasado em Richardson (1999 apud OLIVEIRA, 2004) cumpre duas funções: descreve o perfil sócio-demográfico do indivíduo e/ou grupo, e afere as variáveis cabíveis ao alvo de investigação junto ao grupo a ser estudado pela temática da pesquisa.

Para cumprir com os objetivos da pesquisa, a criação de referencial de análise, instrumento para coleta de dados e sistematização das informações foi pautada na execução de diferentes etapas, expostas a seguir.

Etapas da pesquisa:

Pesquisa bibliográfica – Foi realizada pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, dissertações de mestrado, teses de doutorado, estudos disponíveis no meio eletrônico, jornais especializados e outros. Tais estudos serviram para elaboração da revisão da literatura sobre o tema, num contexto amplo que inclui: apresentação do histórico do Direito e da advocacia no mundo e no Brasil, tecnologia da informação e globalização, visão administrativa do conhecimento, breve reflexão histórica sobre a dialética, chegando-se ao modelo de gestão do conhecimento da empresa dialética de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008). O foco principal da fundamentação teórica elaborada nesta fase foi o estabelecimento de dados significativos sobre os aspectos inovadores da empresa dialética, na conversão do conhecimento tácito para tácito e tácito para explícito, que está na base para a investigação do modelo de gestão do conhecimento em um escritório de advocacia.

Elaboração do questionário – Para a elaboração do instrumento básico de pesquisa, foi feita uma listagem dos dados significativos do modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), com ênfase na conversão do conhecimento tácito para tácito, e do conhecimento tácito para explícito. Então, foram consultados questionários de outros pesquisadores em dissertações ou teses, fazendo-se as devidas adaptações para o tema da pesquisa na área da administração em escritório de advocacia (LEITE, 2004; CRUZ, 2007; OLIVEIRA, 2004). Utilizando-se a ferramenta Docs por meio eletrônico, disponível no Google, construiu-se o instrumento de pesquisa com 49 questões (Apêndice D) elaborado pela autora. Para as opções de respostas do questionário foi utilizada a escala Likert, com o objetivo de mensurar os elementos no intervalo de 1 a 4, em que:

1 representa **Nunca** e implica que no escritório não se aplica o argumento da questão;

2 representa **Raramente** e implica que no escritório não se aplica o argumento da questão em sua maioria;

3 representa **Às vezes** e implica que o argumento da questão se aplica em sua maioria no escritório;

4 representa **Sempre** e implica que o argumento é aplicado em sua totalidade no escritório.

Para validação do referido questionário, com o propósito de aferir a eficiência do instrumento, realizou-se um pré-teste com dez advogados voluntários, para aprovação do conteúdo e da forma do instrumento. Utilizando-se o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, calculou-se o *Alpha de Cronbach*, para verificar a confiabilidade do instrumento. O resultado apontou um coeficiente *alpha* de 0,94 que, segundo George e Mallery (2003), é excelente, pois quanto mais próximo do valor 1, teto máximo, mais fidedigno é o instrumento.

Elaboração das questões da entrevista semi-estruturada – Com base na mesma fundamentação teórica para a elaboração do questionário, foram montadas sete questões para a realização de entrevistas semi-estruturadas (Apêndice C), realizadas com dez advogados que ocupam os seguintes cargos na Banca 1: sete diretores-advogados e três advogados.

Autorização – Foi feito contato com a administração superior da Banca 1, por meio de ofício (Apêndice A) e depois contato pessoal para explicitação dos objetivos da pesquisa e para obtenção da permissão para a realização do estudo de caso. Foi assegurado sigilo pessoal aos participantes.

Aplicação da pesquisa de campo – Depois de viabilizado o início do processo, enviou-se para todos os advogados do escritório (duzentos e dezoito profissionais) um e-mail com texto introdutório, explicitando o teor e o objetivo da pesquisa, e solicitando a participação de todos. Foi assegurada a confidencialidade dos respondentes, e fornecido o *link* de acesso para participação no estudo (Apêndice B e D). Também foram agendados os encontros pessoais para a realização da entrevista, que teve duração média de sessenta minutos, e abrangeu dez profissionais.

Coleta básica de outros dados – Foram coletados dados sobre a organização da banca, para caracterização geral da empresa e também foi feita observação direta do trabalho no escritório, contemplando-se aspectos do ambiente, comportamento, relacionamentos e outros que representaram contribuição para o estudo em questão.

Tabulação dos dados – Os dados foram tabulados utilizando-se o programa *software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*, que apresenta o *Alpha de Cronbach* para conferir a fidedignidade das respostas, fornece a quantificação geral dos dados, e, ao mesmo tempo, apresenta um gráfico que permite a visualização comparativa das diferentes opções de respostas.

Análise dos dados – Com base no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), sobre as fases de conversão do conhecimento tácito para tácito (socialização) e do tácito para explícito (externalização), os dados foram categorizados em blocos de questões que apresentavam conteúdos semelhantes ou relacionados, para serem analisados e comparados, atendendo aos objetivos do presente estudo.

Discussão crítica dos resultados – As informações obtidas na análise foram sistematizadas em dois blocos, considerados os mais importantes no referencial teórico de Nonaka e Takeuchi (1997): condições capacitadoras da organização do conhecimento, e processos de conversão do conhecimento tácito para tácito e tácito para explícito.

Conclusão – Formalização dos resultados finais da pesquisa, com sugestões para a Banca 1 implementar o processo de inserção no modelo da empresa dialética.

Revisão final – padronização do documento de acordo com as normas técnicas.

Apresentação dos resultados – Os resultados finais serão apresentados a uma banca de mestrado, para apreciação e aprovação do estudo.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 BANCA 1: HISTÓRICO, ESTRUTURA E SISTEMA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

O escritório referencial deste estudo, aqui denominado como Banca 1, foi fundado no Rio de Janeiro na década de 1970, como extensão de um dos maiores escritórios americanos da época. Contudo, nos anos 1990, alguns sócios decidiram que era chegada a hora de estabelecer um negócio próprio, sem influência do capital estrangeiro e, por isso, tornaram-se independentes no ano de 1996.

O início do processo de independência foi extremamente difícil, pois toda a infraestrutura pertencia ao sócio majoritário americano, e muitos advogados e funcionários optaram por permanecer com eles. O novo escritório começou, então, as suas atividades na condição de firma independente, com menos de cinquenta profissionais, entre advogados, estagiários e administrativos. Para surpresa de todos, mais de 70% dos clientes da organização inicial optaram pela transferência de seus processos para a Banca 1. Isso acarretou uma necessidade emergente de formação de equipes.

A década de 1990 foi especialmente importante para o Brasil, quando a economia nacional experimentou importantes transformações, em função da abertura do mercado e das privatizações, que impulsionaram negócios em todas as áreas. O destaque dos negócios ficou com a área de telecomunicações e petróleo. Os reflexos das movimentações foram observados em vários segmentos, e o da advocacia também foi beneficiado. Os escritórios tiveram que rever, aperfeiçoar, e expandir suas estruturas para permitir o atendimento à demanda que surgia.

Assim, em cinco anos de funcionamento, o escritório saiu de um efetivo de quatorze advogados para cento e sessenta, representando um crescimento de 1.140%. Em dezembro de 2001, a equipe total era constituída de quinhentos e trinta e seis profissionais, e já havia ampliado os serviços com escritórios em várias capitais brasileiras. O crescimento veloz permitiu a abertura de novas unidades e a consolidação da Banca 1 como uma das maiores firmas de advocacia do Brasil.

Atualmente, ela é reconhecida e respeitada no segmento jurídico como uma das mais modernas em termos de gestão e organização administrativa. Há alguns anos não se cogitava que, no comando dos escritórios, existissem profissionais que não fossem advogados e não integrassem a sociedade da firma. Desde a criação da Banca 1, em 1996, a firma tinha em seu quadro efetivo um Diretor Administrativo Financeiro e três gerências: Controladoria, Recursos Humanos e Tecnologia. Em 2006, seguindo a tendência do mercado de evolução contínua em sistemas de gestão, a Banca 1 foi uma das pioneiras ao implementar em sua estrutura um órgão denominado Comitê Gestor, composto por um *Chief Executive Officer* (CEO) e cinco diretorias: Administrativo/Financeira, Marketing, Práticas Jurídicas, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. Nesse período, também constituiu um Conselho Consultivo, composto por empresários de destaque nacional e internacional, que não são clientes nem advogados, e que se reúnem periodicamente para avaliar e aconselhar o escritório sobre as diretrizes do mercado.

Na gestão do Comitê Gestor, várias ações foram implementadas. Em março de 2010, a Banca 1 contava com seiscentos e trinta profissionais, tendo aproximadamente duzentos e trinta advogados e consultores e cinco unidades atuando em todos os segmentos do Direito empresarial. Isso pode demonstrar o crescimento dinâmico a que a Banca 1 passou, constatado entre o início e o término deste estudo de caso.

Os profissionais não administrativos da firma são associados ao negócio, ou seja, não são empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Por isso, são responsáveis pela captação, efetivação dos trabalhos e gestão das equipes alocadas aos projetos. Este tipo de estrutura confere uma dinâmica diferente ao negócio, no qual o advogado é, além de um especialista em sua prática, um homem de negócios, um empreendedor, responsável pela formação do montante do seu rendimento, uma vez que percebe um percentual do valor pago pelo cliente. A cada projeto, os advogados podem ser alocados a equipes diferentes e multidisciplinares, inclusive de outras unidades que não a da sua localidade de origem, conferindo o relacionamento em rede, denominado por Nonaka e Takeuchi (1997) como estrutura hipertexto. Entretanto, esta estrutura também constitui uma fragilidade ao negócio, pois cada equipe pode funcionar como uma microempresa e facilmente transferir parte da estrutura para um concorrente.

Como forma de proteger-se, diluir o risco e, principalmente, atender ao cliente de forma diferenciada, a Banca 1 dá ênfase à divulgação de sua marca, através da presença constante na mídia, em salas de aula, em livros técnicos confeccionados pelos seus profissionais, nas associações e comitativas de negócios. Procura ter e manter um bom ambiente de trabalho, e foi reconhecida pelas revistas Exame e Época, por três anos consecutivos, como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, por possuir uma estrutura dinâmica, transparente, flexível, democrática e pelos programas de responsabilidade social que possui.

O referido escritório, objeto deste estudo, ainda investe na formação de seus profissionais com o pagamento de cursos no Brasil e no exterior, com a finalidade de ter, em seu quadro efetivo, nomes-referência citados nos melhores guias da categoria, e em várias práticas do Direito. Possui uma das maiores bibliotecas jurídicas do Brasil, disponibilizando *clippings* legislativos e de notícias dos Diários Oficiais, *sites* da internet, revistas e jornais de todo o país. Outro dado a ser destacado é que o escritório adota para todos, a distribuição dos lucros semestral e promove, anualmente, associados à categoria de sócios principais da firma, reconhecendo os talentos internos.

Dentre as mudanças praticadas, há anos o escritório adotou um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED) que garante que todos os documentos gerados estejam protegidos em seu banco de dados. Um sistema de gerenciamento como o GED é parte do processo de gestão do conhecimento. Ter este importante ativo registrado e protegido dá tranquilidade à firma, aos advogados e aos clientes. Entretanto, como dados não são informações, e o conhecimento é o maior ativo da atividade jurídica, um dos grandes desafios dos escritórios é reter seus talentos e o saber que eles possuem. Ainda assim, tanto quanto reter talentos, não é menor o desafio da transferência do conhecimento, aspecto crucial na manutenção da reputação da banca e, portanto, assunto principal deste estudo.

4.2 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS RESPONDENTES DO ESTUDO

A Banca 1 contava com duzentos e dezoito advogados quando foi realizada a pesquisa de campo, e deste total cinquenta e três participaram do estudo, representando 24,31%. Para o estabelecimento do perfil sócio-demográfico dos respondentes do questionário, foram destinadas cinco questões, conforme tabela 01.

Tabela 01 – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Variável	Categoria	Frequência (n)	Percentual %
Sexo	Masculino	29	54,7
	Feminino	24	45,3
Estado Civil	Solteiro	19	35,8
	Casado	30	56,6
	Divorciado	3	5,7
	Viúvo	1	1,9
Faixa Etária	de 20 a 25 anos	9	17
	de 26 a 30 anos	14	26,4
	de 31 a 35 anos	21	39,6
	de 36 a 40 anos	5	9,4
	de 41 a 45 anos	0	0
	de 46 a 50 anos	0	0
	de 51 a 55 anos	1	1,9
	de 56 a 60 anos	0	0
	Acima de 61 anos	3	5,7
Nível de Escolaridade	Graduação	9	17
	Especialização	23	43,4
	Mestrado	21	39,6
	Doutorado	0	0

Tempo de escritório	de 1 a 5 anos	20	37,7
	de 5 a 10 anos	23	43,4
	de 10 a 15 anos	9	17
	de 15 a 20 anos	0	0
	de 20 a 25 anos	1	1,9
	acima de 25 anos	0	0
Total		53	100

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2010).

Como se pode constatar pela tabela acima, não houve uma diferença significativa de gênero dos participantes do estudo. No que diz respeito à faixa etária de todos os respondentes, constatou-se que 92,40% têm menos de quarenta anos, o que denota uma população medianamente jovem. A maior parte é casada (56,6%), mas há um percentual alto de solteiros (35,8%). Os divorciados representam a minoria do grupo (5,7%), assim como os viúvos (1,9%).

Os dados sobre escolaridade sugerem uma predominância de profissionais com nível elevado de formação educacional totalizando 83%. Destes 43,40% são especialistas e 39,60% mestres, atuando num ambiente onde há apenas 17% de graduados. O percentual elevado confirma a política do escritório de investimento em educação que pode ser comprovado pelos questionários respondidos, documentos internos e em entrevistas com diretores.

Do total do grupo pesquisado, 62,30% trabalham no escritório há mais de cinco anos, o que pode demonstrar um certo grau de estabilidade e de maturidade no domínio dos conhecimentos da área jurídica e no sistema de trabalho da organização. Por outro lado, os advogados com até cinco anos de casa representam 37,7%, e fazem parte do processo cultural de expansão do quadro funcional.

O grupo de advogados que participou das entrevistas semi-estruturadas, era formado pelo gênero masculino, sendo 70% casados e 30% solteiros, 80% com faixa etária acima de 45 anos, e 20% entre 31 e 35 anos. Em relação à escolaridade 80% possuem mestrado, e 20% especialização, assim como 80% trabalham no escritório há mais de 15 anos, e 20% entre 5 e 10 anos.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

4.3.1 Tabulação dos dados

Para a tabulação dos dados do questionário foi utilizada uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) da frequência de respostas, e mensurar o grau de concordância ou não dos participantes da pesquisa (CRUZ, 2007). Utilizou-se a seguinte fórmula para calcular o grau de cada questão:

$$\text{Grau: } (a \times 1) + (b \times 2) + (c \times 3) + (d \times 4) / n$$

Onde:

a = número total de respostas dadas à variável *nunca*;

b = número total de respostas dadas à variável *raramente*;

c = número total de respostas dadas à variável *às vezes*;

d = número total de respostas dadas à variável *sempre*;

n = número total de respostas.

Os resultados globais e somatório geral das perguntas do questionário (tabela 02) serão apresentados inicialmente com os respectivos graus alcançados, e o *Alpha de Cronbach*, demonstrando o grau de confiabilidade do instrumento para cada quesito. Depois, nas tabelas seguintes serão apresentadas as respostas com os graus de concordância ou discordância referentes ao objeto da investigação deste estudo.

Tabela 02 – Resultado global do questionário

Questão	Situação	Grau	Alpha de Cronbach
1	O ambiente em que você trabalha é adequado, e possui os instrumentos necessários para as atividades (inclui instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, etc.)	3,66	0,946
2	O ambiente físico favorece o contato com outros colegas para trocas de ideias e experiências	3,51	0,946
3	Você possui autonomia para decidir aspectos relativos ao seu próprio trabalho	3,32	0,947

Questão	Situação	Grau	Alpha de Cronbach
4	Há estímulo no escritório para você aprender fazendo	3,47	0,945
5	Você costuma registrar os procedimentos de seus processos de trabalho	2,96	0,945
6	O produto do seu trabalho é facilmente disponibilizado através de documentos formais ou meio eletrônico	3,53	0,946
7	Você tem liberdade para tentar e falhar no processo criativo do trabalho	2,87	0,945
8	Você tem liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao trabalho e sobre outras questões do escritório	2,96	0,945
9	Quando você tem alguma sugestão para melhoria dos procedimentos regulares de trabalho, você se sente estimulado a transmiti-la	2,94	0,945
10	Em caso de dúvida sobre qualquer procedimento de trabalho, você costuma recorrer a um ou mais colegas para pedir ajuda	3,7	0,945
11	É comum os colegas recorrerem a você quando estão precisando de ajuda	3,38	0,947
12	Você participa de encontros informais com colegas de trabalho, e neles busca a troca de experiências e conhecimento	2,87	0,945
13	Você transmite apoio, suporte e ajuda aos colegas quando solicitado	3,91	0,946
14	Você participa de reuniões e/ou encontros formais com colegas de trabalho para trocas de experiências ou outros assuntos relacionados ao trabalho	3,28	0,946

15	Você recebe apoio, suporte ou ajuda de seus colegas para solucionar problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho	3,25	0,945
16	Você recebe apoio, ou ajuda de profissionais mais experientes para solucionar problemas ou dificuldades relacionadas ao seu trabalho	3,13	0,945
17	O escritório realiza reuniões coletivas nas quais você participa. (eventos, simpósios, convenções, festas, etc.)	2,74	0,946
18	O escritório investe em você para o aperfeiçoamento de alguma ideia ou procedimento, oferecendo treinamento for a da empresa	2,32	0,947
19	Seus procedimentos ou sugestões são sistematizados sob forma de folhe tos, manuais, documentos eletrônicos e/ou outros	2,06	0,946
20	Você troca conhecimentos por meio de fóruns virtuais, grupos de e-mail, msn, e outros	2,36	0,946
21	Você considera o conhecimento como um ativo de valor na realização do trabalho	3,94	0,947
22	Os profissionais do grupo de trabalho transferem informações para outros grupos dentro do escritório, de modo que o conhecimento específico se torne generalizado	2,51	0,944
23	Os profissionais realizam encontros informais for a do ambiente de trabalho, para troca de experiências e de conhecimentos	2,17	0,945
24	No escritório as pessoas utilizam metáforas, analogias, e/ou comparações para explicar suas ideias e procedimentos	2,6	0,946
25	O escritório estimula o trabalho em equipe	2,91	0,944

26	O escritório estimula a troca de experiências entre os profissionais de todas as áreas	2,55	0,945
27	Nas relações de grupo do escritório, as pessoas podem ser autênticas, e deixam claro o que conhecem e o que não conhecem perante colegas e profissionais mais experientes	2,72	0,944
28	Após a realização de um curso ou treinamento, o profissional dispõe de espaço no escritório para compartilhar os conhecimentos com os colegas	2,58	0,945
29	O escritório dissemina informações bem sucedidas de uma área para outra incentivando a adoção dos procedimentos para todo o grupo	2,49	0,944
30	Os profissionais mais experientes do escritório encorajam os mais novos na realização do trabalho, por meio da transferência de seus conhecimentos e procedimentos	2,94	0,944
31	O acervo de publicações, livros, revistas, manuais, entre outros, estimula a pesquisa e o desenvolvimento e a inovação no trabalho	3,21	0,946
32	Os trabalhos do escritório são formalmente registrados e compartilhados internamente por meio eletrônico e/ou outros	2,94	0,944
33	O banco de dados do escritório é disponibilizado para os advogados ou outros profissionais inserirem ou buscarem informações	3,3	0,944
34	O conhecimento documentado de qualquer advogado do escritório pode ser adquirido e utilizado por outros profissionais	3,15	0,945

35	As formas de adquirir, usar, proteger e distribuir conhecimento, isto é, de gerenciar o conhecimento, contribuem para que as metas do escritório sejam atingidas	3,09	0,945
36	Aos advogados do escritório é facilitada a aquisição de conhecimento por meio de contato direto com seus pares ou outros profissionais	3,26	0,945
37	O escritório reúne a diversidade de conhecimentos com o objetivo de criar novos processos de negócio	2,96	0,945
38	Os advogados recém-contratados pelo escritório, quando necessário, são treinados e acompanhados pelos profissionais mais antigos e experientes	3	0,944
39	O escritório estimula a criatividade dos profissionais	3,09	0,944
40	O escritório estimula o autodesenvolvimento dos profissionais oferecendo cursos de atualização, viagens, cursos de especialização, de pós-graduação e outros	2,64	0,946
41	Quando um procedimento é bem sucedido em vários grupos do escritório ele o incorpora no cotidiano do trabalho	2,83	0,945
42	O escritório adota indicadores e sistemas de avaliação para acompanhar o desempenho dos advogados	3,55	0,946
43	O escritório dissemina as informações e incentiva a criação de novos conhecimentos/procedimentos	2,85	0,944
44	O escritório designa profissionais específicos para implementar ações relativas ao conhecimento	2,68	0,944

45	O escritório é transparente na divulgação das informações em âmbito interno	2,92	0,944
46	A estrutura organizacional facilita o acesso aos profissionais e a livre comunicação	3,13	0,945
47	Há benchmarking entre os escritórios, empresas, pares, parceiros para detectar e obter conhecimento e o diluir dentro do escritório	2,51	0,945
48	Há uso de equipes multidisciplinares, que se sobrepõem à estrutura formal	2,64	0,946
49	Os profissionais estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta	2,64	0,944

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Questionário elaborado pela autora

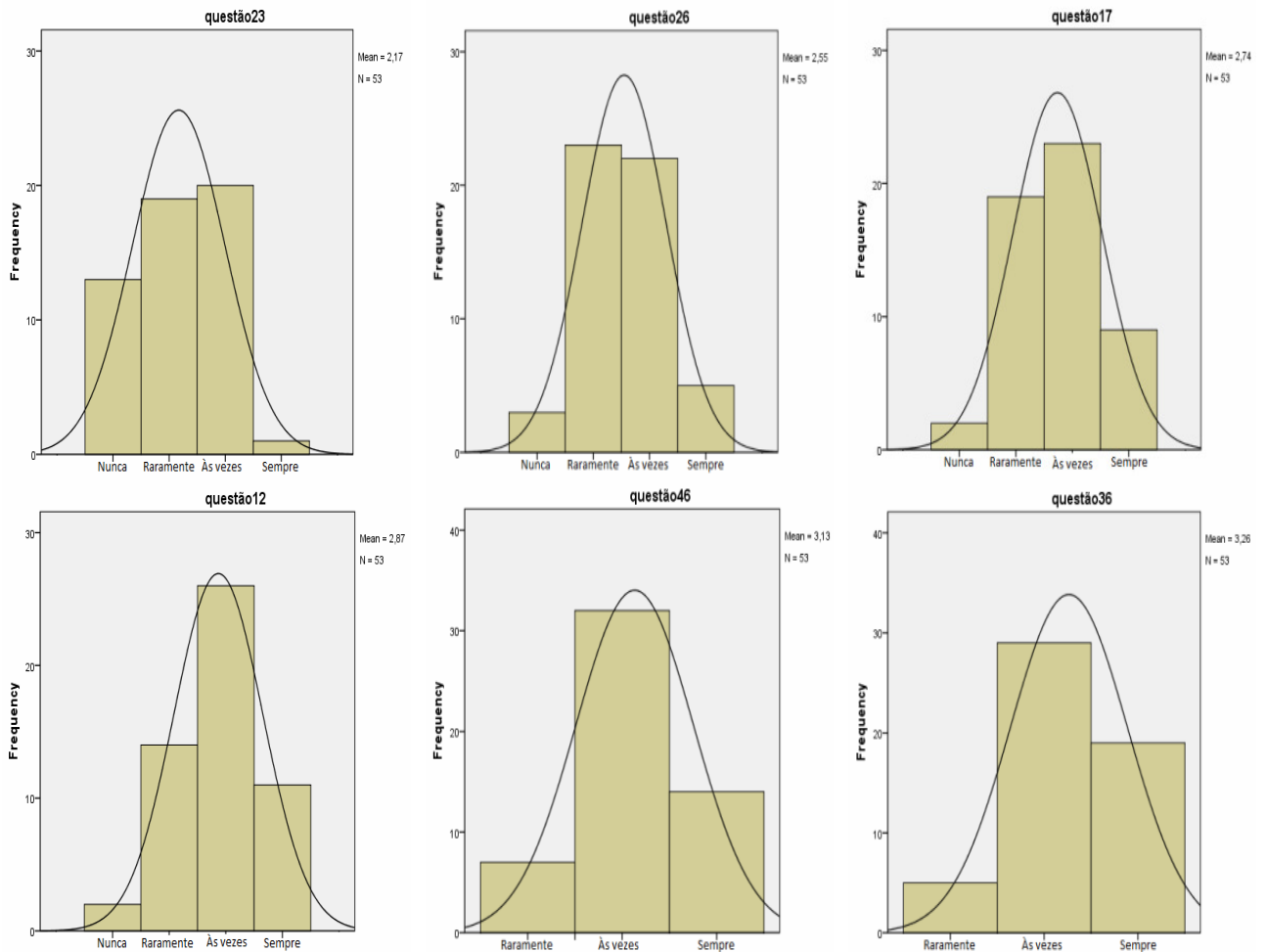
4.3.2 O ambiente e a socialização de grupo

Tabela 03 – O ambiente e a socialização de grupo

Questão	Situação	Grau
23	Os profissionais realizam encontros informais fora do ambiente de trabalho, para troca de experiências e de conhecimentos	2,17
26	O escritório estimula a troca de experiências entre os profissionais de todas as áreas	2,55
17	O escritório realiza reuniões coletivas nas quais você participa. (convenções, simpósios, eventos, festas, etc.)	2,74
12	Você participa de encontros informais com colegas de trabalho, e neles busca a troca de experiências	2,87

46	A estrutura organizacional facilita o acesso aos profissionais e a livre comunicação	3,13
36	Aos advogados do escritório é facilitada a aquisição de conhecimento por meio de contato direto com seus pares ou outros profissionais	3,26
14	Você participa de reuniões e/ou encontros formais com colegas de trabalho para trocas de experiências ou outros assuntos relacionados ao trabalho	3,28
2	O ambiente físico favorece o contato com outros colegas para trocas de ideias e experiências	3,51
1	O ambiente em que você trabalha é adequado, e possui os instrumentos necessários para as atividades (inclui instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, etc.)	3,66

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Banca 1



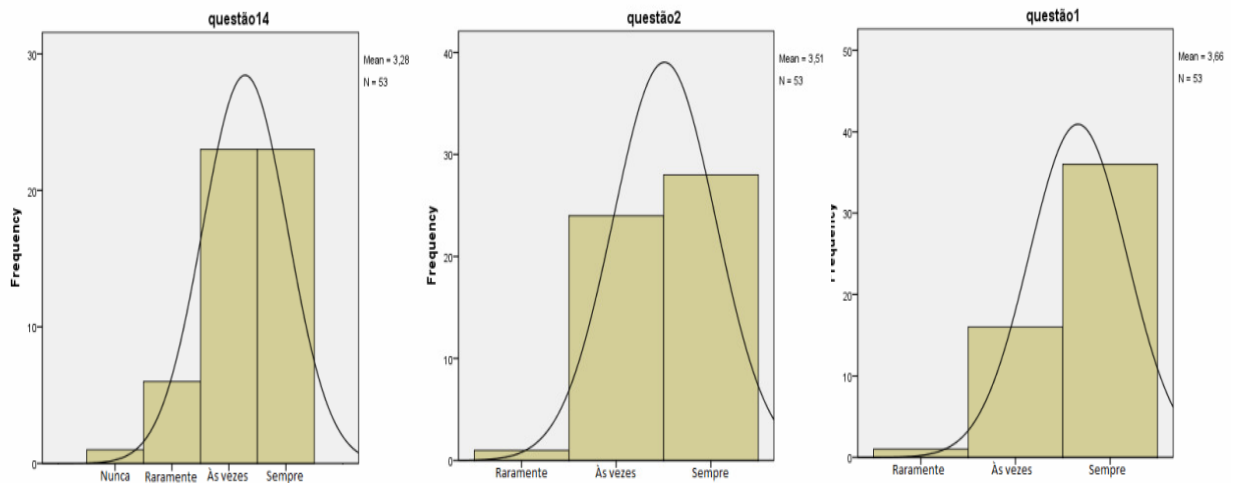


Gráfico 01 - O ambiente e a socialização de grupo, incluindo os gráficos das questões 23, 26, 17, 12, 46, 36, 14, 2, e 1.

Takeuchi e Nonaka (2008), explanando sobre a empresa dialética, afirmam que, para criação do conhecimento organizacional, o ambiente deve facilitar a integração e interação entre os seus membros, e também criar condições adequadas de trabalho.

Pelas respostas apresentadas, constatou-se que há um elevado grau de concordância entre os entrevistados de que as condições materiais para realização do trabalho são adequadas, assim como o ambiente físico e a estrutura organizacional favorecem o acesso e a comunicação social entre os profissionais. Uma das fontes que também corrobora esta percepção foi o reconhecimento recebido pela Banca 1 ao ser apontada durante anos consecutivos como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, concedido pelo guia *Great Place to Work* em conjunto com a revista *Época* e *Exame*, e que tem como um dos principais itens de avaliação, o ambiente de trabalho e a interação do grupo.

Há um consenso entre os participantes da pesquisa de que o escritório estimula o contato direto entre os profissionais para troca de conhecimentos e experiências, realizando sistematicamente reuniões e encontros.

4.3.3 Liberdade de expressão e autenticidade

Tabela 04 – Liberdade de expressão e autenticidade

Questão	Situação	Grau
27	Nas relações de grupo do escritório, as pessoas podem ser autênticas, e deixam claro o que conhecem e o que não conhecem perante colegas e profissionais mais experientes	2,72
9	Quando você tem alguma sugestão para melhoria dos procedimentos regulares de trabalho, você se sente estimulado a transmiti-la	2,94
8	Você tem liberdade para expressar o que pensa e sente referente ao trabalho e sobre outras questões do escritório	2,96

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Banca 1

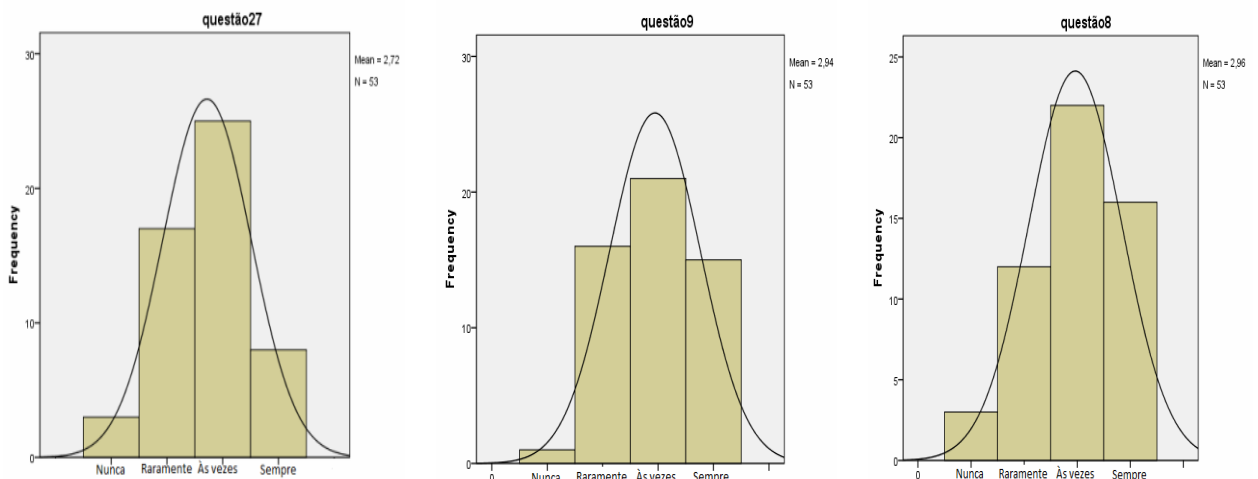


Gráfico 02 – Liberdade de expressão e autenticidade, incluindo os gráficos das questões 27, 9, e 8.

Os participantes da pesquisa responderam que no escritório há liberdade de expressão. De modo semelhante, eles mostraram que se sentem estimulados a transmitir sugestões que visam a melhoria nos procedimentos de trabalho. Os respondentes ainda disseram que os profissionais interagem de forma autêntica nas relações intergrupais, deixando claro o que conhecem e o que não conhecem, tanto entre os iguais quanto com os profissionais mais experientes.

A pesquisa de campo e a maioria das entrevistas confirmaram que existe autenticidade nas relações,

Eu sou um sócio que recorro aos profissionais em duas circunstâncias principais: aos mais experientes quando há uma dúvida conceitual, ética, necessidade de conselho, etc. Aos mais jovens quando há uma dúvida de natureza mais prática, como por exemplo, fazer um registro de investimento do Banco Central, os mais jovens sabem fazer e me ensinam.

Entretanto, também foi percebido uma certa dificuldade, principalmente, dos advogados mais seniores de exporem as suas dúvidas, pois para que eles possam solicitar o compartilhamento do conhecimento, precisam ter uma relação de muita confiança e intimidade.

“É difícil para um advogado sênior buscar informação com outro, a menos que a pergunta que ele tenha em mente seja algo tão interessante ou intrigante que aí ele se sente confortável em colocar a questão na mesa.”

4.3.4 Criatividade e inovação

Tabela 05 – Criatividade e inovação

Questão	Situação	Grau
24	No escritório as pessoas utilizam metáforas, analogias, e/ou comparações para explicar ideias e procedimentos	2,6
7	Você tem liberdade para tentar e falhar no processo criativo do trabalho	2,87
39	O escritório estimula a criatividade dos profissionais	3,09
31	O acervo de publicações, livros, revistas, entre outros, estimula pesquisa, desenvolvimento e inovação no trabalho	3,21
3	Você possui autonomia para decidir aspectos relativos ao seu próprio trabalho	3,32
4	Há estímulo no escritório para você aprender fazendo	3,47

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Banca 1

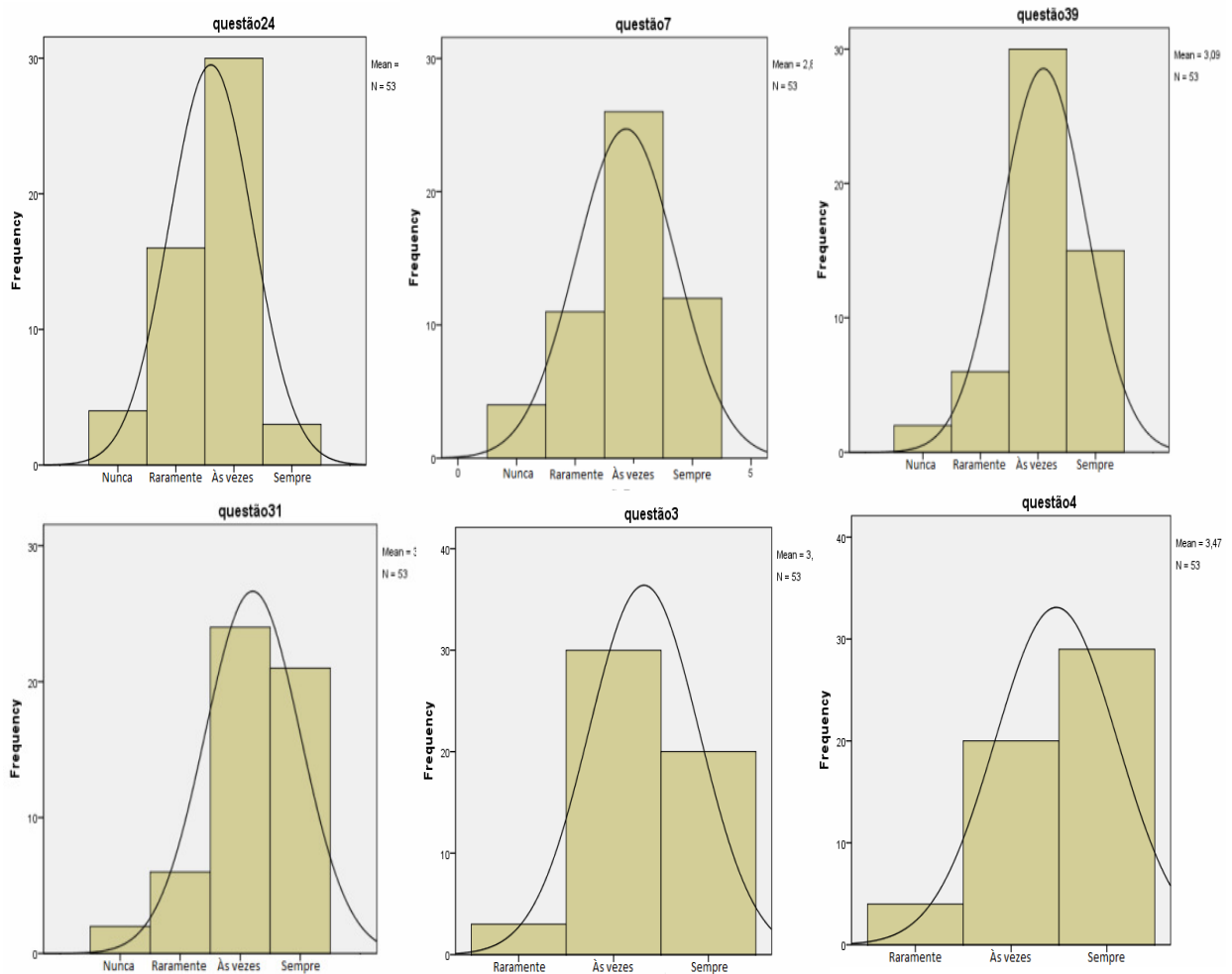


Gráfico 03 – Criatividade e inovação, incluindo os gráficos das questões 24, 7, 39, 31, 3, e 4.

De acordo com os dados apresentados nas questões acima, constatou-se que os respondentes têm liberdade para tentar e falhar no processo de trabalho, assim como plena autonomia para o exercício do seu ofício e na relação com o cliente.

Tais impressões foram ratificadas nas entrevistas, entretanto, os sócios-diretores acreditam que as características pessoais como: a determinação e o talento, também são aspectos fundamentais para o desenvolvimento de um advogado diferenciado.

A receita do bolo é a experiência profissional adquirida, a forma intuitiva de entender uma lei. Eu acho que todos são capazes de entender a receita do bolo, mas poucos sabem aprimorá-la. Eu acho que o "interesse" é o X da questão.

Ao exporem as ideias e procedimentos de trabalho, eles utilizam metáforas, analogias e comparações. Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24), a metáfora é uma

importante ferramenta para a criação e conversão do conhecimento tácito para explícito, pois “oferecem uma forma para que os indivíduos, baseados em outros contextos e com experiências diferentes, compreendam algo intuitivamente através do uso da imaginação e dos símbolos”.

Os entrevistados confirmam a utilização de metáforas e analogias como parte da cultura para um melhor entendimento, como, por exemplo, pode ser verificado nestes excertos das entrevistas: “separar o joio e o trigo”, “quem pariu Mateus que o embale”, “esse caso aqui não é um casamento, é tipo um noivado”, “a mãe subiu no telhado”.

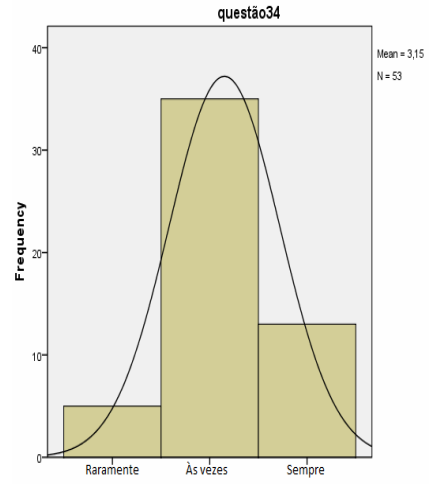
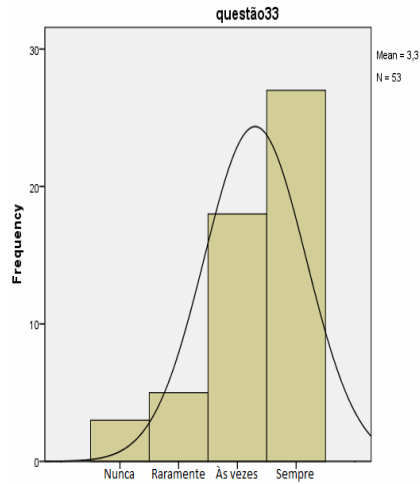
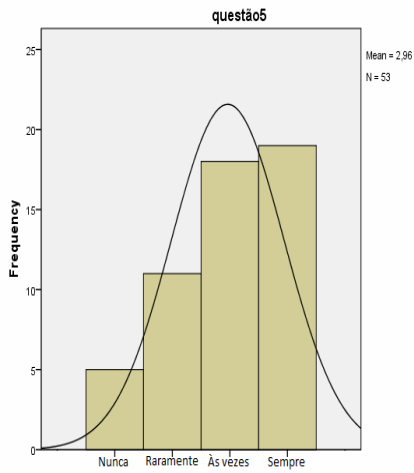
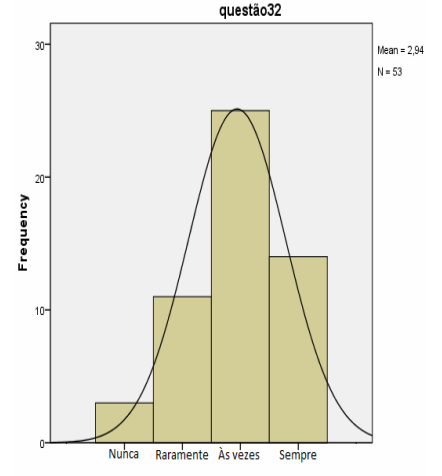
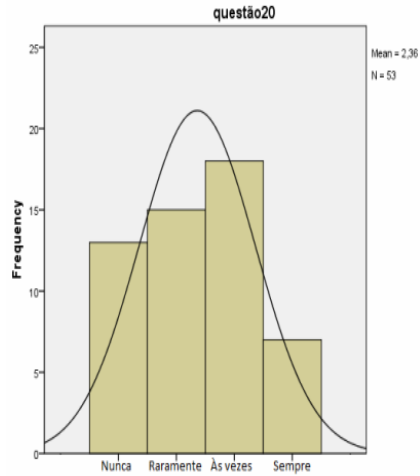
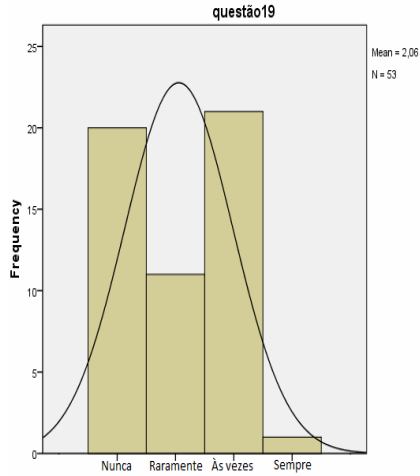
4.3.5 Sistematização e compartilhamento

Tabela 06 – Sistematização e compartilhamento

Questão	Situação	Grau
19	Seus procedimentos ou sugestões são sistematizados sob forma de folhetos, documentos eletrônicos e/ou outros	2,06
20	Você troca conhecimentos por meio de fóruns virtuais, grupos de e-mail, msn, e outros	2,36
32	Os trabalhos do escritório são formalmente registrados e compartilhados internamente por meio eletrônico e/ou outros	2,94
5	Você costuma registrar os procedimentos de seus processos de trabalho	2,96
33	O banco de dados é disponibilizado para os advogados ou outros profissionais inserirem ou buscarem informações	3,3
34	O conhecimento documentado de qualquer advogado do escritório pode ser adquirido e utilizado por outros profissionais	3,15

6	O produto do seu trabalho é facilmente disponibilizado através de documentos formais ou meio eletrônico	3,53
42	O escritório adota indicadores e sistemas de avaliação para acompanhar o desempenho dos advogados	3,55

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Banca 1



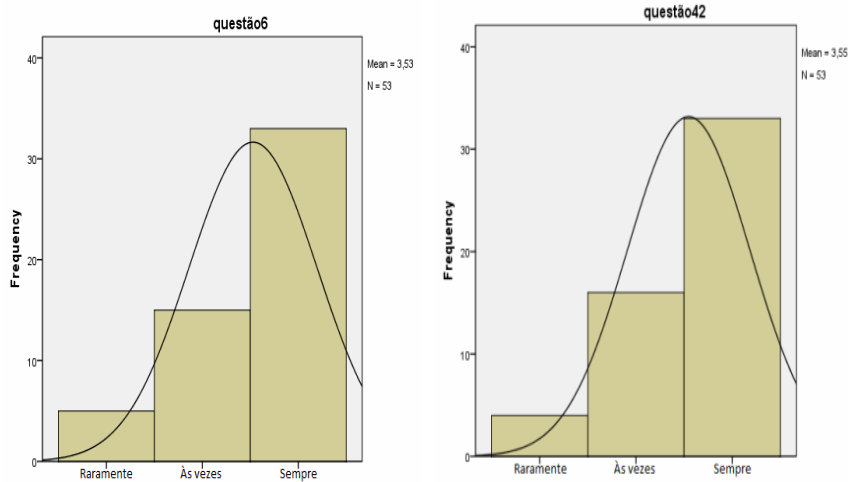


Gráfico 04 – Sistematização e compartilhamento, incluindo os gráficos das questões 19, 20, 32, 5, 33, 34, 6, e 42.

De acordo com as respostas dadas neste bloco, ficou evidenciado que, apesar de os profissionais registrarem e disponibilizarem o produto final dos seus trabalhos, a forma ou procedimentos utilizados na construção/evolução dos mesmos não é informado ou registrado em nenhum meio.

De maneira geral toda a minha produção é disponibilizada no GED, quando eu não o faço diretamente, os sócios com quem eu trabalho, formalizam durante o processo. Como são muitos anos de experiência, também possuo um acervo grande no meu computador e que quando alguém precisa, eu envio ou pode ser consultado no arquivo físico do escritório.

As entrevistas esclarecem esta aparente discrepância, a qual se deve ao fato de que o procedimento advém do conhecimento tácito e os advogados preferem expressá-lo por meio do exemplo e da linguagem através do contato pessoal. “Eu dou pílulas de informação. É através da prática e do contato do dia a dia, que eu procuro passar o conhecimento e experiência que possuo.”

Isso também foi destacado quando questionados sobre o uso de meio eletrônico para troca do conhecimento.

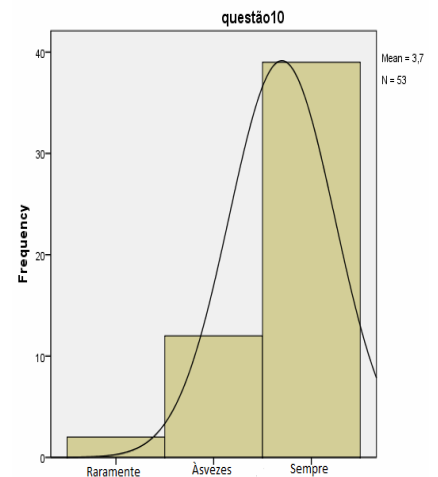
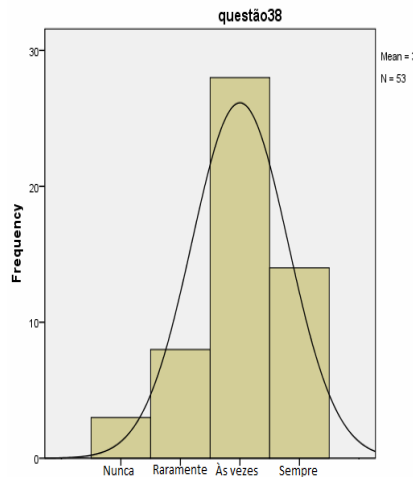
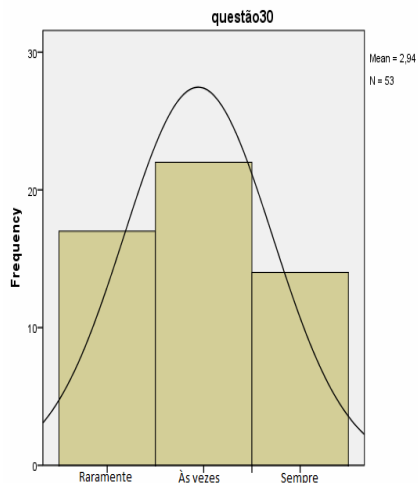
“Advogados não gostam de meio eletrônico. Desconheço qualquer escritório que tenha esta prática. Em tese, advogados não expõem suas dúvidas abertamente na rede, isso talvez seja feito sem problemas pelos estagiários ou os muito juniores.”

4.3.6 Apoio mútuo

Tabela 07 – Apoio mútuo

Questão	Situação	Grau
30	Os profissionais mais experientes do escritório encorajam os mais novos na realização do trabalho, por meio da transferência de seus conhecimentos e procedimentos	2,94
38	Os advogados recém-contratados pelo escritório, quando necessário, são treinados e acompanhados pelos profissionais mais antigos e experientes	3
10	Em caso de dúvida sobre qualquer procedimento de trabalho, você costuma recorrer a um ou mais colegas para pedir ajuda	3,7
16	Você recebe apoio, ou ajuda de profissionais mais experientes para solucionar problemas ou dificuldades relacionadas ao seu trabalho	3,13
15	Você recebe apoio, suporte ou ajuda de seus colegas para solucionar problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho	3,25
11	É comum os colegas recorrerem a você quando estão precisando de ajuda	3,38
13	Você transmite apoio, suporte e ajuda aos colegas quando solicitado	3,91

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Banca 1



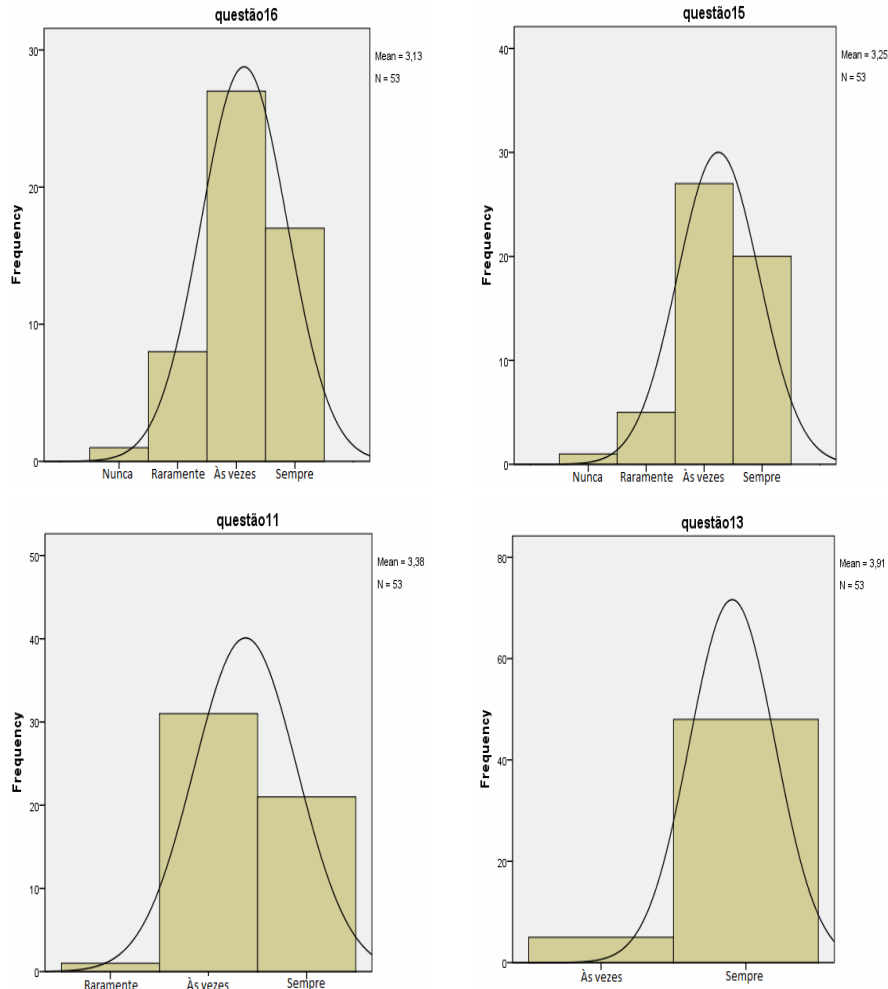


Gráfico 05 – Apoio mútuo, incluindo os gráficos das questões 30, 38, 10, 16, 15, 11, e 13.

Pelas respostas apresentadas, observou-se que há uma alta frequência de apoio mútuo entre os profissionais, com esclarecimento de dúvidas sobre os procedimentos de trabalho entre colegas, sem ocorrência de negativas.

Transmito o conhecimento com muita conversa. Procuo ser uma pessoa presente no escritório (com horários bem definidos) e com as portas abertas. Estou sempre disponível e creio que as pessoas entendem que possuem intimidade suficiente para me procurar e conversar. Não retenho nenhum conhecimento.

O papel dos profissionais mais experientes aparece significativamente nas respostas, indicando o reconhecimento dos respondentes por sua ajuda e apoio a todos os níveis de profissionais.

Tal dado pode ser indicativo da preocupação do escritório com a formação e aprimoramento de sua equipe, bem como com a perenidade do negócio.

Felizmente tenho desprendimento suficiente para transferir os conhecimentos/experiência que adquiri na vida. Acredito que se os meus colegas de escritório forem melhores do que eu, a organização sairá ganhando (e eu também). Quero sempre estar ao lado de profissionais melhores do que eu.

4.3.7 Aprimoramento e compartilhamento de conhecimentos adquiridos

Tabela 08 – Aprimoramento e compartilhamento de conhecimentos adquiridos

Questão	Situação	Grau
18	O escritório investe em você para o aperfeiçoamento de alguma ideia ou procedimento, oferecendo treinamento fora da empresa	2,32
28	Após a realização de um curso ou treinamento, o profissional dispõe de espaço no escritório para compartilhar os conhecimentos com os colegas	2,58
40	O escritório estimula o autodesenvolvimento dos profissionais oferecendo cursos de atualização, viagens, cursos de especialização, de pós-graduação e outros	2,64

Fonte: Pesquisa de Campo (2010) – Banca 1

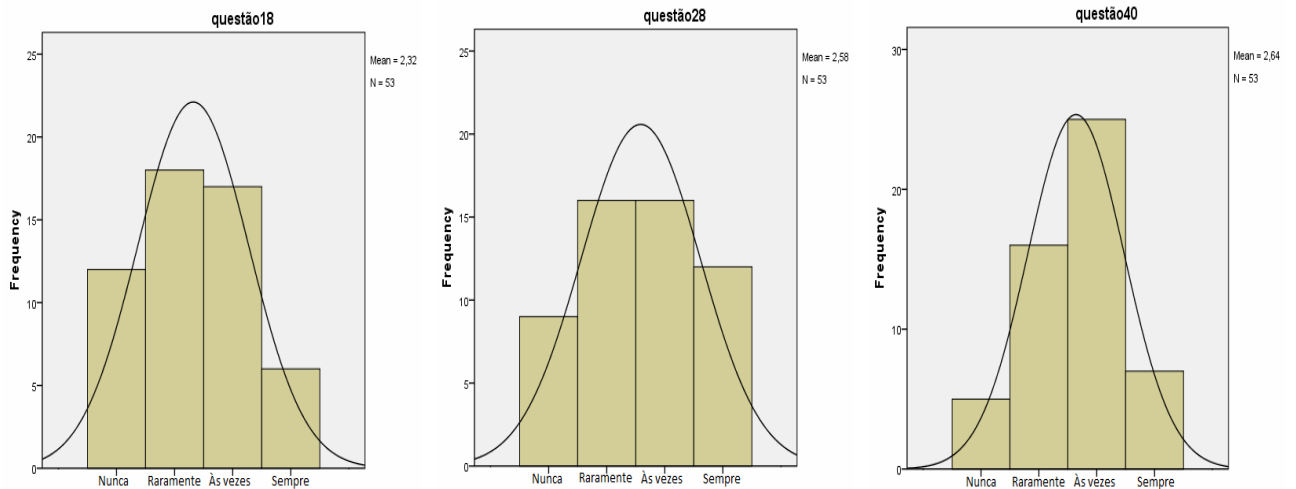


Gráfico 06 – Aprimoramento e compartilhamento de conhecimentos adquiridos, incluindo os gráfico das questões 18, 28, e 40.

Na análise das respostas correspondentes à categoria de aprimoramento e compartilhamento de conhecimentos adquiridos, verificou-se que a oferta de investimento para treinamento fora da empresa para aperfeiçoamento de ideias ou procedimentos não ocorre com muita frequência, e isso foi oriundo de uma decisão estratégica que será descrita posteriormente, entretanto, há interesse em compartilhar os conhecimentos adquiridos com os demais profissionais.

Os respondentes confirmam a disposição do escritório em investir na formação acadêmica de seus profissionais, inclusive em cursos internacionais.

“Nosso escritório tem um programa único de custeio de cursos de pós-graduação e mestrado no Brasil e no exterior para seus advogados, objetivando treinar e desenvolver as competências técnicas de nossos profissionais”.

4.3.8 Sistema de crenças e valores sobre gestão do conhecimento

Tabela 09 – Sistema de crenças e valores sobre gestão do conhecimento

Questão	Situação	Grau
49	Os profissionais estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta	2,64
43	O escritório dissemina as informações e incentiva a criação de novos conhecimentos/procedimentos	2,85
44	O escritório designa profissionais específicos para implementar ações relativas ao conhecimento	2,68
37	O escritório reúne a diversidade de conhecimentos com o objetivo de criar novos processos de negócio	2,96
35	As formas de adquirir, usar, proteger e distribuir conhecimento, isto é, de gerenciar o conhecimento, contribuem para que as metas do escritório sejam atingidas	3,09

21	Você considera o conhecimento como um ativo de valor na realização do trabalho	3,94
----	--	------

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Banca 1

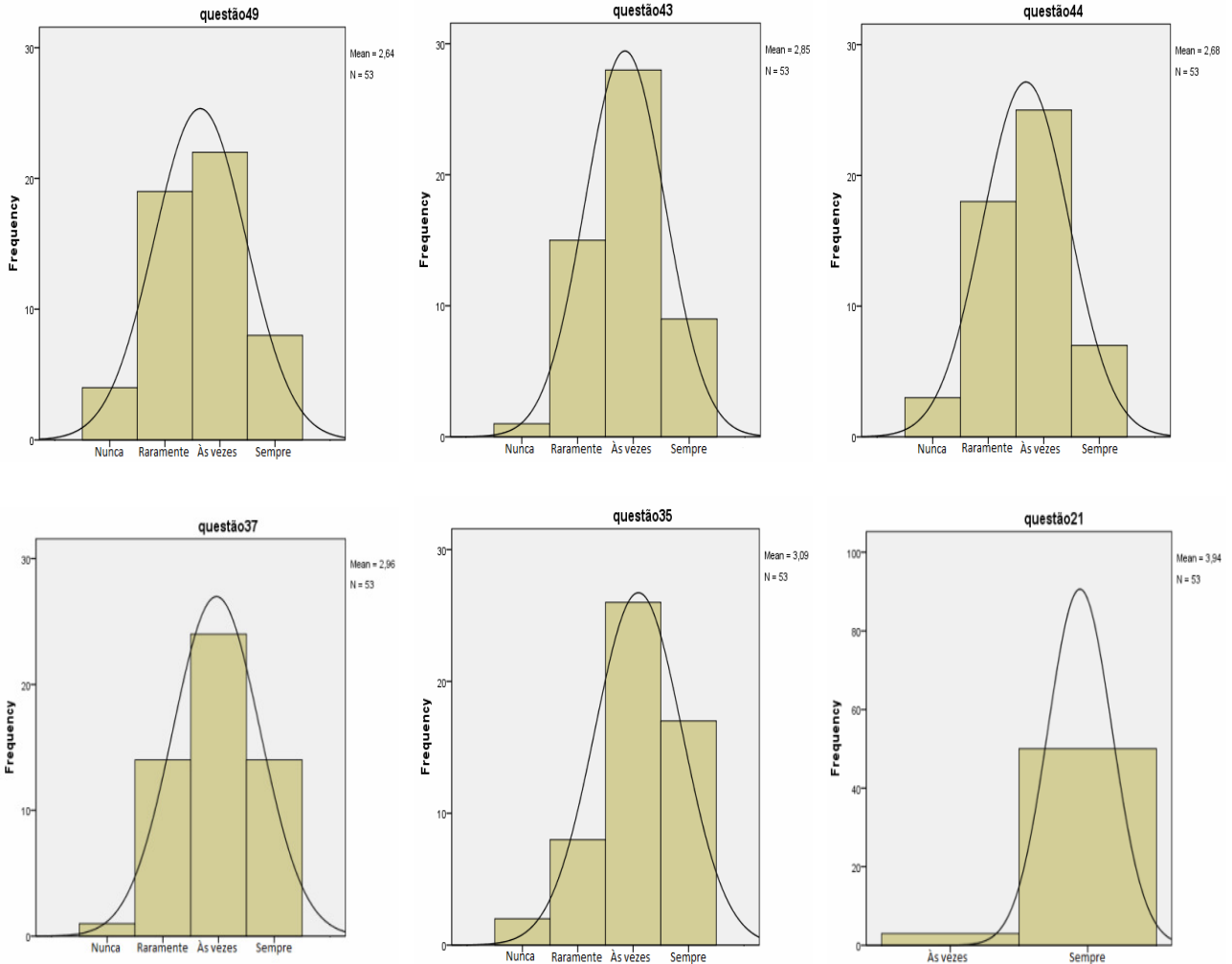


Gráfico 07 – Sistema de crenças e valores sobre a gestão do conhecimento, incluindo os gráficos das questões 49, 43, 44, 37, 35, e 21.

Com base nas respostas, constatou-se haver uma grande ocorrência de profissionais que consideram o conhecimento como um ativo de valor na realização do trabalho e para que as metas do escritório sejam atingidas. Esta percepção é inerente à natureza do negócio, onde o conhecimento é o principal ativo.

Apesar de o escritório não ter uma área formal de gestão do conhecimento, a percepção dos respondentes é que os profissionais que são designados para transmissão do conhecimento são os próprios advogados, detentores da *expertise*,

gestores de equipe e que tem dentre suas funções a preocupação com a rentabilidade de suas áreas, a qual só é atingida se tiverem bons profissionais alocados.

4.3.9 Transferência e disseminação do conhecimento

Tabela 10 – Transferência e disseminação do conhecimento

Questão	Situação	Grau
29	O escritório dissemina informações bem sucedidas de uma área para outra incentivando a adoção dos procedimentos para todo o grupo	2,49
22	Os profissionais do grupo de trabalho transferem informações para outros grupos dentro do escritório, de modo que o conhecimento específico se torne generalizado	2,51
47	Há benchmarking entre escritórios, empresas, pares, parceiros para detectar e obter conhecimento e o diluir dentro do escritório	2,51
48	Há uso de equipes multidisciplinares, que se sobrepõem à estrutura formal	2,64
41	Quando um procedimento é bem sucedido em vários grupos do escritório ele o incorpora no cotidiano do trabalho	2,83
25	O escritório estimula o trabalho em equipe	2,91
45	O escritório é transparente na divulgação das informações em âmbito interno	2,92

Fonte: Pesquisa de Campo (2010) – Banca 1

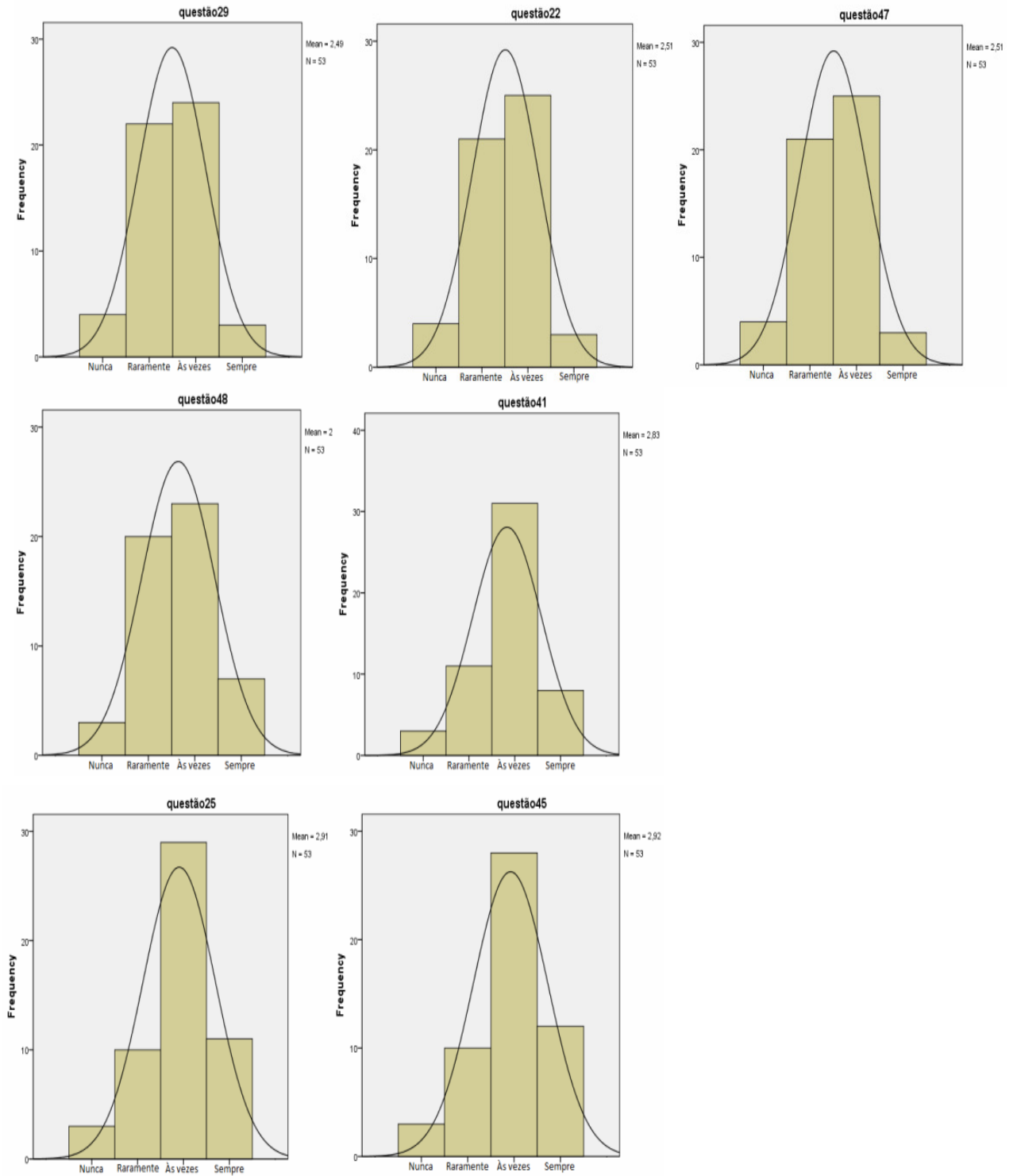


Gráfico 8 – Transferência e disseminação do conhecimento, incluindo os gráficos das questões 29, 22, 47, 48, 41, 25, e 45.

De acordo com os dados da tabela 10 e gráficos correspondentes, constatou-se que o escritório favorece a transferência de informações entre os grupos, para que um conhecimento específico se torne generalizado para toda a organização

corroborando as respostas de questões anteriores sobre o tema. O escritório também estimula o trabalho em equipe e promove a disseminação das informações de forma transparente sobre procedimentos bem sucedidos de uma área para a outra, incentivando a adoção em toda a organização.

Em geral, constatou-se que a Banca 1 realiza procedimentos de reciprocidade, cooperação e aprendizagem com outros escritórios, empresas, parceiros e pares, para comparar desempenho e promover a elevação do nível do trabalho, com a finalidade de obter e diluir o conhecimento no âmbito interno (*benchmarking*) num grau apenas mediano, “É difícil para um advogado buscar informação com o concorrente”, e esta informação reforça as explicações anteriores de que o advogado tem dificuldade em expor suas dúvidas em um ambiente que não lhe seja familiar ou íntimo.

“O advogado tem vergonha de reconhecer a sua ignorância e vem daí a dificuldade de perguntar, de se expor. Geralmente advogados gostam de colocar na mesa questões inusitadas, problemas complexos.”

Os resultados apresentados serão discutidos com mais detalhes na sequência deste estudo, sendo relacionados com os aspectos relevantes que caracterizam a empresa dialética proposta por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quando Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) propuseram o modelo da empresa dialética, que é a organização do conhecimento, eles disseram que tal empresa se caracteriza por realizar a espiral do conhecimento, inovando e sendo competitiva. Eles também estabeleceram que, para que a espiral do conhecimento ocorra, é importante que a organização forneça condições capacitadoras para a criação do conhecimento organizacional. Tais condições são aquelas que criam um contexto apropriado (campo), que facilita a realização das atividades grupais, de modo a estimular os indivíduos a criar e acumular conhecimento. Esse novo conhecimento é, justamente, aquele que cria o dinamismo da espiral, no processo de conversão do conhecimento tácito para explícito e vice-versa.

Sendo assim, para o início da discussão dos dados que foram apresentados no capítulo anterior (questionário e entrevista), e respondendo aos objetivos do estudo, a proposta da pesquisadora foi combinar as informações para conferir até que ponto a Banca 1 apresenta as cinco condições capacitadoras (parcial ou totalmente), propostas por Nonaka e Takeuchi (1997). Somente então, será feita a discussão para se verificar como essa organização trafega nas duas etapas iniciais do processo de conversão (do conhecimento tácito para o tácito e do tácito para o explícito), Nonaka e Takeuchi (1997; 2008).

5.1 CONDIÇÕES CAPACITADORAS

As condições capacitadoras propostas por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) são: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância, e variedade de requisitos. Tais condições serão abordadas, tomando-se como base os resultados das questões do questionário, da entrevista e da consulta à documentação da Banca 1.

A condição capacitadora **intenção**, está mais voltada para o estabelecimento das metas e envolve a capacidade organizacional para a aquisição, criação, acumulação e exploração do conhecimento, num processo de reorientação do compromisso coletivo, por meio de metas estabelecidas e de criação de meios para sua realização.

Constatou-se que, para os profissionais da Banca 1, o conhecimento é um ativo de valor na realização do trabalho, e para a maior parte do grupo, tal percepção já faz parte da cultura organizacional. Por isso, há uma preocupação dos profissionais mais experientes em encorajar os menos experientes na realização do trabalho, fazendo a transferência de conhecimentos. As metas estabelecidas pelo escritório requerem o gerenciamento do conhecimento, em termos de formas de aquisição, utilização, proteção e distribuição desse conhecimento.

Conforme Relatório 2005 da Banca 1, naquele ano foram estabelecidos os valores, a visão, o propósito e as metas com prazo para realização até o ano de 2014. Desde então, o escritório vem trabalhando para que tais metas sejam atingidas e certos procedimentos de trabalho se direcionem para reunir a diversidade de conhecimento voltada à criação de novos processos de negócio, que sejam mais competitivos e lucrativos. Um dado importante e que demonstra várias etapas da metodologia indicada por Nonaka e Takeuchi (1997) foi como a Banca 1 definiu a visão, os valores, o propósito e as metas.

Para definição da visão, todos os diretores reuniram-se durante um final de semana para projetar o escritório do futuro tendo como foco o ano de 2014. Eles foram divididos em times: uns tinham que identificar os valores, outros analisar profundamente o mercado, outros verificar a “prata da casa”, etc. Após muitas horas de debate, eles chegaram ao consenso da visão e do propósito, que ainda seriam validados por todos os associados e representantes dos empregados.

Para definir os valores, o grupo encarregado entrevistou sócios, associados, funcionários, estagiários e clientes e como reportou o grupo executor desta etapa “foi surpreendente constatar que todos os entrevistados tinham uma visão muito próxima, destacando a ética e a transparência nas relações e na comunicação como os principais valores da Banca 1”. Outro valor identificado e de suma importância foi quanto à preocupação com a preparação técnica da equipe.

Uma vez concluída a etapa de levantamento, o grupo fez uma síntese de todos os pontos e em um grande seminário, coube a responsabilidade de apresentar, debater e aprovar a visão, o propósito e os valores. Neste mesmo evento, os mais de duzentos advogados e representantes dos funcionários tiveram a missão de definir que ações o escritório deveria adotar para implementar os procedimentos e assim atingir as metas. O fato das ações terem sido definidas pelos próprios executores criou o compromisso coletivo, a certeza em afirmar que “estamos todos no mesmo barco”, inclusive todos os presentes assinaram um documento simbólico de aprovação e comprometimento.

A criação de um Conselho Consultivo – constituído de empresários bem sucedidos que não fazem parte da área do Direito nem são clientes da Banca 1 – é um outro exemplo. Tais empresários, juntamente com os gestores, ajudam a identificar tendências para o mercado e formas de estruturação da organização, visando o futuro.

Combinando os dados dos documentos da Banca 1 com os resultados da pesquisa, constatou-se que os profissionais estão buscando uma otimização conjunta para melhorar o trabalho da organização. Esse processo de evolução é transferido da área de trabalho para o todo da coletividade organizacional. Pode-se dizer que esse processo não foi totalmente efetivado e jamais será, pois novas metas desafiadoras serão sempre definidas e já faz parte da cultura.

Considerando o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), obsevou-se, como pode ser comprovado pelos exemplos citados, que na Banca 1 há o compartilhamento do conhecimento tácito, os profissionais se reúnem em equipes para discutir, criar, e justificar conceitos que favoreçam a todos e a organização. Desses encontros que definem uma intenção organizacional para o presente e para o futuro, documentos são elaborados (construção de um arquétipo), e finalmente há uma difusão interativa do conhecimento que se atualiza continuamente dentro do escritório.

Num segundo momento, tem-se a condição capacitadora **autonomia**, que, para Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), é extremamente importante para a criação do conhecimento. Eles dizem que são as ideias originais que geram novos conceitos, e estes podem resultar em novos produtos e serviços, que criam a diferença

competitiva da organização. Por isso, quando a organização outorga a autonomia aos trabalhadores, ela os motiva a autogerenciarem seu trabalho e a estabelecerem os próprios limites para suas ações. Com isso, podem se deparar com situações inesperadas que geram ideias originais ou que possibilitam a transformação das ideias organizacionais já estabelecidas.

A autonomia é a condição que proporciona o conhecimento e a sabedoria independentes da hierarquia, porque quando há autonomia, há motivação para o aprendizado, que faz com que as pessoas avancem nas fronteiras para buscarem novos conhecimentos que estão disponíveis para qualquer um e podem ser acessados com qualquer pessoa da organização. Com autonomia, as pessoas também têm flexibilidade para adquirir, interpretar e relacionar informações, que podem ser de grande valor para projetos inovadores, assim como para pesquisa e desenvolvimento.

Os advogados da Banca 1 confirmam um alto grau de autonomia, que se revela no poder de decisão, na relação com o cliente, e que ainda mantém assegurado a todos os profissionais, a independência para determinar não só seu horário, como também o local de trabalho.

Há grande estímulo do escritório para o aprender fazendo, e as pessoas têm liberdade para tentar e falhar no processo criativo de trabalho. Contudo, sempre são cautelosos e empenhados, pois não podem perder a qualidade nem a competitividade na prestação de serviços.

Hoje em dia é imprescindível administrar um escritório como o nosso de forma profissional e como se o mesmo fosse uma empresa. Não há mais espaço para o amadorismo administrativo, sob pena do escritório perder em qualidade e competitividade. O grande desafio dos dias de hoje é nos anteciparmos às coisas que estão por vir e cada vez mais tornarmos a gestão mais eficiente.

Para estimular e respaldar as equipes na autonomia do fazer criativo, a Banca 1 disponibiliza vários recursos internos para os profissionais da organização. Dentre eles, está o acesso à tecnologia moderna de informação, acervo bibliográfico variado e outros materiais que possibilitam a atualização constante. O grande acervo de livros e pastas jurídicas e materiais digitalizados, assim como oportunidades de videoconferência e outros benefícios para o desenvolvimento de equipe, demonstram como a autonomia é estimulada.

Os advogados realizam atendimento personalizado aos clientes, e nesse aspecto também se evidencia a autonomia no fazer dos profissionais, no dia a dia. As equipes se autogerenciam, até porque uma equipe será na maioria das vezes composta por profissionais de *expertise* diferentes e que terão que debater, analisar conjuntamente para poder fornecer o melhor atendimento ao cliente.

“Temos um escritório onde todos são donos do negócio, portanto faz parte de nossa cultura sermos democráticos e concedermos aos associados o maior grau possível de autonomia na realização do trabalho.”

Quanto à condição capacitadora **flutuação e caos criativo**, Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) dizem que tal condição fomenta a interação entre a organização com o ambiente externo. Os sinais externos representam, para eles, um alerta para a percepção que causa desconforto e leva ao questionamento das atitudes em relação ao mundo. Por isso, tal condição leva a uma desconstrução de hábitos, de rotinas ou de estruturas cognitivas, num processo que requer o constante questionamento e reflexão sobre premissas já existentes dentro da organização. Tal condição favorece o diálogo, a criação de novos conceitos, e é favorável para que um novo conhecimento seja produzido dentro da organização.

A flutuação e o caos criativo podem ser gerados em situações de crise no mercado ou pela concorrência. Contudo, também pode ser produzido intencionalmente pelos líderes da organização para elevar as metas pessoais e organizacionais. Como tal situação induz a uma investigação ativa sobre problemas, torna-se favorável ao debate, para que possam ser encontradas as respectivas soluções. Daí porque tal condição leva a um compromisso pessoal que se amplia para a organização como um todo.

A tensão decorrente da crise ou da pseudo-crise, também pode desencadear o estabelecimento de metas desafiadoras quando é fortalecido o compromisso subjetivo dos indivíduos com o todo da organização. Além de promover a criatividade, pela investigação de novas alternativas, a flutuação e o caos criativo favorecem a externalização do conhecimento tácito, e a criação da ordem a partir do ruído (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Como foi oportuno constatar, o escritório estimula o trabalho em equipe, e também promove, quando necessário, a troca de informações cooperativas entre

escritórios, empresas e parceiros, visando assegurar o desempenho e promover o nível de qualidade do trabalho. Apesar dos escritórios preferirem concentrar o trabalho em uma única fonte, esses contatos entre escritórios é uma realidade e está fluindo do ambiente interno para o externo, retornando com novas significações para redimensionar a inovação corporativa.

A criação do Comitê Gestor que promoveu mudanças na arquitetura organizacional da Banca 1 é um exemplo de flutuação e caos criativo, porque possibilitou que pessoas de contextos diferentes do trabalho organizacional discutissem e sugerissem ideias para a reconstrução do modelo de gestão do escritório. A formação de times de trabalho (*missions teams*), cujo papel principal é implantar tarefas para atingir objetivos estratégicos é outro exemplo, porque tais grupos descobrem novos nichos no mercado, disseminam as informações internamente, promovem uma avaliação contínua que do caos gera o crescimento ordenado, tal qual a equipe auto-organizada preconizada por Nonaka e Takeuchi (1997).

A **redundância** é outra condição capacitadora que, para Nonaka e Takeuchi (1997), leva ao compartilhamento do conhecimento tácito. Como o próprio termo já expressa, a redundância causa um excesso de informações adicionais, e estimula o relacionamento entre a hierarquia e a não hierarquia da organização, num processo de associação livre de pessoas que atuam em diferentes níveis de trabalho e com especialidades diferenciadas. Quando há redundância, as informações transcendem as exigências operacionais imediatas, necessárias ao empenho profissional, pois elas se estendem para o nível mais amplo da organização. Por isso, tal capacitação também depende das responsabilidades da gerência e da empresa sobre o processo de criação do conhecimento.

Os teóricos da empresa dialética dizem que a redundância possibilita a invasão mútua das fronteiras funcionais, o que quer dizer que quando ela está presente na organização, o conhecer transcende funções determinadas, e passa a ser mais coletivizado. Isso provoca a abordagem de superposição, numa diversificação das habilidades e das fontes de informação. Daí a redundância ser uma condição que possibilita o rodízio estratégico de pessoal, como forma de expansão da criação do conhecimento, para o desenvolvimento de novos produtos e

serviços, em resposta ao mercado e tecnologias dinâmicas. Apesar do risco de haver sobrecarga de informações, a redundância leva à necessidade de localização das informações e do sistema de armazenagem delas, fazendo com que haja um processo dinâmico de busca, que leva a um maior conhecimento da organização. Ainda que possa causar um aumento de custo para a criação do conhecimento, a redundância é um potencial para o desenvolvimento de lideranças e promove o compartilhamento tanto do conhecimento tácito quanto do explícito.

Na Banca 1, observou-se que a redundância ocorre no compartilhamento de informações, quando um profissional tem sugestões e as transmite para os outros, visando à melhoria dos procedimentos de trabalho.

Estimulo a disseminação da informação, divido o bolo. Meu grupo também transfere esse conhecimento e compartilha-o com os clientes, pois já aprendeu que esse compartilhamento tem, a médio e longo prazos, um efeito multiplicador.

Para troca de experiência e conhecimentos relacionados ao trabalho, os encontros podem ser informais, mas há uma preferência dos advogados quando estes são formais e programados. Nessas situações é feita a transferência de informações pessoais, que é generalizada para outras pessoas ou grupos da organização.

Transmito o conhecimento e a informação com muita conversa. Procuo ser uma pessoa presente no escritório, e sempre promovo reuniões para que o grupo discuta assuntos de interesse ou não da área. Já temos agenda para as próximas quatro reuniões onde profissionais de diversas áreas irão expor assuntos de interesse.

Na Banca 1, quando alguém realiza curso ou treinamento, o escritório disponibiliza espaço para o compartilhamento dos conhecimentos, momento em que a aprendizagem se consolida e se torna redundante. Além disso, quando há uma informação bem sucedida em uma área, o escritório incentiva a disseminação das informações e promove a adoção para todo o grupo.

Procuo compartilhar informações e conhecimentos incentivando a circulação de jurisprudência e doutrina por e-mail. Envio representantes do escritório para seminários e reuniões de comissões de estudo, e pedindo que reportem livremente e nas reuniões de departamento. Compro e distribuo livros aos estagiários para lerem e reportarem em dois meses.

O contato direto entre os profissionais é bastante facilitado pela organização, assim como o contato com outros profissionais externos ao ambiente de trabalho. A Banca 1 possui uma estrutura que favorece a disseminação das informações de modo redundante, visando o incentivo para a criação de novos conhecimentos e

procedimentos. Há transparência na divulgação das informações em âmbito interno, e o acesso à livre comunicação também é muito facilitado.

Porém, uma infeliz realidade presente nos escritórios de advocacia é o êxodo de uma área inteira em questão de dias, quando os advogados imaginam que será mais vantajoso para eles terem o seu próprio escritório. A Banca 1 já teve esta experiência mais de uma vez, portanto, para se precaver do maior risco que seria, ter o conhecimento dispersado ou mesmo perdido, ela há anos utiliza-se da redundância, não só como forma de disseminação do conhecimento, mas como um fator de sobrevivência. Para tanto, ela possui vários advogados que devem discutir os casos em que estão envolvidos. Tais advogados podem ter ou não *expertises* semelhantes, a única referência é que estão trabalhando para um determinado cliente. Esta estratégia tem se mostrado eficiente e nos casos de saídas abruptas de uma prática, na maioria das vezes, o cliente permaneceu com a Banca 1, pois este sabia que seria recepcionado por um outro advogado tão capaz quanto o que saiu. Por outro lado, é claro que uma relação de confiança se constrói com o tempo e muitas vezes o cliente não analisa somente a técnica, mas sim o relacionamento pessoal.

No referente à redundância nos processos da organização, a Banca 1 tem se utilizado do conceito de times de trabalho (*mission teams*), já citado anteriormente, e que são compostos por equipes multidisciplinares tais como sócios diretores, associados, funcionários e estagiários. Cada equipe é formada por uma média de 8 a 10 participantes e um dos pré-requisitos é que apenas 2 entendam do assunto que está sendo tratado. Os demais têm que pesquisar, estudar e principalmente repassar o aprendizado aos demais. Vários projetos têm sido desenvolvidos e implementados com base neste conceito e os depoimentos de gratidão pela oportunidade de agregação de conhecimento, têm se mostrado extremamente positivos.

Quanto à condição capacitadora **variedade de requisitos**, Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que está relacionada com o conhecimento multifuncional, necessário à solução de problemas multifacetados. Quando a organização apresenta essa condição, ela proporciona o acesso rápido e amplo às informações em todos os níveis, numa gama ampla de possibilidades, especialmente pelo uso da rede computadorizada de informações, que interliga as unidades entre si e estas

com o ambiente externo. Por isso, a estrutura organizacional torna-se horizontal e flexível, com uma diversidade que é acessada amplamente, pois o intercâmbio de informações ocorre sem a necessidade de mediação da hierarquia.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a variedade de requisitos e a rapidez com que ela promove o intercâmbio de ideias e conhecimentos, leva à interligação entre as unidades da organização de modo orgânico, fazendo com que se torne possível um trabalho em uníssono, como se a empresa fosse um organismo vivo.

A Banca 1 cumpre os requisitos necessários para essa condição capacitadora, com seus profissionais confirmando a disponibilização de instrumentos, equipamentos e outras condições ambientais favoráveis para o contato interpessoal no trabalho, e o compartilhamento das informações, adotando inclusive uma estrutura hierárquica flexível, em rede. Além disso, eles afirmaram que o trabalho individual é facilmente disponibilizado sob a forma de documento eletrônico para todo o grupo, e o compartilhamento é apoiado pelos meios disponíveis à sua realização. Tal compartilhamento pode ocorrer nos sistemas de trocas de experiências informais e formais diretos, pelo meio eletrônico ou outras formas de comunicação.

Por possuir um banco de dados farto de informações disponibilizadas para todo o grupo, os advogados da Banca 1 também podem inserir e buscar informações quando delas necessitam, e o fazem com elevada frequência. O conhecimento documentado de um advogado pode ser adquirido e utilizado por outro, e toda essa estrutura organizacional facilita o acesso e a livre comunicação dos profissionais entre si e deles com outros profissionais fora da empresa, sejam eles parceiros ou não.

5.2 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO PARA TÁCITO: SOCIALIZAÇÃO

Para iniciar a discussão dos dados referentes à conversão do conhecimento, no primeiro modo de conversão da espiral do conhecimento – do conhecimento

tácito para o conhecimento tácito - socialização – é preciso lembrar um pouco do que Nonaka e Takeuchi (1997) publicaram sobre essa fase de conversão. Ela é aquela na qual o indivíduo transfere seu conhecimento para o grupo, num campo de interação favorável, que permite compartilhar experiências e modelos mentais. Daí o porquê de receber a denominação de socialização.

A socialização envolve a experiência compartilhada, a observação, o fazer junto, a relação mestre-discípulo, assim como a imitação, a prática e o treinamento no trabalho. Quando ocorrem reuniões informais tipo *brainstorming*, discussão de problemas para desenvolvimento de projetos, reuniões abertas fora do local de trabalho, discussões com refeições e bebidas, diálogo criativo, e interação com clientes, está ocorrendo a socialização de grupo.

Também faz parte desse modo de conversão a crítica construtiva, que leva a alternativas inovadoras, no compartilhamento de experiências que fortalecem a confiança mútua e a reorientação de modelos mentais do grupo para uma mesma direção. Na conversão do conhecimento tácito para o tácito, a socialização possibilita a harmonia entre os indivíduos, tanto no nível corporal quanto mental. Há uma percepção mais focada nos detalhes da ação, e a observação favorece a imitação e a prática. O diálogo continuado pode facilitar a criação de ideias novas que ajudam na promoção da melhoria de processos e produtos.

Quando da elaboração do questionário para a pesquisa, foram destinadas 19 perguntas para investigar aspectos da socialização do conhecimento no escritório, conforme tabela 11 abaixo. Para melhor visualização dos pontos fortes e fracos, as questões foram classificadas por ordem crescente de valor nas respostas.

Tabela 11 – Tácito para tácito

Questão	Situação	Grau
23	Os profissionais realizam encontros informais fora do ambiente de trabalho, para troca de experiências e de conhecimentos	2,17
18	O escritório investe em você para o aperfeiçoamento de alguma ideia ou procedimento, oferecendo treinamento fora da empresa	2,32

Questão	Situação	Grau
47	Há benchmarking entre escritórios, empresas, pares, parceiros para detectar e obter conhecimento e o diluir dentro do escritório	2,51
26	O escritório estimula a troca de experiências entre os profissionais de todas as áreas	2,55
27	Nas relações de grupo do escritório, as pessoas podem ser autênticas, e deixam claro o que conhecem e o que não conhecem perante colegas e profissionais mais experientes	2,72
17	O escritório realiza reuniões coletivas nas quais você participa. (convenções, jantares, simpósios, eventos, festas, etc.)	2,74
7	Você tem liberdade para tentar e falhar no processo criativo do trabalho	2,87
12	Você participa de encontros informais com colegas de trabalho, e neles busca a troca de experiências	2,87
25	O escritório estimula o trabalho em equipe	2,91
8	Você tem liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao trabalho e sobre outras questões do escritório	2,96
38	Os advogados recém-contratados pelo escritório, quando necessário, são treinados e acompanhados pelos profissionais mais antigos e experientes	3,00
16	Você recebe apoio, ou ajuda de profissionais mais experientes para solucionar problemas ou dificuldades relacionadas ao seu trabalho	3,13
46	A estrutura organizacional facilita o acesso aos profissionais e a livre comunicação	3,13
15	Você recebe apoio, suporte ou ajuda de seus colegas para solucionar problemas ou dificuldades relacionadas ao trabalho	3,25

36	Aos advogados do escritório é facilitada a aquisição de conhecimento por meio de contato direto com seus pares ou outros profissionais	3,26
14	Você participa de reuniões e/ou encontros formais com colegas de trabalho para trocas de experiências ou outros assuntos relacionados ao trabalho	3,28
3	Você possui autonomia para decidir aspectos relativos ao seu próprio trabalho	3,32
11	É comum os colegas recorrerem a você quando estão precisando de ajuda	3,38
2	O ambiente físico favorece o contato com outros colegas para troca de ideias e experiências	3,51

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Banca 1

Na análise das respostas, constatou-se que a maioria das ações facilitadoras abordadas por Nonaka e Takeuchi (1997) para transmissão do conhecimento tácito estão sendo utilizadas ou mesmo fazem parte da cultura da Banca 1. Há empenho na integração e interação de todos os advogados, há autonomia, há liberdade de expressão, entre outras. Tanto a pesquisa quanto as entrevistas confirmaram a propensão à transmissão do conhecimento, onde se percebe que os advogados estão sempre disponíveis para interagir uns com os outros e dão preferência ao contato pessoal, ao aprender fazendo.

O conhecimento que detenho ao longo de 33 anos de carreira na mesma área (dos quais 29 já como formado) repasso e sempre repassei, sem restrições, no planejamento, na execução e na revisão dos trabalhos. Envolve os colegas mais jovens em todas as fases dos projetos, deixando a execução quase sempre para esses colegas. Com isto tenho tempo para promover o escritório, a minha área, gerando e administrando mais trabalhos, progressivamente, para todos. A receita do bolo tem que ser passada, sempre, o tempo todo. Só a retém quem não tem a necessária confiança no seu próprio trabalho. O diferencial do bom profissional não está na receita e sim na técnica, no talento, no empenho e na seriedade do trabalho. Isto cada um tem ou desenvolve, ou então simplesmente tem que mudar de local ou profissão. Quem se isola vai se dar mal, ainda que demore décadas e quanto mais demorar, mas forte será o ostracismo.

Para uma das questões que obteve resposta abaixo da média (Q18), durante as entrevistas e em consulta a documentos e publicações internas formais, verificou-

se que a Banca 1, já teve destinada 1,5% do seu resultado financeiro para fins de treinamento, entretanto, após vários anos, percebeu-se que os cursos técnicos oferecidos no mercado, poderiam ser ministrados no próprio escritório e com profissionais da casa. Na realidade, vários advogados da Banca 1 são reconhecidos no mercado como referência em suas práticas. Sendo assim, o escritório a partir de 2005, decidiu investir seus recursos em cursos de longa duração no Brasil e no exterior, focando o investimento na formação acadêmica para qualificação em nível de especialização e limitar a participação em cursos de formação técnica.

Quando o assunto é novo e deve abranger grande parte dos advogados, a Banca 1 prefere, se necessário, contratar especialistas e fazer um curso fechado para os seus profissionais. Este tipo de ação se mostrou mais eficaz nos últimos anos, não só pela otimização do investimento, como também pela possibilidade de se capacitar mais profissionais e permitir a troca do conhecimento internamente.

Quanto ao incentivo a encontros informais (Q23), onde o conhecimento tácito poderia ser transmitido de uma forma mais natural, constatou-se que o escritório promove o contato social em eventos internos, como o seminário anual, palestras com profissionais, atividades de intercâmbio e de integração como: festas e comemorações pontuais, encontros recreativos e esportivos, canto coral, campanhas, torneios, homenagens, e outros. Entretanto, aqui talvez a Banca 1 possa rever seus conceitos, pois em entrevista com a gestora de RH que organiza os eventos sociais, ela confirma a intenção de que assuntos técnicos não sejam abordados nestas ocasiões.

Nossos profissionais já sofrem pressão diariamente. Nossa maior preocupação nos eventos sociais é que eles tenham tempo para integrar-se, divertir-se, rir e criar mais intimidade uns com os outros, pois esta intimidade favorece a relação profissional no dia a dia.

5.3 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO PARA O EXPLÍCITO: EXTERNALIZAÇÃO

Quando a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) evolui, como resultado da socialização do conhecimento, inicia-se a fase do

conhecimento externalizado para todo o grupo. É a fase da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, que ocorre após o compartilhamento entre as pessoas. Inicia-se o processamento do conhecimento conceitual, que possibilitará a transferência do que foi compartilhado entre grupos para o todo da organização, em momentos posteriores.

Daí porque as metáforas, comparações, as analogias são fundamentais nessa fase de conversão. É por meio delas que as pessoas, referindo-se ao que já é conhecido, transmitem o pensamento novo, para que suas ideias possam ser compreendidas pelo grupo. Então, o conhecimento transmitido se transforma em novos conceitos, hipóteses, modelos, etc.

Como na fase de externalização surgem as hipóteses, os modelos e as deduções, as pessoas pensam nas situações e na criação de produtos, serviços e procedimentos que poderão transformar a realidade da empresa ou a realidade de modo mais amplo. Por isso, esse vivenciar do que é real também se torna diferenciado na fase de externalização; os conceitos abstratos e concretos surgem com um novo significado e cumprem com seu devido papel. Quando se pensa em termos de processo de evolução do conhecimento criativo, a externalização assegura a qualidade da continuidade do processo criativo organizacional.

Sendo assim, das 49 questões do questionário, 15 estão relacionadas com a fase de externalização, conforme tabela 12 abaixo:

Tabela 12 – Tácito para o explícito

Questão	Situação	Grau
19	Seus procedimentos ou sugestões são sistematizados sob forma de folhetos, documentos eletrônicos e/ou outros	2,06
20	Você troca conhecimentos por meio de fóruns virtuais, grupos de e-mail, msn, e outros	2,36
22	Os profissionais do grupo de trabalho transferem informações para outros grupos dentro do escritório, de modo que o conhecimento específico se torne generalizado	2,51
47	Há benchmarking entre escritórios, empresas, pares, parceiros para detectar e obter conhecimento e o diluir no escritório	2,51

Questão	Situação	Grau
28	Após a realização de um curso ou treinamento, o profissional dispõe de espaço no escritório para compartilhar os conhecimentos com os colegas	2,58
24	No escritório as pessoas utilizam metáforas, analogias, e/ou comparações para explicar suas ideias e procedimentos	2,60
27	Nas relações de grupo do escritório, as pessoas podem ser autênticas, e deixam claro o que conhecem e o que não conhecem perante colegas e profissionais mais experientes	2,72
41	Quando um procedimento é bem sucedido em vários grupos do escritório ele o incorpora no cotidiano do trabalho	2,83
9	Quando você tem alguma sugestão para melhoria dos procedimentos regulares de trabalho, você se sente estimulado a transmiti-la	2,94
30	Os profissionais mais experientes do escritório encorajam os mais novos na realização do trabalho, por meio da transferência de seus conhecimentos e procedimentos	2,94
32	Os trabalhos do escritório são formalmente registrados e compartilhados internamente por meio eletrônico e/ou outros	2,94
5	Você costuma registrar os procedimentos de seus processos de trabalho	2,96
38	Os advogados recém-contratados pelo escritório, quando necessário, são treinados e acompanhados pelos profissionais mais antigos e experientes	3,00
46	A estrutura organizacional facilita o acesso aos profissionais e a livre comunicação	3,13
6	O produto do seu trabalho é facilmente disponibilizado através de documentos formais ou meio eletrônico	3,53

Fonte: Pesquisa de campo (2010) – Banca 1

Apesar de estar um pouco acima da média o uso de metáforas, analogias e ou comparações para explicar as ideias e procedimentos, esse uso ainda parece ser

tímido, de acordo com o que Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) apresentam em seus estudos. As metáforas, analogias e comparações são muito importantes para a transferência do conhecimento na fase de conversão do conhecimento tácito para explícito. Esses autores fornecem um rico acervo de exemplos das empresas japonesas, nas quais, durante o processo de inovação do conhecimento, há um uso intensivo dessa forma de linguagem, na criação de novos conceitos, serviços e produtos. Mas eles ressaltam que essa fase de conversão é a mais difícil de ser implementada nas organizações, dado que já é difícil para as pessoas verbalizarem o que pensam, e para o fazerem em grupos maiores isso se torna ainda mais complexo.

Conforme citado anteriormente, alguns advogados se utilizam de metáforas para explicitar as suas ideias e acreditam que elas auxiliam tanto na verbalização quanto no entendimento. As entrevistas confirmaram que a base da criação do conhecimento para os advogados advêm do processo dialético. Talvez o modelo não incorpore diretamente o uso de metáforas, mas o uso de analogias está implícito, já que várias hipóteses são criadas para um único aspecto do problema. Também está presente no dia a dia da Banca 1, extrapolar os limites geográficos das soluções que devem ser encontradas, pois em muitas situações, o problema pode ter sido concluído em um país, mas ter tido sua origem em outro lugar do globo, onde as leis são totalmente diferentes. Daí os advogados dedicarem horas e mais horas em estudos e discussão do caso.

A discussão no escritório é essencialmente dialética. Aliás, existe uma piada nos escritórios americanos de que se uma ideia for jogada na mesa, a chance dela naufragar é de 100%, justamente por não ter sido uma ideia do todo. O processo dialético é a forma natural do amadurecimento do conceito, do entendimento e das alternativas.

O método de aprendizado é muito pessoal, mas a forma de repassar o conhecimento é basicamente através do processo de discussão, análise, discussões intermináveis. Saber perguntar é o diferencial. Há um conceito que diz: o bom estagiário é aquele que dá a resposta certa, ou seja, ele sabe onde procurar... o bom advogado é aquele que faz a pergunta certa. É através da pergunta que você transmite ao cliente a certeza de que está entendendo o problema, e faz com que o cliente também consiga decifrar o seu próprio problema. Treino as pessoas através das perguntas que faço, do incentivo ao raciocínio, de pensar com a cabeça do cliente ou mesmo superá-la.

Outro aspecto bastante difundido do escritório e já mencionado anteriormente, é o incentivo na formação de seus profissionais, principalmente em nível de mestrado. Além disso, a Banca 1 incentiva a produção de livros, artigos, palestras e muitos dos advogados lecionam nas mais renomadas universidades do país, sendo assim, há que se considerar que ainda que haja dificuldade de mensurar a presença do processo de externalização, a produção oriunda desses processos confirmam a sua existência.

6 CONCLUSÃO

Uma vez apreciados os diversos aspectos do tema da pesquisa, os quais, inexoravelmente, desdobram-se em outros tantos, de igual ou maior relevância, o presente trabalho objetivou, de forma geral, identificar se no escritório objeto deste estudo, a gestão do conhecimento está formalmente implantada e o nível de consciência sobre sua importância. Também se procurou aferir se o processo de disseminação e conversão do conhecimento tácito para tácito e tácito em explícito está presente na cultura e se o método utilizado está de acordo com o modelo de empresa dialética.

O estudo identificou que na Banca 1, não há implantado de modo formal um modelo de gestão do conhecimento, entretanto, através da pesquisa, das entrevistas e da análise de documentos foi oportuno verificar que o escritório aplica a conversão do conhecimento. Ainda que a Banca 1 não tenha seguido formalmente uma metodologia como a explicitada pelos estudiosos japoneses do conhecimento, empiricamente, o escritório percebeu a importância do compartilhamento do saber como forma de fortalecimento da marca e perenidade do negócio.

Percebeu-se que o nível de consciência em relação a importância da gestão do conhecimento é elevado. Os membros do escritório reconhecem o conhecimento como o maior ativo da sua atividade. A Banca 1 investe na formação técnica dos seus profissionais, possui um ambiente favorável à troca de experiências e ideias, utiliza uma importante ferramenta de registro de dados e incentiva a produção acadêmica. Todos estes aspectos são incentivadores à consolidação de uma cultura voltada à formação do conhecimento e ao seu compartilhamento.

Como objetivo específico, o presente estudo pretendeu conferir a existência e aplicação do processo de conversão do conhecimento tácito para tácito e tácito para explícito, e se a Banca 1 contemplava o modelo de conversão da empresa dialética. Neste ponto em especial, o escritório pesquisado corrobora as dificuldades apontadas pelos especialistas da gestão do conhecimento, quando afirmam a complexidade de transmissão do conhecimento tácito. Entretanto, em meio a essa problemática, percebeu-se que a Banca 1, possui e utiliza-se das fases de

socialização e externalização definidas por Nonaka e Takeuchi. O estudo objetivou ainda, apontar, se houvesse, as dificuldades relevantes na disseminação do conhecimento, nas etapas de socialização (de tácito para tácito) e de externalização (tácito para explícito), do modelo teórico proposto.

Não seria incorreto destacar que a atividade por si só favorece a aplicação do processo de socialização, pois conforme descrito pelos advogados, o método de construção do conhecimento é dialético e necessita do contato pessoal. Eles aprendem uns com os outros, não só pelas discussões ricas, profundas e participativas, mas, principalmente, pela observação uns dos outros.

Já no referente ao processo de externalização, notou-se uma oportunidade de evolução, pois ainda que esteja presente não é uma prática comum a todos os advogados. Percebeu-se que, em função da construção do conhecimento ser dialético, o processo de discussão e argumentação, ou seja, a criação da tese, síntese e antítese não é registrado ou formalizado, sendo portanto, compartilhado apenas entre os integrantes presentes à discussão. Neste caso, o escritório pode estar perdendo uma rica oportunidade de formação de sua equipe já que nestes momentos é construída a base dos princípios que serão posteriormente registrados em forma de processos e pareceres.

Certamente, as informações referentes ao processo de conversão e espiral do conhecimento poderão trazer perspectivas à Banca 1, de uma maior valorização sobre essa forma de transmissão do conhecimento que depende da experiência e é de difícil transferência e comunicação. Por isso, pode ser designado como o grande tesouro a ser descoberto pelo escritório assim como por outras organizações, sejam elas do ramo do direito ou não.

Outro aspecto relevante relaciona-se ao processo de profissionalização das bancas. É cultural que escritórios não assumam a condição de empresas e sofram algumas restrições impostas pela OAB, como por exemplo, não ter nome fantasia, logomarca, fazer publicidade ou utilizar-se do marketing em mídias que não as aceitas pela entidade de classe. Entretanto, seria aconselhável que as grandes bancas assumissem a condição de organizações de médio e grande porte e adotassem modelos de gestão para torná-las competitivas e, principalmente,

ajudassem na retenção dos talentos. Dentre este, destaca-se como fundamental, a gestão do conhecimento.

Quando o conhecimento começar a ser melhor explorado, como um ativo de valor, num processo de Gestão do Conhecimento, a informação produzida pela Banca 1 poderá consistir em “diferenças que fazem diferença”, como diz Gregory Bateson (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.63). Assim, a postura de vanguarda e de excelência desse escritório poderá ter seu grande diferencial, quando fortalecer o conhecimento tácito e seus processos de conversão na espiral do conhecimento profissional. Com isso, a Banca 1 poderá promover um crescimento ainda mais ordenado e sistematizado do conhecimento inovador, além do que o que proporcionou até então, como um recurso competitivo de alto valor.

Para se concluir o estudo de caso, pode-se dizer que a Banca 1, ainda que não formalmente, cumpre todas as condições capacitadoras para a criação do conhecimento e as duas etapas iniciais para a conversão desse mesmo conhecimento: socialização e externalização.

Para não se concluir o estudo sobre a gestão do conhecimento, espera-se que esse trabalho possa exercitar no leitor uma reflexão criativa e sirva de ponto de partida para investigações mais abrangentes sobre esse riquíssimo modelo de gestão, que se manifesta nas mais variadas e expressivas situações de interação organizacional e social.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ALVES, Luiz Ernesto F. **Compartilhamento do conhecimento nas organizações: um estudo desconstrucionista**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas – FGV/ Escola Brasileira de Administração Pública, 2005.

AMARAL, Ricardo B. **A configuração da gestão do conhecimento organizacional em escritórios de advocacia**. Dissertação de Mestrado. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2004.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia**. São Paulo: Moderna, 1986.

ARAÚJO, Thiago Cássio D'Ávila. **História da advocacia e da OAB no Brasil**. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8326>>. Acesso em 17 de setembro de 2008.

BASTOS, Aurélio Wander. **História da Ordem dos Advogados do Brasil: luta pela criação e resistências**. São Paulo: Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, s/d.

BECKER, F. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BERTOZZI, Rodrigo D. **Marketing jurídico**. Curitiba: Juruá, 2003.

BISQUERRA, Rafael; SARRIERA, Jorge C; MARTÍNEZ, Francisc. **Introdução à estatística: enfoque informático com pacote estatístico SPSS**. São Paulo: Artmed, 2004.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Censo 2008. Disponível em: <<http://educacaosuperior.inep.gov.br/funcional/listacursos.asp>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2009.

BRITSHAM. Câmara Britânica de Comércio e Indústria no Brasil. Disponível em: <<http://www.britcham.com.br/default.asp?id=1631>>. Acesso em: 4 de janeiro de 2009.

BUKOWITZ, W. & WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CAPELLA, Márcia. **Reconstrução do conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 1999.

CAMARGO, Marisa M. T. **Análise dos elementos de gestão de conhecimento de uma instituição financeira de fomento**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2005.

CARVALHO, Maria R.C.; TAVARES, Márcia S. **Informação e conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASTRO, Flávia L. **História do Direito Geral e Brasil**. 6^a. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2008.

CERNY, Keith. **Making local knowledge global**. Boston: Harvard Business Review, may, 1996.

CHÂTELET, François (Org.). **A filosofia pagã**: do século VI a.C. ao século III d. C. Coleção História da filosofia: ideias, doutrinas, Vol. 1. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

_____. **A filosofia medieval**: do século I ao século XV. Coleção História da filosofia: ideias, doutrinas, Vol. 2. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

CHÂTELET, François (Org.). **A filosofia e a história**: de 1780 a 1880. Coleção História da filosofia: ideias, doutrinas, Vol. 5. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CRUZ, Cláudia Andressa. **Gestão estratégica do conhecimento**: estudo exploratório em empresas instaladas nos parques tecnológicos do estado de São Paulo. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, 2007.

CUNHA, Antônio G. **Dicionário etimológico**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 6 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DAVENPORT, T. **Process innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DILTS, Robert. **Visionary leadership skills: creating a world to which people want to belong**. Capitola – CA: Metapublications, 1996.

DRUCKER, Peter F. **O advento da nova organização**. Boston: Harvard Business Review. Gestão do conhecimento, 1993.

_____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

D'URSO, Luiz Flávio B. **Orgulho de ser advogado**. Disponível em <http://www.oabsp.org.br/palavra_presidente/2006/98/>. Acesso em 20 de janeiro de 2009.

FELL, André Felide de .; Alcoforado, Elidormar da S.; Vocht, Marnix Carlos. **Gestão do conhecimento organizacional: uma análise crítico introdutória**. Bauru, XII SIMPEP, 2005.

FERREIRA, Eduardo O. **A origem dos advogados**. Disponível em <<http://letrasjuridicas.blogspot.com/2008/07/origem-dos-advogados.html>> Acesso em 24 de outubro de 2008.

FERREIRA, Ricardo N. **A gestão do conhecimento como fio condutor de uma experiência de reestruturação empresarial: o caso de uma organização pública do setor financeiro**. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense – UFF, 2003.

FERREIRA, Victor Cláudio P. et al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008a.

FLEURY, Maria Tereza de Leme; OLIVEIRA, Moacir. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2008b.

GARVIN, David, A. **Building a learning organization**. Boston: Harvard Business Review, July 1993.

GATES, Bill. **A estrada do futuro**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

GAVAZZONI, Aluisio. **História do Direito**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2002.

GAZETA MERCANTIL, www.gazetamercantil.com.br, 2009.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference**. Boston: Allyn & Bacon, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILMOUR, David. **How to fix knowledge management**. Boston: Harvard Business Review, October 2003.

GONÇALVES, Débora R. **Executivo de TI (CIO) versus executivo do conhecimento (CKO): um estudo comparativo baseado na análise de atividades profissionais**. Dissertação (mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2006.

GONÇALVES, Marco Antonio P. **Escritórios de advocacia devem adotar práticas de administração?** Disponível em: <<http://www.conjur.com.br>>. Acesso em 02 de julho de 2008.

GORZ, André. **Caracteres de classe da ciência e dos trabalhadores científicos**. In: MARGLIN, Stephen et al. **Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista**. Porto: Publicações Escorpião, 1974.

GUEDES, Carlos Eduardo P. **Advocacia estratégica**. Curitiba: Fundamento, 2005.

GUSTIN, Miracy B. de Souza; SILVEIRA, Jacqueline Passos da; AMARAL, Carolline Scofield (Org.). **História do direito: novos caminhos e novas versões**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2007.

HAPNER, Paulo Afonso M. **O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil**: dois estudos de caso. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/ Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2002.

HARRIS, K. et al. **The impact of knowledge management on enterprise architecture**: strategic analysis report-Gartner Group. RAS Services Copyright. R-09-6188,1999.

INSTITUTO BRASILEIRO GEOGRÁFICO E ESTATÍSTICO – IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estatistica/populacao/contagem2007/contagemfinal.pdf>>. Acesso em 14 de fevereiro de 2009.

KENNEDY, Dennis; FRIEDMANN Ron. **Strategies for successful knowledge management in large law firms**: lessons learned from experience with document management. Chicago: Law Practice Today, June 2004.

LAKATOS, Eva Maria,.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5ª. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

LARA, Consuelo R. D. **Gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis – SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

LASTRES, Helena Maria Martins. **A globalização e o papel das políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/td_0519.pdf>. Acesso em 8 de fevereiro de 2009.

LATIN LAWYER. Disponível em: <<http://www.latinlawyer.com>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2009.

LEITE, Eliane. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras**: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho do negócio. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC, 2004.

LÉVY, P.; AUTIER, M, **As árvores do conhecimento**. São Paulo: Escuta, 2000.

LOUREIRO, Joaquim Luís. **Gestão do conhecimento**. Portugal: Centro Atlântico, 2003.

MACHADO, Mônica L. F. **Uma nova justiça para um novo tempo.** Disponível em < www.tj.rj.gov.br/dgcon/monografias/monografias_premiadas/umanovajusticanovotem_po.pdf> Acesso em 25 de novembro de 2008.

MARODIN, Fabrizio A. **Estratégias de gestão do conhecimento e o uso da tecnologia da informação:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre: UFRG, 2004.

MARSICK ; V.I.; WATKINS, K.E. **Facilitating learning organizations:** making learning count. Aldershot: Gower, 1999.

MARX, Karl. Da manufatura à fábrica automática. In: MARGLIN, Stephen et al. **Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista.** Porto: Publicações Escorpião, 1974, pág 235-252.

MATURANA. Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana.** São Paulo: Palas Athena, 2001.

MERLEAU-PONTY M. **Fenomenologia da percepção.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORA, José Ferrater. **Dicionário de filosofia.** Lisboa: Dom Quixote: 1978.

MUSSNICH, Francisco. **Cartas a um jovem advogado.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NETO, Braz Martins. Ética e prerrogativas. **Revista do advogado.** São Paulo, n.93, p.19-22, setembro 2007.

NÓBREGA, Clemente. Taylor *superstar*. **Revista Exame.** São Paulo, Editora Abril, 24 de setembro, pg. 124-8, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 18ª. ed. Rio de Janeiro, Elsevier/ Campus, 1997.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de. **A correlação entre a remuneração por resultados e a satisfação dos funcionários**: um estudo de caso no banco exemplo. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

ONLINE EDUCATION. Disponível em: <<http://onlineeducation.net>>. Acesso em 04 de fevereiro de 2010.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – OAB. Disponível em: <<http://oab.org/Recomenda.asp-2007>>. Acesso em 12 de janeiro de 2009.

PALMA, Marcos André W. **A influência do ambiente de trabalho na gestão do conhecimento de um estaleiro público**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Niterói: Universidade Federal Fluminense – UFF, 2007.

PAPALIA, Diane E.; OLDS, Sally W. **Desenvolvimento humano**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago: The University of Chicago Press, 2009.

_____. **Personal knowledge**; towards a post-critical philosophy.. Gloucester: Peter Smith, 1983.

POLITZER, Georges. **Princípios elementares de filosofia**. 9ª ed. Lisboa: Prelo, 1979.

_____; BESSE, Gui; CAVEING, Maurice. **Princípios fundamentais de filosofia**. São Paulo: Hemus, 1970.

POPPER, Karl. **Autobiografia intelectual**. São Paulo: Cultrix, 1977.

PRUSSAK, Laurence; JACOBSON, Al. **The cost of knowledge**. Boston, Harvard Business Review, November 2006.

QUINTANS, Benjamin Salgado. **A importância da gestão do conhecimento na melhoria de processos**: um estudo de caso em serviços de saúde. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

RAMOS, Urubatan. **Gestão de escritórios de advocacia**. São Paulo: Matrix, 2006.

RAMOS, Gisela G. **Estatuto da advocacia**: comentários e jurisprudência selecionada. 4^a. ed. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2003.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Martius V. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 5^a. ed. revista, ampliada e atualizada. Niterói: 2005.

SANTOS, Theobaldo Miranda. **Manual de filosofia**. 15 ed. São Paulo: 1967.

SCHULTZE, U.; LEIDNER, D. **Studying knowledge management in information systems research**: discourses and theoretical assumptions. MIS Quartely, September, 2002.

SELEM, Lara Cristina **A. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia**. Disponível em: <<http://www.uj.com.br>>. Acesso em 26 de junho de 2008.

_____. **Estratégia na advocacia**. Curitiba: Juruá, 2004.

_____, Lara Cristina A.; BERTOZZI, Rodrigo D. **A reinvenção da advocacia**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2002.

_____. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENNETT, Richard. **Autoridade**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SILVA, Carlos Augusto de Barros e. **Advocacia: ontem, hoje e amanhã**. **Revista do Advogado**. São Paulo, n.93, p.32-36, setembro 2007.

SILVA, Roberto V. **A gestão do conhecimento subjacente ao processo seletivo discente para a universidade pública**: administrando um rito de passagem. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Universidade Federal Fluminense – UFF, Niterói, 2003.

SILVA, Walter G. **Sociedade de advogados conceito, características e livre exercício no Mercosul**. Disponível em <<http://www.franca.unesp.br/SOCIEDADE%20%20DE%20%20ADVOGADOS.pdf>>. Acesso em 12 de janeiro de 2009.

SIQUEIRA, Ethelvaldo. **2015 Como viveremos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUZA, José Cavalcante de (Org.). **Os pré-socráticos**: fragmentos, doxografia e comentários. 3ª. ed. Coleção os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

SPEAR, Steven J. **Learning to lead at Toyota**. Boston: Harvard Business Review, May 2004.

SPRENGER, C. C. Four competences of the learning organization. Gravenhage: Delwel, 1995.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, Thomas A. **A nova era do capital intelectual**. Exame. São Paulo: Ed. Abril, 13 de agosto, pág. 86-89, 1997.

SVEIBY, S. Karl. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antonio Alfredo M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

_____; FARIA, Marília S. **Criação de novos negócios**: gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, Gilnei M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TIER, Mark. **Investimentos**: os segredos de Georges Soros e Warren Buffett. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGEZ, André; HUISMAN, Denis. **História dos filósofos ilustrada pelos textos.** 3 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1976.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento:** reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WARDMAN, Kellie (Coord). **Criando organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, 1996.

WEGGEMAN, M. **Knowledge management.** Schiedam: Scriptum, 1997.

WEISBORD, Ellen et al. **Managing people in today's law firm:** the human resources approach to surviving change. Westpot: Quorum Books, 1995

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

GLOSSÁRIO

Adhocracia – Termo criado por Mintzberg que implica na reunião de contribuições advindas de diversas especialidades com o intuito de conceber equipes que trabalhem de maneira uniforme. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Advocatus – Origem da palavra advogado, que vem do latim. Ad quer dizer “para perto”, e vocatus chamado. Juntas significam aquele que se chama para ajudar.

Antítese – Oposição entre dois termos aparentemente antagônicos. Em Hegel, segundo momento da dialética entre a tese e a síntese. Em Marx, a antítese designa o momento negativo da dialética.

Arcontes – Magistrados da Grécia antiga.

Ativo intangível – ver capital intangível

Ativo tangível – ver capital tangível

Autonomia – Direito de autogovernar-se, independência intelectual e profissional. Segunda condição capacitadora necessária para a criação do conhecimento, pois indivíduos autônomos estão mais habilitados a gerar ideias originais que podem ser disseminadas e transformar-se em ideias organizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ba – Termo utilizado pelos teóricos da empresa dialética que pode significar lugar, mas que também traz em si a ideia de movimento e qualidade onde o conhecimento pode ser gerado, compartilhado e utilizado a partir das interações entre os diversos membros da organização. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Banca – Sociedade composta exclusivamente por advogados. Escritório jurídico de grande porte.

Bottom-up – Refere-se ao modelo administrativo onde os empregados empreendedores da linha de frente da organização são os criadores do conhecimento, recebendo pouca interferência do topo da administração. Lida principalmente com o conhecimento tácito. Concentra-se nos processos de socialização, e externalização da conversão do conhecimento. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Butiques – Pequenos escritórios de advogados, geralmente especializados em uma ou poucas práticas.

Capital intangível – Ver Capital Intelectual.

Capital tangível – aquele que pode ser quantificado, bem econômico que tem existência física.

Capital Intelectual – É um bem intangível e pode representar a soma do conhecimento de todos os integrantes de uma empresa. Mas também constitui o acúmulo de conhecimento, cultura, e experiência, que podem representar vantagem competitiva para a empresa. (STEWART, 1998).

Chief executive officer – diretor presidente

Cléricos – integrantes da corporação dos sacerdotes

Combinação – Modelo de conversão do conhecimento explícito para explícito, no qual os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através da troca de documentos, conversas telefônicas, ou redes de comunicação computadorizada, segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

Commodity – Mercadoria em estado bruto, algo padronizado, sem novidade.

Competência consciente – Quando se começa a dominar um assunto, mas a ação ainda não está automatizada. (TIER, 2005).

Competência inconsciente – Quando se domina o conhecimento. (TIER, 2005).

Conceitos guarda-chuva – Conceitos principais que identificam em termos altamente universais e abstratos as características comuns que associam atividades ou negócios aparentemente disparatados em um todo coerente. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Concilium – Assembléia de prelados católicos em que se tratam assuntos dogmáticos, doutrinários ou disciplinares.

Condições capacitadoras – As cinco condições necessárias para promover a espiral do conhecimento. A saber: Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos criativo, Redundância e Variedade de requisitos.

Conhecimento explícito – Conhecimento que envolve dados e informações

Conhecimento tácito – Conhecimento que envolve habilidades e experiências.

Construção de um arquétipo – Quarta fase do processo de criação do conhecimento organizacional, podendo representar um primeiro modelo quando se trabalha no

desenvolvimento de um novo produto. É a reunião do conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Necessita das condições capacitadoras: intenção, redundância e variedade de requisitos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Criação de conceitos – Segunda fase do processo de criação do conhecimento organizacional, utiliza a dialética, e é um processo em espiral e interativo, em que se utilizam contradições e paradoxos para sintetizar o novo conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Dialética – Arte do diálogo ou da discussão, que ambiciona a união dos contrários superando as contradições.

Dimensão epistemológica – Onde ocorre a conversão do conhecimento tácito para o explícito. Graficamente representada no eixo vertical.

Dimensão ontológica – Onde o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional.

Dis Rectum – Origem da palavra Direito, advinda dos antigos romanos. Dis quer dizer muito, e rectum significa reto, justo, certo, portanto, a palavra Direito quer dizer muito reto, muito justo, muito certo.

E-mail – Correio eletrônico.

Empresa dialética – termo utilizado pelos estudiosos Nonaka e Takeuchi (1997) para descrever um novo modelo de organização capaz de lidar com os paradoxos, que transcende e sintetiza as contradições.

Engenheiros do conhecimento – Gerentes de nível médio de uma empresa criadora do conhecimento. Servem como elo entre o topo da empresa e os empregados que estão na linha de frente. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Equipe auto-organizada – Equipe formada por membros com atividades diferentes e que atuam em diversas áreas da empresa. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Era do conhecimento – Diferente da Era Industrial onde as fontes de riqueza eram físicas, nessa nova era, a riqueza é o conhecimento, matéria-prima básica, e o produto mais importante da economia. (STEWART, 1997).

Era da informação/conhecimento – Oriunda dos avanços tecnológicos, entre os quais o microprocessador, a rede de computadores, a fibra ótica, o computador pessoal, a internet, onde a informação circula livremente, intensamente, é globalizada, e on-line.

Escolástica – Designa os ensinamentos de filosofia e teologia ministrados nas escolas eclesiásticas e universidades durante o período medieval, com o objetivo de harmonizar as verdades reveladas nas Sagradas Escrituras com as doutrinas filosóficas clássicas.

Especialistas do conhecimento – Grupo de profissionais do conhecimento que mobilizam o conhecimento explícito bem estruturado sob a forma de dados técnicos, científicos ou outros dados quantificáveis. Fazem parte desse grupo: cientistas, engenheiros de projeto, engenheiros de software, engenheiros de vendas, responsáveis pelo planejamento estratégico e especialistas que trabalham em posições de apoio com finanças, pessoal, jurídico e pesquisa de marketing. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Espiral do conhecimento – Espiral de criação do conhecimento organizacional que compreende a dimensão epistemológica, a ontológica, os quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização). (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Estrutura em hipertexto – Modelo de estrutura organizacional que possibilita a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua em uma organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Externalização – Modelo de conversão do conhecimento tácito para explícito, que pode ser realizado por meio de metáforas, analogias, símbolos, e a escrita, e que para Nonaka e Takeuchi (1997) constitui o mais relevante processo de conversão do conhecimento.

Flutuação e caos criativo – Terceira condição capacitadora, que estimula a interação entre a organização e o ambiente externo.

Força-tarefa – Equipe formada por membros de diferentes unidades da organização com o objetivo, em geral, de lidar com um problema temporário. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Gerentes do conhecimento – Altos gerentes e os gerentes seniores de uma empresa, capazes de criar e controlar todo o processo de conhecimento organizacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Gestão do conhecimento – Modelo administrativo voltado para organizar o conhecimento existente no capital intelectual, de modo a transformá-lo em vantagem estratégica e competitiva para as organizações.

Globalização – diz respeito à integração e interação entre os países, seja de forma política, econômica, social ou cultural

Incompetência consciente – Quando se admite que ainda não se tem total domínio sobre o conhecimento, aceitando a própria ignorância. (TIER, 2005).

Incompetência inconsciente - Fase do aprendizado em que se desconhece as próprias limitações em relação ao conhecimento. (TIER, 2005).

Informação – conjunto de dados com relevância, com propósito, com significância.

Intenção – Primeira condição capacitadora, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas.

Internalização – Modelo de conversão do conhecimento explícito para tácito, que pode ser realizado através da verbalização, e da diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. Nonaka e Takeuchi (1997).

Internet – Rede de comunicação de âmbito mundial, descentralizada e de acesso público, cujos principais serviços oferecidos são o correio eletrônico, o chat, e a web.

Intranet – Rede de computadores privada utilizada por empresas para comunicação interna.

Justificação de conceitos - Terceira fase do processo de criação do conhecimento organizacional, envolve o processo de determinação de que os conceitos recém criados valem realmente a pena para a organização e a sociedade.

Latin Lawyer – conceituada publicação especializada no ramo do Direito, que abrange toda a América Latina.

Leis de Sólon – Leis criadas por Sólon, um legislador ateniense considerado um dos sete sábios da Grécia antiga.

Lex cincía – Primeira lei disciplinadora da advocacia.

Logos – Lugar. Na língua grega clássica tem diversos significados como: “palavra”, “verbo”, “sentença”, “discurso”, “pensamento”, “inteligência”, “razão”, etc.

Magistrados – Juiz. Indivíduo investido de múnus público.

Maiêutica socrática – Método filosófico praticado por Sócrates, no qual leva seu interlocutor a cair em contradição que através de um procedimento dialético.

Metáfora – emprego de expressão em sentido figurado.

Middle-up-down – Modelo de administração onde os gerentes médios resumem e organizam o conhecimento tácito criado pela alta administração e pelos empregados da linha de frente, com o objetivo de torná-lo explícito possibilitando a sua incorporação a novas tecnologias, produtos e serviços. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

On-line – Comunicação instantânea, imediata.

Ordálios – Prova judiciária sem combate, usada na Idade Média.

Organização – empresa, instituição com objetivos definidos.

Pareceristas – Especialistas. Profissionais abalizados que emitem opinião (pareceres) fundamentada sobre determinado assunto.

Paradoxo – Conceito que é ou parece contrário ao usual, ao comum.

Patrísticos – Referente a Patrística, que é a Ciência que tem por objeto a doutrina dos Santos Padres e a história literária dessa doutrina

Personalidade das leis – Sistema no qual cada pessoa era livre para reger sua vida pela lei de sua origem.

Redundância – Quarta condição capacitadora que refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Síntese – Reunir, juntar. Na dialética hegeliana, é o momento de fusão e de superação da oposição entre a tese e a antítese.

Socialização – Modelo de conversão do conhecimento tácito para tácito, que pode ser adquirido por meio da observação, imitação, e prática, segundo a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997).

Suma teológica – Designação comum a alguns tratados teológicos medievais, que continham um resumo de toda a teologia.

Taylorismo – termo utilizado para designar o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro Frederick Taylor, considerado o *pai da administração científica*, que se caracteriza pela ênfase na padronização das tarefas, através do estudo do tempo e do movimento.

Tese – Primeiro momento da dialética, que se defende como verdadeira, ao qual se contrapõe uma antítese, gerando um conflito a ser resolvido em uma síntese.

Top-down – Modelo administrativo que acredita que apenas os administradores do topo da empresa são capazes de criar conhecimento.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA AUTORIZAÇÃO

Prezado Dr,

Tive a honra de receber o apoio do escritório para integrar a equipe de mestrandos da Universidade Federal Fluminense (UFF), no curso de Mestrado em Sistemas de Gestão sob orientação do Professor Fernando de Oliveira Vieira.

Gostaria de solicitar a autorização da Banca para aplicar uma pesquisa de campo, e realizar entrevistas sobre Gestão do Conhecimento. O objetivo deste estudo é realizar uma investigação para identificar o processo de criação, conversão e disseminação do conhecimento no escritório. A pesquisa requer poucos minutos e certamente será de grande valia para apuração da realidade interna e se possível, base para a implementação de ações de melhorias.

Cumprindo os preceitos ético-científicos saliento e asseguro a confidencialidade e completo sigilo das informações. Nenhum participante será identificado e os resultados serão apresentados de forma agregada.

Desde já agradeço a atenção e coloco-me à disposição para esclarecimentos adicionais, caso necessário.

Atenciosamente,

APÊNDICE B – CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado Doutor(a),

Solicito sua colaboração para participar desta pesquisa de campo sobre Gestão do Conhecimento desenvolvida no curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF), sob orientação do Professor Fernando de Oliveira Vieira.

O objetivo desta pesquisa é realizar uma investigação para identificar o processo de criação, conversão e disseminação do conhecimento.

Cumprindo os preceitos ético-científicos saliento e asseguro a confidencialidade e completo sigilo das informações. Nenhum participante será identificado, e os resultados serão apresentados de forma agregada.

A pesquisa requer poucos minutos de sua atenção. Coloco-me a sua disposição para esclarecimentos adicionais, caso se faça necessário.

Desde já agradeço sua contribuição, e para responder ao questionário, por favor, [clique aqui](#).

Atenciosamente,

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1 – Em que fontes você costuma buscar os conhecimentos necessários para a execução de suas atividades? Se recorre a outros profissionais, qual o principal critério para selecioná-los?

2 – Como você transmite o conhecimento para a sua equipe e para outros profissionais? Você repassa a “receita do bolo” ?

3 – De que forma você promove e/ou estimula o compartilhamento de conhecimento (dentro e fora do escritório)?

4 – Os profissionais do seu grupo de trabalho transferem informações para outros grupos, de modo que o conhecimento específico se torne generalizado?

5 – O produto do seu trabalho é facilmente disponibilizado por meio de documentos formais ou eletrônicos?

6 – Como você transmite sugestões para melhoria dos procedimentos de trabalho? Dê exemplo de uma situação onde tenha usado metáforas ou analogias para facilitar o entendimento e implantar a melhoria.

7 – O escritório propõe e estimula metas desafiadoras? Cria “pseudocrises” para estimular os profissionais, ou quem sabe se antecipar ao mercado e à concorrência?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ADVOCACIA: ESTUDO DE CASO DA BANCA 1

Solicito sua colaboração para participar desta pesquisa de campo sobre Gestão do Conhecimento desenvolvida no curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF), sob orientação do Professor Fernando de Oliveira Vieira.

O objetivo deste estudo é realizar uma investigação para identificar o processo de criação, conversão e disseminação do conhecimento.

Todas as perguntas deverão ser respondidas. Para cada um dos itens apresentados, informe aquele que se aplica ao seu escritório. Caso alguma pergunta fique em branco, ao enviar o questionário o sistema lhe informará o ocorrido e a questão ficará em destaque, com uma cor de fundo, para facilitar a identificação.

Observação:

Nunca tem o valor 1, e implica que no escritório não se aplica o argumento da questão;

Raramente tem o valor 2, e implica que no escritório se aplica o argumento da questão em sua minoria;

Às vezes tem o valor 3, e implica que o argumento da questão se aplica em sua maioria no escritório;

Sempre tem o valor 4, e implica que o argumento é aplicado em sua totalidade no escritório.

Obrigada, por sua contribuição e participação.

Questionário

Gênero: *

- Masculino
- Feminino

Estado civil: *

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

Faixa etária: *

- de 20 a 25
- de 26 a 30
- de 31 a 35
- de 36 a 40
- de 41 a 45
- de 46 a 50
- de 51 a 55
- de 56 a 60
- e 61 em diante

Escolaridade: *

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Tempo de Casa: *

- de 1 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- de 10 a 15 anos
- de 15 a 20 anos
- de 20 a 25 anos
- acima de 25 anos

Assinale uma das opções da escala abaixo para as questões que se seguem:

1 - O ambiente em que você trabalha é adequado, e possui os instrumentos necessários para as atividades? (Inclui instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, etc.). *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

2 - O ambiente físico favorece o contato com outros colegas para trocas de ideias e experiências. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

3 - Você possui autonomia para decidir aspectos relativos ao seu próprio trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

4 - Há estímulo no escritório para você aprender fazendo. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

5 - Você costuma registrar os procedimentos de seus processos de trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

6 - O produto do seu trabalho é facilmente disponibilizado através de documentos formais ou meio eletrônico. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

7 - Você tem liberdade para tentar e falhar no processo criativo do trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

8 - Você tem liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao trabalho e sobre outras questões do escritório. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

9 - Quando você tem alguma sugestão para melhoria dos procedimentos regulares de trabalho, você se sente estimulado a transmiti-la. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

10 - Em caso de dúvida sobre qualquer procedimento de trabalho, você costuma recorrer a um ou mais colegas para pedir ajuda. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

11 - É comum os colegas recorrerem a você quando estão precisando de ajuda. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

12 - Você participa de encontros informais com colegas de trabalho, e neles busca a troca de experiências. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

13 - Você transmite apoio, suporte e ajuda aos colegas quando solicitado. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

14 - Você participa de reuniões e/ou encontros formais com colegas de trabalho para trocas de experiências ou outros assuntos relacionados ao trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

15 - Você recebe apoio, suporte ou ajuda de seus colegas para solucionar problemas ou dificuldades relacionadas ao seu trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

16 - Você recebe apoio, suporte ou ajuda de profissionais mais experientes para solucionar problemas ou dificuldades relacionadas ao seu trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

17 - O escritório realiza reuniões coletivas nas quais você participa (convenções, jantares, simpósios, eventos, festas, etc.). *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

18 - O escritório investe em você para o aperfeiçoamento de alguma ideia ou procedimento, oferecendo treinamento fora da empresa. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

19 - Seus procedimentos ou sugestões são sistematizados sob a forma de folhetos, manuais, documentos eletrônicos e/ou outros. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

20 - Você troca conhecimentos por meio de fóruns virtuais, grupos de e-mail, msn, e outros. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

21 - Você considera o conhecimento como um ativo de valor na realização do trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

22 - Os profissionais dos grupos de trabalho transferem informações para outros grupos dentro do escritório, de modo que o conhecimento específico se torne generalizado. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

23 - Os profissionais realizam encontros informais fora do ambiente de trabalho, para a troca de experiências e de conhecimentos. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

24 - No escritório as pessoas utilizam metáforas, analogias, e/ou comparações para explicar suas ideias e procedimentos. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

25 - O escritório estimula o trabalho em equipe. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

26 - O escritório estimula a troca de experiências entre os profissionais de todas as áreas.*

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

27 - Nas relações de grupo do escritório, as pessoas podem ser autênticas, e deixam claro o que conhecem e o que não conhecem perante colegas e profissionais mais experientes.*

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

28 - Após a realização de um curso ou treinamento, o profissional dispõe de espaço no escritório para compartilhar os conhecimentos com os colegas.*

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

29 - O escritório dissemina informações bem sucedidas de uma área para as outras, incentivando a adoção dos procedimentos para todo o grupo.*

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

30 - Os profissionais mais experientes do escritório encorajam os mais novos na realização do trabalho, por meio da transferência de seus conhecimentos e procedimentos.? *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

31 - O acervo de publicações, livros, revistas, manuais, entre outros, estimula a pesquisa e o desenvolvimento e a inovação no trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

32 - Os trabalhos do escritório são formalmente registrados e compartilhados internamente por meio eletrônico e/ou outros. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

33 - O banco de dados do escritório é disponibilizado para os advogados ou outros profissionais inserirem ou buscarem informações. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

34 - O conhecimento documentado de qualquer advogado do escritório pode ser adquirido e utilizado por outros profissionais. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

35 - As formas de adquirir, usar, proteger e distribuir conhecimento, isto é, de gerenciar o conhecimento, contribuem para que as metas do escritório sejam atingidas. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

36 - Aos advogados do escritório é facilitada a aquisição de conhecimento por meio de contato direto com seus pares ou outros profissionais. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

37 - O escritório reúne a diversidade de conhecimentos com o objetivo de criar novos processos de negócio. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

38 - Os advogados recém-contratados pelo escritório, quando necessário, são treinados e acompanhados pelos profissionais mais antigos e experientes. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

39 - O escritório estimula a criatividade dos profissionais. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

40 - O escritório estimula o autodesenvolvimento dos profissionais oferecendo cursos de atualização, viagens, cursos de especialização, de pós-graduação e outros. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

41 - Quando um procedimento é bem sucedido em vários grupos do escritório, ele o incorpora no cotidiano do trabalho. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

42 - O escritório adota indicadores e sistemas de avaliação para acompanhar o desempenho dos advogados. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

43 - O escritório dissemina as informações e incentiva a criação de novos conhecimentos/ procedimentos. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

44 - O escritório designa profissionais específicos para implementar ações relativas ao conhecimento. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

45 - O escritório é transparente na divulgação das informações em âmbito interno. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

46 - A estrutura organizacional facilita o acesso aos profissionais e a livre comunicação. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

47 - Há benchmarking entre escritórios, empresas, pares, parceiros para detectar e obter conhecimento e o diluir dentro do escritório. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

48 - Há uso de equipes multidisciplinares, que se sobrepõem à estrutura formal. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

49 - Os profissionais estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta. *

- 1 = Nunca
- 2 = Raramente
- 3 = Às vezes
- 4 = Sempre

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)