



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**Departamento de Administración de Empresas y  
Comercialización de Mercados (Marketing)**



“Las Dimensiones del Capital Intelectual y su relación con el rendimiento de las empresas intensivas en conocimiento. El caso de las Sociedades de Abogados”

*(As Dimensões do Capital Intelectual e a sua relação com o rendimento das empresas de conhecimento intensivo. O caso das Sociedades de Advogados)*

**TESIS DOCTORAL**

**Presentada por Rui Manuel Nunes Cruz**

**Dirigida por el Profesor Doctor José Carlos Casillas Bueno**

**Sevilla, Diciembre 2009**



## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão de um trabalho de Tese de Doutoramento constitui um marco de grande significado na vida de quem a realiza, não apenas pelo produto final e que se foi construindo ao longo de meses de pesquisa e leitura, mas sobretudo pelo sentimento de alcance de uma ambicionada meta. Assim, imbuído do sentimento de que este não é um ponto de chegada mas um ponto de partida para novos desafios, não quero deixar de partilhar a satisfação que sinto com todos aqueles que contribuíram directa ou indirectamente para a chegada a este momento.

À minha esposa Paula quero agradecer todo o incentivo e sobretudo a muita compreensão pelas minhas longas horas de ausência que um trabalho desta envergadura implicou.

Ao meu filho e aos meus Irmãos pelo apoio e pela tolerância das minhas faltas nos períodos de maior afastamento que implicaram o não poder partilhar da sua presença.

A todos os meus amigos e colegas do mundo académico a nível do ISLA, do INUAF e da Universidade Atlântica pelo apoio, pelas orientações, críticas e sugestões que me foram transmitindo ao longo do trabalho.

À Direcção Académica do ISLA, na pessoa do seu director, Professor Doutor Tawfiq Rkibi, e ao Conselho de Administração da ENSILIS, na pessoa dos seus Administradores, Sr. Miguel Gonçalves Rodrigues, Mestre João Atanásio e Dr. Pedro Vassalo, por todo o apoio, incentivo e ajuda proporcionada ao longo destes anos de trabalho, alguns bem difíceis para mim por razões de saúde, o meu público e penhorado agradecimento.

Ao Professor Doutor José Carlos Casillas Bueno, meu orientador nesta Tese, pela total disponibilidade demonstrada ao longo destes anos e pelas preciosas orientações, forte apoio e todas as recomendações que me foi proporcionando ao longo das etapas de todo este processo, desde o início do meu percurso de doutoramento.

À Universidade de Sevilha, muito particularmente ao Departamento de Administración de Empresas y Comercialización de Mercados (Marketing) e a todo o corpo docente do período lectivo pela abertura, disponibilidade, incentivo e aceitação deste projecto que agora se conclui.

Ao Bastonário da Ordem dos Advogados, Dr. António Marinho Pinto, pela sua disponibilidade e empenho no apoio a este projecto e a todas as Sociedades de Advogados que responderam ao questionário, pois sem a sua participação não teria sido possível corresponder aos objectivos deste empreendimento.

## ÍNDICE GERAL

	Página
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	1
1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	1
1.2. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	7
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO	9
<b>2. SDA – CARACTERÍSTICAS E CONTEXTO EMPRESARIAL</b>	11
2.1. SDA – CARACTERÍSTICAS DE BASE	11
2.2. SDA – CONTEXTO EMPRESARIAL	14
2.2.1. Estudos de Gestão Sobre Advocacia	15
a) <i>Sobre a Natureza Organizativa e Gestão de Recursos</i>	15
b) <i>Sobre a Prática de Honorários</i>	17
c) <i>Sobre a Transformação nas Profissões Jurídicas</i>	18
2.3. A ADVOCACIA EM PORTUGAL	23
2.3.1. Composição Demográfica da Profissão	25
2.3.2. Modos de Prática Profissional	27
2.3.3. Quadro Sócio Económico	29
2.4. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS SDA	31
2.4.1. Enquadramento	31
a) <i>Sócios e Associados</i>	32
b) <i>Constituição e Registo da Sociedade</i>	32
c) <i>A Sociedade</i>	32
d) <i>Participações Sociais</i>	33
e) <i>Administração e Contas</i>	35
f) <i>Tipos de Sociedade e Regime de Responsabilidades</i>	33
g) <i>Fusão e Cisão de Sociedades</i>	34
h) <i>Formas de Associação</i>	34
i) <i>Dissolução, Liquidação e Partilha</i>	34
j) <i>Regras Deontológicas</i>	35
k) <i>Informação e Publicidade</i>	35
<b>3. O CONCEITO DE CONHECIMENTO</b>	37
3.1. O CONHECIMENTO – PRINCÍPIOS DE TIPOLOGIAS	38
3.1.1. Uma Definição de Conhecimento	38
3.1.2. As SDA e a Lógica Dominante	40
3.1.3. As SDA e as Capacidades Dinâmicas	45
3.1.4. As SDA e a Dependência de Recursos	48
3.1.5. As SDA e a Gestão do Conhecimento	52
3.1.6. Tipos de Conhecimento Humano	57
3.1.7. Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	60
3.1.8. Conhecimento e Capital Intelectual	66
3.1.9. Conhecimento, Cultura e Estrutura Organizacional	71
3.1.10. A Gestão do Conhecimento e a sua Mensurabilidade	79

	Página
<b>4. A TRANSFORMAÇÃO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS</b>	87
4.1. TENDÊNCIAS DE TRANSFORMAÇÃO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS	87
4.1.1. Crise nas Profissões Liberais e nas Profissões Jurídicas	87
4.1.2. A emergência de um “pós-profissionalismo”	89
4.1.3. Impacto da Globalização e das Tecnologias	90
4.1.4. Massificação da Advocacia e Despersonalização dos Serviços	93
4.1.5. Pluridisciplinaridade e Organização de Serviços	93
4.2. “KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICES” - KIBS	95
4.2.1. Classificação das empresas segundo os seus recursos	95
4.2.2. Aspectos Caracterizadores das “KIBS”	97
4.2.3. As SDA como “KIBS”	99
<b>5. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES</b>	101
5.1. DIMENSÕES EM ANÁLISE E ESTUDOS PRÉVIOS	101
5.2. A VARIÁVEL DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DA SDA (ESTRUTURA HUMANA – CAPITAL HUMANO)	109
5.3. A VARIÁVEL FLUXO E APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO (CAPITAL RELACIONAL)	111
5.4. A VARIÁVEL ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO (CAPITAL ESTRUTURAL)	113
5.5. A VARIÁVEL RENDIMENTO – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	115
5.6. O MODELO DE ANÁLISE E AS HIPÓTESES DE TRABALHO	117
5.7. A RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DA SDA E A APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA	121
5.8. A RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA	127
5.9. A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA E O FLUXO E APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA	135
5.10. A RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA	141
5.11. A RELAÇÃO ENTRE O FLUXO E APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA	145
5.12. A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA	149
<b>6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO – MEDIDA DAS VARIÁVEIS, DADOS E METODOLOGIA ESTATÍSTICA</b>	153
6.1. VARIÁVEIS E CONSTRUCTOS	153
6.2. DIMENSÕES EM ANÁLISE E VARIÁVEIS DE MEDIDA	155
6.2.1. Medidas de Capital Humano	156
6.2.2. Medidas de Capital Estrutural	157
6.2.3. Medidas de Capital Relacional	159
6.2.4. Medidas Sobre o Rendimento das SDA	160
6.3. CARACTERÍSTICAS DO UNIVERSO	163
6.4. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E DO TRABALHO DE CAMPO	165
6.5. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA AMOSTRA	173
6.5.1. A nível do Capital Humano	173
6.5.2. A nível do Capital Estrutural	175

	Página
6.5.3. A Nível do Capital Relacional	176
6.5.4. A Nível do Rendimento	177
6.6. A METODOLOGIA ESTATÍSTICA	179
6.6.1. O Modelo <i>Partial Least Squares</i> (PLS): Características Principais	179
6.6.2. Modelização PLS e investigação em Organização de Empresas	180
6.6.3. Caracterização Geral da Técnica PLS	182
6.6.4. Etapas do Processo de Avaliação do Modelo PLS	183
6.6.5. Avaliação do Modelo de Medida	186
a) <i>Fiabilidade Individual do Item</i>	186
b) <i>Consistência Interna do Constructo</i>	187
c) <i>Validade Convergente</i>	188
d) <i>Validade Discriminante</i>	189
6.6.6. Avaliação do Modelo Estrutural	190
<b>7. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>193</b>
7.1. MODELO DE MEDIDA	193
7.1.1. Fiabilidade Individual dos Itens (1ª Ordem)	194
7.1.2. Fiabilidade dos Constructos (1ª Ordem)	199
7.1.3. Validade Convergente (1ª Ordem)	200
7.1.4. Validade Discriminante (1ª Ordem)	201
7.1.5. Fiabilidade Individual dos Itens (2ª Ordem)	202
7.1.6. Fiabilidade dos Constructos (2ª Ordem)	203
7.1.7. Validade Convergente (2ª Ordem)	204
7.1.8. Validade Discriminante (2ª Ordem)	204
7.1.9. Modelo Estrutural	205
a) <i>Índice R<sup>2</sup></i>	206
b) <i>Coefficientes Path Estandarizados (β)</i>	206
c) <i>Estatísticas “t”</i>	207
d) <i>Conclusões do Modelo Estrutural</i>	208
<b>8. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES</b>	<b>211</b>
8.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	211
8.1.1. A relação entre a Dimensão Humana ou Tamanho das SDA e o fluxo e aplicação de “Know-How” técnico das SDA	212
8.1.2. A relação entre a Dimensão Humana ou Tamanho das SDA e a estrutura de Gestão do Conhecimento adoptada pelas SDA	214
8.1.3. A relação entre a estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA eo fluxo e aplicação de “Know-How” técnico das SDA	215
8.1.4. A relação entre a Dimensão Humana ou Tamanho da SDA e o rendimento das SDA	217
8.1.5. A relação entre o fluxo e aplicação de “Know-How” técnico das SDA e o Rendimento das SDA	218
8.1.6. A relação entre a estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA e o Rendimento das SDA	220
8.2. CONCLUSÕES	223
8.2.1. Das Hipóteses Não Confirmadas	223
8.2.2. Das Hipóteses Confirmadas	226
8.2.3. Limitações do Presente Estudo	230
8.2.4. Futuras Linhas de Investigação	231

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABELAS

		Página
TABELA 1	Correntes do Conhecimento	37
TABELA 2	Diferença entre Dados, Informação e Conhecimento	40
TABELA 3	Síntese de Teorias – Contributo para o estudo das SDA	56
TABELA 4	Síntese de tipos de Conhecimento	59
TABELA 5	Conceitos de Conhecimento – Síntese	65
TABELA 6	Componentes do CI	68
TABELA 7	As principais características do Capital Humano	69
TABELA 8	As principais características do Capital Estrutural	70
TABELA 9	As principais características do Capital Relacional	70
TABELA 10	Principais modelos de estrutura organizacional	76
TABELA 11	Modelos de medida do CI	81
TABELA 12	Cronologia de eventos do CI	86
TABELA 13	Classificação das empresas segundo os seus recursos	96
TABELA 14	Tipologias de abordagem ao Conhecimento nas KIBS	97
TABELA 15	Comparativo de SD (Portugal/Espanha) – 5 maiores SDA	103
TABELA 16	Gestão de Conhecimento em SDA, segundo Rusanow	105
TABELA 17	Síntese das relações do modelo a analisar	107
TABELA 18	Capacidades dos colaboradores	156
TABELA 19	Satisfação dos colaboradores	157
TABELA 20	Sustentabilidade dos colaboradores	157
TABELA 21	Cultura	158
TABELA 22	Processos organizacionais	158
TABELA 23	Sistemas de informação	158
TABELA 24	Propriedade intelectual	158
TABELA 25	Clientes	159
TABELA 26	Parceiros	160
TABELA 27	Comunidade	160
TABELA 28	Aprendizagem	161
TABELA 29	Processos internos	162
TABELA 30	Clientes	162
TABELA 31	Financeira	162
TABELA 32	Universo vs Amostra	167
TABELA 33	Estatística descritiva da Amostra	169
TABELA 34	Indicadores de Capital Humano	173
TABELA 35	Indicadores de Capital Estrutural	175
TABELA 36	Indicadores de Capital Relacional	176
TABELA 37	Indicadores de Rendimento	177

		Página
TABELA 38	Fiabilidade dos Constructos (1ª Ordem)	199
TABELA 39	Variância Média Extraída (AVE) dos constructos (1ª ordem)	200
TABELA 40	Validade discriminante – Correlação entre variáveis latentes (1ª Ordem)	202
TABELA 41	Fiabilidade dos constructos (2ª Ordem)	203
TABELA 42	Variância Média Extraída (AVE) dos constructos (2ª ordem)	204
TABELA 43	Validade discriminante – Correlação entre variáveis latentes (2ª Ordem)	204
TABELA 44	Tabela “t” de Student a um extremo gerada para o Bootstrap 500	205
TABELA 45	Estatísticas “t” a partir do Bootstrap	207
TABELA 46	Análise da confirmação das hipóteses	209
TABELA 47	Impacto do Capital Intelectual nas organizações	211
TABELA 48	Impacto do Capital Humano no Capital Relacional	213
TABELA 49	Impacto do Capital Humano no Capital Estrutural	215
TABELA 50	Impacto do Capital Estrutural no Capital Relacional	216
TABELA 51	Impacto do Capital Humano no Rendimento/Desempenho das SDA	218
TABELA 52	Impacto do Capital Relacional no Rendimento/Desempenho das SDA	219
TABELA 53	Impacto do Capital Estrutural no Rendimento/Desempenho das SDA	221
TABELA 54	Comparativo entre Investigações	222

## ÍNDICE DE QUADROS

		Página
QUADRO 1	Carga factorial dos itens para o Constructo Capital Humano (1º passo)	195
QUADRO 2	Carga factorial dos itens para o Constructo Capital Estrutural (1º passo)	195
QUADRO 3	Carga factorial dos itens para o Constructo Capital Relacional (1º passo)	196
QUADRO 4	Carga factorial dos itens para o Constructo Rendimento (1º passo)	196
QUADRO 5	Carga factorial dos itens para o Constructo Capital Humano (2º passo)	197
QUADRO 6	Carga factorial dos itens para o Constructo Capital Estrutural (2º passo)	198
QUADRO 7	Carga factorial dos itens para o Constructo Capital Relacional (2º passo)	198
QUADRO 8	Carga factorial dos itens para o Constructo Rendimento (2º passo)	198
QUADRO 9	Carga Factorial dos Itens para Constructos de 2ª Ordem	203

## ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
FIGURA 1	Lógica Dominante	41
FIGURA 2	Modelo Conceptual da Dependência de Recursos	50
FIGURA 3	Relações de equilíbrio nas empresas de serviços profissionais – Modelo de David Maister	104
FIGURA 4	Estudo da Aprendizagem Organizacional (Modelo de Nevis, DiBella e Gould)	105
FIGURA 5	Modelo de Bontis – Universidade de West Ontário	106
FIGURA 6	Modelo de investigação proposto	108
FIGURA 7	Modelo de análise e relações entre variáveis	117
FIGURA 8	Modelo de análise e variáveis de controlo	118
FIGURA 9	Relação entre a dimensão humana ou tamanho das SDA e o fluxo e aplicação de “ <i>know-how</i> ” técnico nas SDA	125
FIGURA 10	Relação entre a dimensão humana ou tamanho das SDA e a estrutura de gestão de conhecimento adoptada pelas SDA	133
FIGURA 11	Relação entre a estrutura de gestão de conhecimento das SDA e o fluxo e aplicação de “ <i>know-how</i> ” técnico nas SDA	140
FIGURA 12	Relação entre a dimensão humana ou tamanho das SDA e o rendimento das SDA	144
FIGURA 13	Relação entre o fluxo e aplicação de “ <i>know-how</i> ” técnico nas SDA e o rendimento das SDA	148
FIGURA 14	Relação entre a estrutura de gestão de conhecimento adoptado pelas SDA e o rendimento das SDA	152
FIGURA 15	Esquema de classificação do Capital Intelectual	154
FIGURA 16	Modelo proposto, respectivas dimensões e constructos	155
FIGURA 17	Constructo sobre dimensão humana ou tamanho de uma SDA (Capital Humano)	156
FIGURA 18	Constructo sobre estrutura de gestão do conhecimento de uma SDA (Capital Estrutural)	157
FIGURA 19	Constructo sobre fluxo e aplicação de “ <i>know-how</i> ” técnico de uma SDA (Capital Relacional)	159
FIGURA 20	Constructo sobre rendimento das SDA (Desempenho, <i>Performance</i> ou Rendimento)	161
FIGURA 21	Método dos componentes principais	184
FIGURA 22	Conclusões do modelo estrutural	208

---

**SIGLAS UTILIZADAS**

<b>AO</b>	Aprendizagem Organizacional
<b>AVE</b>	Variância Média Extraída
<b>CEO</b>	“ <i>Chief Executive Officer</i> ”
<b>CI</b>	Capital Intelectual
<b>CKO</b>	“ <i>Chief Knowledge Officer</i> ”
<b>CO</b>	Cultura Organizacional
<b>DIM</b>	Dimensão
<b>EGC</b>	Estrutura de Gestão do Conhecimento
<b>GC</b>	Gestão do Conhecimento
<b>KIBS</b>	“ <i>Knowledge Intensive Business Services</i> ”
<b>KTH</b>	“ <i>know-how</i> ” relacional
<b>LD</b>	Lógica Dominante
<b>MEE</b>	Modelo de Equações Estruturais
<b>OA</b>	Ordem dos Advogados
<b>PBS</b>	“ <i>Professional Business Firms</i> ”
<b>PLS</b>	“ <i>Partial Least Squares</i> ”
<b>RTO</b>	Rendimento
<b>SDA</b>	Sociedade de Advogados
<b>TBR</b>	Teoria Baseada nos Recursos
<b>TC</b>	Teoria do Conhecimento
<b>TCD</b>	Teoria das Capacidades Dinâmicas
<b>TI</b>	Tecnologias de Informação
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A problemática da Gestão do Conhecimento é ainda muito recente no campo e no domínio da investigação económica e pese embora o facto que o avanço científico e tecnológico se movam de modo mais rápido do que a Teoria Económica, ainda permanecem por responder algumas questões que melhor nos levem a compreender as ligações entre o Conhecimento, a Competitividade e o Rendimento ou Desempenho das organizações, nomeadamente a intensidade e forma como cada variável de Capital Intelectual influencia o rendimento organizacional.

Afirmar que vivemos num mundo conturbado, em plena transformação é sem dúvida um lugar-comum, mas é inegável que a crise de valores e de identidade que dilacera o tecido social, as transformações geopolíticas, o agudizar de crises, o aparecimento de novas formas de perigo, como o terrorismo internacional, afectam transversalmente toda a sociedade e todas as profissões, contribuindo para uma cada vez mais rápida alteração de hábitos de vida, de comportamentos e de formas de encarar o futuro.

DRUCKER (1993) refere a emergência de uma sociedade pós-capitalista, fundada em profundas alterações nas relações de trabalho e na forma de encarar o mesmo, apontando para a ascensão de novos modelos sociais e um novo papel do Estado e das empresas, em redor de um novo conceito de Sociedade do Conhecimento, o qual passa a assumir-se como um valor, com impacto muito significativo no factor trabalho.

A profissão de Advogado, uma das mais nobres e antigas da história da humanidade, certamente que, tal como outras profissões, não estará alheia a estes fenómenos de transformação.

Tida como uma profissão liberal, de acesso restrito e fortemente marcada pela tradição de família no princípio do século XX, ALVES (2003), a explosão democrática do acesso ao ensino superior, ocorrida sobretudo no decurso do último terço do século

passado e com acentuada incidência nacional ao longo da década de 90, também se assumirá como um factor de forte influência, para além de novos fenómenos emergentes, contribuindo inabalavelmente para uma transformação desta profissão.

Novas tecnologias, resultantes de um gradual e crescente esforço de investigação e desenvolvimento por parte de empresas e países, convergência acelerada entre telecomunicações e informática e consequente aceleração do ritmo de vivência mundial, com efeitos de fragmentação sobre o status-quo dos mercados que contribuem para a transformação do planeta numa verdadeira aldeia global, McLUHAN (1951 e 1967), são aspectos aos quais o Direito e consequentemente a Advocacia não podem, ou pelo menos não devem, ou deviam, ser alheios.

Ao longo de toda a história da humanidade, o avanço do conhecimento científico e tecnológico tem constituído a alavanca de grandes transformações estruturais nas actividades humanas e que se traduzem em maiores ou menores mutações económicas, culturais e sociais. A aceleração mundial, o aparecimento de tecnologias mais sofisticadas e de novos modos de acesso à informação, tem contribuído para um maior ganho de consciência sobre a realidade do mundo que nos rodeia, sobre a emergência de novos conceitos de cidadania, e para o crescimento de uma nova consciência de vida.

A comunicação em tempo real acabará, também, por ter um enorme impacto em quase todas as áreas de actividade nas quais o Direito e a Advocacia se inserem.

Para GEUS (1997) o sucesso organizacional baseia-se na aprendizagem, materializada em quatro vectores fundamentais: *sensibilidade à compreensão do meio envolvente*, o que leva as organizações a aprender e a adaptarem-se; *coesão e identidade*, que criam simultaneamente sentimentos de grupo e individualidades; *tolerância e descentralização*, construtoras de relacionamentos entre partes, dentro e fora do seu contexto empresarial; *conservadorismo financeiro*, como capacidade orgânica de sustentar o seu crescimento e evolução.

Todas estas variáveis, de per si, preconizam uma transformação forte, rumo a uma sociedade de conhecimento. A aprendizagem das organizações reflecte assim não

apenas todo o grau de capacidade de compreensão do mundo em que vivem e se inserem e da adaptação a uma envolvente, mas também à materialização de um conjunto de novas práticas viradas para o interior e exterior das organizações, tendo em vista a sua sobrevivência e sustentabilidade económica.

Modernamente, a problemática da gestão do Capital intelectual das organizações é um tema que está colocado na ordem do dia, tendo já assumido contornos de activo intangível de enorme importância. ARGYRIS (1991) refere no entanto que a verdadeira aprendizagem somente é possível quando os profissionais começam a identificar lacunas entre o comportamento desejado e o real.

Isto porque, com uma certa surpresa, são os indivíduos mais instruídos, bem sucedidos e motivados, os que demonstram mais dificuldades e resistências em aprender, utilizando as suas competências analíticas como uma defesa contra o conhecimento, sobretudo uma defesa contra as mudanças que um novo conhecimento pode implicar.

As Sociedades de Advogados (SDA) entraram em Portugal tardiamente, tendo o seu estatuto jurídico sido criado e regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 513 Q/79 de 26 de Dezembro, que apresenta em preâmbulo e como justificação para a sua criação “*a complexidade crescente da profissão dado o desenvolvimento de novas disciplinas, impondo a colaboração entre profissionais de diversa especialização*”.

Para ALVES (2003), as razões da criação de SDA não serão propriamente essas. O nascimento de Sociedades de Advogados (SDA), de inspiração fundamentalmente anglo-saxónica, tende a acompanhar a expansão das grandes empresas e dos interesses económicos, sobretudo multinacionais, que necessitam de todo o apoio jurídico à escala do planeta de forma a dominarem em cada Estado ou país em que se implantam, as subtilezas e particularidades de cada ordenamento jurídico.

As grandes Sociedades de Advogados, numa perspectiva de globalização, tornam-se assim em autênticas multinacionais do Direito, contando nalguns países com milhares de membros agregados, embora apenas uma minoria seja sócia. Em Portugal, mercado cuja dimensão é substancialmente menor do que aqueles em que o modelo já

se consagrou há muito mais tempo, casos do Reino Unido ou dos Estados Unidos, constituem-se sobretudo SDA de pequena dimensão que muitas vezes mais não exercem do que uma advocacia perfeitamente tradicional.

De acordo com elementos consultados a partir de publicações e estudos da Ordem dos Advogados Portugueses, existirão actualmente cerca de 700 SDA no território nacional, agrupadas em torno de um Instituto que integra a respectiva Ordem dos Advogados – o Instituto das Sociedades de Advogados.

Mas foram precisos cerca de 20 anos desde a sua regulamentação para que pela primeira vez se juntassem de forma a debaterem problemas comuns. Aconteceu em Vila da Feira a 18 de Maio de 2002, conforme noticiado na imprensa, e onde foi particularmente relevado o problema da publicidade como forma de fazer face à concorrência estrangeira, ou seja, de grandes escritórios de advogados de outros mercados, nomeadamente U.E., com representação local.

Parece assim ser líquido que as Sociedades de Advogados portuguesas temem a forte concorrência de congéneres de outros países da União Europeia, que podem instalar-se em Portugal ao abrigo da directiva comunitária 98/5/CE. António Pinto Leite, na sua comunicação à Reunião Geral das Sociedades de Advogados, ocorrida no local e data supra-citada, disse, justamente, que as SDA portuguesas *“estão hoje confrontadas com a concorrência das estrangeiras, para as quais o conceito empresarial é indiscutido... .. a competição torna-se temerária se as firmas portuguesas não adoptarem as melhores práticas seguidas pelas mais fortes firmas do mercado, que estão já estabelecidas ou que pretendem estabelecer-se em Portugal”*.

[Jornal de Notícias, edição de 19 de Maio de 2002]

As empresas *“cada vez mais olham para as sociedades de advogados à procura de sistemas organizados e bem geridos e são crescentemente sensíveis a esse factor e à optimização da relação qualidade-preço, que só estruturas bem geridas conseguem”*.

[Jornal de Notícias, edição de 19 de Maio de 2002]

Paralelamente as SDA integram também de forma plena o conceito de serviços de conhecimento intensivo – *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS) – segundo

um conceito de OKKONEN e HAATAJA (2004), um KIBS será um negócio no qual o Conhecimento representa um papel de crucial importância e um contributo fulcral para o seu desenvolvimento:

A estrutura das maiores SDA portuguesas, à boa maneira das suas congéneres anglo-saxónicas, tem vindo a crescer e a especializar-se por áreas e ramos de direito, assumindo-se hoje e cada vez mais como verdadeiras entidades de prestação de serviços de Consultoria jurídica.

#### **QUADRO COMPARATIVO DE SDA (PORTUGAL/ESPANHA) 5 MAIORES SDA**

<i>PORTUGAL</i>	<i>Nº Advogados</i>	<i>ESPANHA</i>	<i>Nº Advogados</i>
PLMJ	170	Garrigues	1360
GPCB (Cuatrecasas)	120	Cuatrecasas	585
VdA	96	Landwell-PWC	546
MLGTS	90	Ernst & Young	350
Simmons & Simmons	80	Uria & Menéndez	317

Fonte: Diário Económico/Expansión – Edição de 11/05/05

A considerável dimensão organizacional das SDA acaba por conferir-lhes maior visibilidade e estatuto, quer a nível de consumidores quer a nível de concorrentes. Uma maior dimensão melhora a sua legitimidade e pode influenciar positivamente as oportunidades de novos negócios (DAVENPORT e PRUSAK, 1997).

DAVENPORT (2005) engloba o Direito nas 10 categorias que define para os Trabalhadores do Conhecimento, classificação que congrega apenas a nível dos EUA cerca de 38 milhões de pessoas que representam já 28% da força de trabalho.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) referem também que a única vantagem sustentável de uma organização advém do que ela colectivamente sabe e do quão eficientemente o utiliza e o trabalha, bem com que frequência desenvolve, adquire e utiliza novos conhecimentos.

RUSANOW (2003) destaca ainda que a problemática da Gestão do Conhecimento se torna cada vez mais relevante para as SDA uma vez que os seus

clientes as pressionam no sentido de uma maior eficiência a preços mais baixos e que a evolução das tecnologias cria expectativas de serviços alternativos cada vez mais rápidos e económicos.

## 1.2. OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO

De acordo com a literatura relativa ao tema da Gestão de Conhecimento e atendendo à prática das organizações, a dimensão humana, o “know-how” técnico, enquanto forma de conhecimento aplicado e a estrutura de suporte às actividades, constituem-se cada vez mais como factores importantes para o rendimento e a performance das organizações.

Dessa maneira e dando alguma sequência ao trabalho desenvolvido na Tesina de DEA, para o desenvolvimento do presente trabalho de Tese Doutoral desenvolve-se um objectivo fundamental que, dentro do tema escolhido se pode configurar como ponto de partida para uma análise mais ampla sobre um conjunto de profissões muito específicas que utilizam o Conhecimento de modo intensivo.

Assim o objectivo central do presente trabalho de investigação é o de;

- iv. *Avaliar qual o contributo, impacto e relação das diversas dimensões do Capital Intelectual no rendimento das empresas que utilizam o Conhecimento de modo intensivo*

Para a concretização e alcance deste objectivo, desenvolveram-se também os seguintes objectivos específicos que visam:

- v. *compreender as Sociedades de Advogados como estruturas empresariais que utilizam um “Know-How” (conhecimento) técnico intensivo, analisando-as sobre o enfoque de algumas Teorias de Organização de Empresas como sejam a Teoria dos Recursos e Capacidades, as Forças Competitivas e a Gestão de Conhecimento;*
- vi. *determinar se existem relações entre as dimensões, humana, relacional e estrutural com influência positiva no rendimento das SDA;*

O presente trabalho de investigação visa contribuir fundamentalmente para uma análise centrada sobre a realidade das SDA portuguesas, observando-as como empresas e a partir de uma perspectiva de gestão.

Para tal objectivo a inexistência entre nós de trabalhos anteriores realizados no domínio desta profissão, observada de modo empresarial e de um ponto de vista da organização de empresas, e o conseqüente recurso a literatura e a estudos dos mercados Inglês e Norte Americano, poderão revelar-se constrangedores de algumas das conclusões a que nos propomos com este trabalho.

Estamos no entanto conscientes de que ele pode constituir um ponto de partida para novas investigações e que Justiça e Direito são sectores importantes – inclusive com impacto elevado no grau de competitividade global de um país – colocados na ordem do dia a nível mediático, empresarial e de opinião pública, que se encontram actualmente em processo de transformação.

### 1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Para além deste ponto de Introdução, presente trabalho de investigação, é composto por oito capítulos estruturados da seguinte forma:

A nível da INTRODUÇÃO, realiza-se um enquadramento geral de justificação e fixam-se os objectivos da investigação.

No CAPÍTULO 1, traçam-se as características gerais e o contexto empresarial de funcionamento das SDA, dando algum destaque aos estudos mais comuns realizados neste domínio empresarial. Ilustra-se uma visão geral do que é o quadro da advocacia em Portugal e o seu envolvimento socioeconómico apresentando também as principais características das SDA.

A nível do CAPÍTULO 2, procede-se a uma revisão de literatura, com abordagem aos principais conceitos subjacentes à Gestão do Conhecimento procurando enquadrar as SDA no contexto das teorias da Lógica Dominante, Capacidades Dinâmicas, Dependência de Recursos e Gestão do Conhecimento. Dá-se ainda relevo a aspectos que se relacionam com a aprendizagem organizacional e com o capital intelectual a nível de modelos de estrutura organizacional e de modelos de medida do CI.

No CAPÍTULO 3, faz-se uma ilustração do quadro de transformação das profissões jurídicas a partir dos autores mais relevantes que se debruçam sobre esta matéria e contextualizam-se as SDA como “*Knowledge Intensive Business Services*”.

No CAPÍTULO 4 propõe-se um modelo teórico e um conjunto de hipóteses de trabalho, justificadas na bibliografia mais relevante, caracterizando cada uma das dimensões e variáveis em estudo, justificando as opções com base nos investigadores que mais tem contribuído para o desenvolvimento desta área.

O CAPÍTULO 5 concentra-se na Metodologia de Investigação. Abordando primeiramente a medida das hipóteses, das variáveis e dos constructos justificando com recurso aos mais influentes investigadores desta área quer os constructos quer as

perguntas a desenvolver a nível de questionário. Procede-se seguidamente à discriminação das características do universo, ao detalhe dos procedimentos de recolha de informação e ao trabalho de campo, bem como às características da amostra recolhida. Desenvolve-se ao nível deste Capítulo a descrição da metodologia estatística a utilizar o estudo empírico, caracterizando o modelo PLS e as diversas etapas de execução do mesmo.

No CAPÍTULO 6 procede-se à apresentação de resultados do estudo empírico ilustrando passo a passo os diversos procedimentos.

Ao nível do CAPÍTULO 7 apresentam-se finalmente as conclusões do presente estudo, antecedidas de uma discussão de resultados à luz do que foram as principais linhas de orientação desta Tese, rematando o trabalho com um conjunto de conclusões, considerações sobre limitações do trabalho e possíveis linhas de abordagem para futuros desenvolvimentos de investigação nesta área.

## **2. SDA–CARACTERÍSTICAS E CONTEXTO EMPRESARIAL**

### **2.1. SDA – CARACTERÍSTICAS DE BASE**

Profissão sujeita a sigilo profissional, regulamentada e com obediência a código deontológico, muitos dos estudos que se encontram sobre Direito e Advocacia não abordam os seus problemas na perspectiva da gestão de empresas ou da sua organização.

A tese central sobre o foco de trabalho da advocacia empresarial é a de que se tratam de organizações centradas no cliente, mais do que orientadas ao cliente, (HEINZ e LAUMANN, 1982), autores que focam numa divisão de barra como reflexo de uma diferença acentuada entre Sociedades de Advogados (SDA) que prestam serviços a empresas e as que o prestam a clientes individuais ou particulares: as Sociedades que prestam serviço a clientes empresariais não o prestam a clientes particulares e vice-versa.

Dentro de cada um destes dois hemisférios e muito particularmente na vertente de prestação de serviços a clientes empresariais, os Advogados tem tendência a especializar, mas por via da multiplicidade de contactos pessoais que se desenvolvem, a SDA sentir-se-á pressionada a corresponder e a servir um amplo conjunto de necessidades das suas empresas clientes, seja no domínio fiscal, comercial ou mesmo laboral, desenvolvendo assim um paradoxo que se poderá apelidar de generalismo especializado.

GARICANO e HUBBARD (2003) confirmam o que vários economistas desde Adam Smith tem vindo a verificar: os indivíduos, nas organizações, tendem para a especialização à medida que a dimensão do mercado aumenta.

Assim, o foco das SDA estreita-se à medida que o mercado aumenta e os profissionais se especializam, indiciando que a actividade de mediação da organização reflecte acordos organizacionais em que a divisão do trabalho difere sistematicamente, consoante os Advogados estejam mais envolvidos em acordos ou na resolução de conflitos.

A evolução dos estudos de HEINZ e LAUMANN (1995) indicam-nos que a divisão hemisférica entre advocacia empresarial e de particulares se mantém, sendo que a percentagem de tempo dispendido na resolução de casos empresariais aumentou. A estrutura de gestão das SDA, também se alterou e evoluiu, de uma hierarquização tradicional para outras formas de organização, fundadas na burocracia.

No entanto e no caso Português e na opinião do seu ex-Bastonário António Pires de Lima, o exercício da Advocacia enquanto profissão liberal existirá sempre e a sua prática individualizada perdurará, e pese embora a complexidade da vida possa arrastar advogados para formas gregárias de actuação, cada um deverá exercer a sua profissão pela forma que considere que melhor assegura a sua independência.

RUSANOW (2003) concentra-se na problemática da Gestão do Conhecimento (GC) e confina a profissão de advogado a um campo em que prevalecem os domínios de saber-saber, saber-fazer e saber-estar particulares, centrados na gestão de um know-how específico em matéria de legislação e prática jurídica, donde uma correcta gestão do conhecimento organizacional se torna imperativa para desenvolver as SDA rumo aos seus objectivos: melhor servir os seus clientes num quadro jurídico cada vez mais complexo e processualmente exigente.

Reconhecendo a importância da tecnologia como elemento capacitador da GC, os advogados em regime de associação colectiva devem, também, atender ao foco da sua actividade, ao modelo da sua organização e à cultura, de forma a bem gerirem o Conhecimento organizacional.

Para RUSANOW, GC em matéria de SDA, reside na alavancagem do Conhecimento colectivo da organização, através de sistemas e processos que suportem a identificação, apropriação, disseminação e utilização do conhecimento colectivo empresarial, de maneira a se atingirem os objectivos da Sociedade. Gestão de Conhecimento em SDA não será assim portanto apenas uma mera questão tecnológica.

A tecnologia, a expansão de uma economia centrada no sector dos serviços e a crescente e gradual entrada da mulher nas profissões de natureza legal e jurídica são aspectos estudados por SERON (1996), que examina a vida e o trabalho de Advogados

por conta própria e de Advogados que trabalham em Sociedades em contraste com o trabalho desenvolvido por colaboradores de grandes organizações.

As conclusões remetem-nos para a necessidade de balanceamento e equilíbrio entre aspectos caracterizadores da profissão de Advogado e aspectos de natureza comercial e de desenvolvimento de fronteiras entre profissão e mercantilismo que devem ser tidos em consideração por quem empreende uma actividade de Advocacia de modo individual.

Essas fronteiras implicam um esforço criativo na aquisição de negócio, organização de trabalho e prestação de serviço ao cliente.

DAVENPORT e PRUSAK (2000), estudam a forma como o Conhecimento se estrutura nas organizações e modelam a problemática da GC em 4 vectores sequenciais: *acesso ao conhecimento* por via da informação, *geração e produção de novos conhecimentos* a partir da informação e conhecimento existente, *incorporação e apropriação* dos novos conhecimentos e competências na organização, *transferência de conhecimentos, práticas e processos* pela organização. Assim, a criação de um clima de confiança organizacional a todos os níveis e a geração de um ambiente positivo junto dos colaboradores, são factores encorajadores à tomada de decisão que se pretende crie novas ideias de eficiência, de produtividade e de inovação, características que não deverão ser diferentes das prevalentes numa SDA.

Para autores como SERON ou RUSANOW, as SDA são empresas com um cunho característico de PME's do sector dos serviços. O seu modelo de gestão, as suas práticas empresariais e o seu desenvolvimento, poderão ser condicionadas por múltiplos aspectos que caracterizam essa tipologia organizacional, pese embora nos encontremos perante uma prática profissional repleta de condicionalismos e peculiaridades.

Neste propósito, e pese a natureza não comercial que a regulamentação nacional e os impedimentos que impendem sobre a actividade implicam, poder-se-á estabelecer algum paralelismo entre estas Sociedades e outras, de natureza eminentemente mais vocacionada para o mercado.

## 2.2. SDA – CONTEXTO EMPRESARIAL

ADIZES (1988) teorizou sobre um Ciclo de Vida das Organizações estabelecendo duas etapas fundamentais: *crescimento e envelhecimento*.

Estabelecendo um paralelismo com a teoria de ARIE De GEUS (1997), ADIZES postula a evolução empresarial como possuindo um Ciclo de Vida, tal como um organismo vivo.

É na visão do fundador que se centra todo o projecto empresarial, mas não apenas no sonho que se imprime ao projecto.

Na realidade a esmagadora maioria dos projectos empresariais, aos quais as SDA não são alheias, sofrem um impulso inicial fundado na Visão do seu criador, sendo que, no início do seu caminho de vida, a empresa/sociedade apresenta um sistema de gestão muito pouco complexo e, por assim dizer, quase inexistente ou extremamente informal.

Muitas organizações do sector dos serviços, no qual podemos incluir as SDA enquanto entidades prestadoras de serviços jurídicos, podem manter-se por longos períodos num estágio inicial caracterizado pela generalização, até ao momento em que a gestão se torna consciente da inevitabilidade da mudança e da passagem a um novo estágio de desenvolvimento, em que a especialização prepondera.

É assim e segundo ADIZES, no designado período de adolescência que a organização se profissionaliza e a gestão de índole profissional tende a assumir as rédeas de controlo da organização, substituindo muitas vezes o fundador-empendedor.

Aspecto que dado o forte cariz personalizado das SDA e até pela sua relativamente recente existência entre nós, ainda está por comprovar.

No entanto, e recorrendo ao paralelismo com outras estruturas do sector dos serviços, abundam exemplos no mercado publicitário que a atestam: J.W.Thompson, Barton, Benton, Durstine & Osborne (BBDO), Ogilvy & Mather, entre outros, são proeminentes agências de publicidade e de comunicação que ostentam o nome dos seus

fundadores, fenómeno que podemos também encontrar a nível das empresas de consultoria de gestão ou da auditoria.

### **2.2.1. ESTUDOS DE GESTÃO SOBRE ADVOCACIA**

No universo português a abordagem do campo de trabalho da advocacia e das SDA é remetida para questões mais centradas sobre a deontologia profissional, os aspectos processuais do Direito e para o relacionamento entre actores do quadro jurídico. É nos países anglo-saxónicos que se pode encontrar um significativo número de investigadores que dedicam ao tema *Gestão e Advocacia* uma vasta soma de contributos, inicialmente centrados sobre aspectos de natureza remuneratória mas que tem vindo a evoluir para outras esferas ligadas a questões de mercado.

Uma vez que a bibliografia nacional relativamente à problemática é bastante árida, é tarefa difícil estabelecer algumas fronteiras e comparações.

#### **d) SOBRE A NATUREZA ORGANIZATIVA E GESTÃO DE RECURSOS**

Para além dos já citados autores, parece ser generalizado o interesse que reside sobre o tema, uma vez que os primeiros trabalhos sobre o mesmo remontam à década de 70.

Sobre a matéria em causa, um conjunto de investigadores tem dedicado a sua particular atenção sobre a problemática organizacional das SDA e a algumas formas de gestão.

GILSON e MNOOKIN (1985, 1989 e 1994) focalizam os seus trabalhos sobre a importância da detenção de uma maior ou menor percentagem de capital nas SDA, advogando um princípio de melhor eficiência para as sociedades que são detidas em quotas iguais pelos seus pares, particularidade que vai ter também algum relevo nos estudos de O'FLAHERTY e SIOW (1995). Por seu lado SPURR (1987 e 1990), coloca a questão de que no mercado das SDA, as grandes causas serem distribuídas a advogados definidos como de maior qualidade, os quais por esta via se tendem a tornar colaboradores efectivos da sociedade, enquanto outros, de menor qualidade e sem causas tão valiosas tendem a sair das organizações. O mercado caracteriza-se assim por

uma duplicidade entre promoção e rotatividade, no qual o valor das causas determina a ascensão e a rotação.

CARR e MATHEWSON (1990) incidem os seus estudos na natureza da organização e nas suas responsabilidades sociais, focalizando em aspectos como o investimento na sua “*marca*” de Sociedade mediante a realização de actividades não facturáveis por parte dos seus associados nomeadamente, a publicação de artigos e a edição de publicações particulares, sobre temas relacionados com o Direito.

Pegando em aspectos focados por O’FLAHERTY e por SIOW, FERRALL (1996) coloca em questão a importância dos incentivos de natureza monetária equacionando-os com a problemática da promoção. Por sua vez REBITZER e TAYLOR (1995), também focam este mesmo aspecto, levando à conclusão que a prática de uma eficiência salarial <sup>(5)</sup>, não se aplica nas SDA.

NEILL (2004) aporta à discussão a problemática das parcerias entre SDA, as quais através de consórcios/parcerias, podem expandir geograficamente a sua oferta de serviço, podendo assim acompanhar de perto os seus clientes multi-regionais ou mesmo multi-continentais no seu processo de expansão, mantendo a sua independência sendo que, simultaneamente, esta abordagem pode fornecer a pequenas e médias SDA a capacidade para se tornarem concorrenciais e competitivas com as grandes SDA.

Enquanto REBITZER e TAYLOR (1999), derivam as suas investigações para a importância da GC neste tipo de Sociedades, CARTER (2004) vem introduzir o que podem ser elementos novos na problemática relativa às SDA e à sua forma de gestão.

Diversas SDA estão actualmente a recrutar profissionais de áreas que não a Advocacia, aproximando-se muito mais de uma gestão empresarial, pessoas mais

---

<sup>(5)</sup> Refere-se o conceito de eficiência salarial como nos remetendo para a prática de salários mais elevados em organizações que não praticam prémios por desempenho, enquanto as que tem prática de premiar o desempenho dos seus colaboradores não praticam salários elevados, aspecto que é muito comum no sector dos serviços, nomeadamente a nível de Bancos e Companhias Seguradoras.

orientadas ao marketing, à liderança de equipas e à gestão por objectivos de forma a auxiliar as SDA na sua prática processual e gestão em diversos domínios.

**e) SOBRE A PRÁTICA DE HONORÁRIOS**

A remuneração e os honorários são um aspecto que tem preocupado a comunidade investigadora que se dedica à análise da profissão de Advogado e à problemática das SDA, pois alguns problemas se levantam e são decorrentes da mesma, como o sejam o excesso de litígio (MICELI, 1994, citando SEGERSON).

A prática de acerto de honorários tida como um instrumento criado para resolver problemas de liquidez da parte queixosa serve como elemento importante na partilha do risco inerente a cada processo mas leva a uma prática marcadamente litigante por excesso, (DANA e PRIER, 1993), (MICELI, 1994) e (EMONS, 2000).

DANZON (1983), seguindo estudos anteriores, revela nas suas pesquisas a importância da neutralização do risco entre advogado e cliente face aos processos e que o estabelecimento de um *fee* por tarefa, ou seja de um ajuste prévio de honorários por acção, funciona como elemento de neutralização do risco mas também pode contribuir para a redução do esforço de diligências por parte do advogado.

Para LYNK (1990 e 1994), existe uma diferença importante na forma de remuneração e de cobrança de honorários em grandes SDA e em pequenas, e também consoante nos encontremos perante uma SDA que se direcciona para clientes particulares ou para clientes empresariais. As grandes SDA litigam preferencialmente em acções qualificadas de complexidade e morosidade muito superior, donde a utilização do sistema remuneratório de acerto de honorários é menos aplicado.

HAY (1996, 1997) revela-nos que o *fee* óptimo varia consoante as características de cada caso ou causa e reside no balanceamento entre aspectos que minimizam os custos: o sobre-investimento na causa e a rendibilidade do advogado.

SANTORE e VIARD (2001) introduzem novas questões sobre aspectos de natureza remuneratória, pois quando o recurso ao litígio pode ser controlado, é

economicamente mais eficiente que o advogado adquira os direitos de reclamação do seu cliente.

A explicação para este facto reside em que, se obtiver um acordo rápido, o advogado verá o seu trabalho compensado sem necessidade de maior investimento de tempo, o que não aconteceria se o caso vier a seguir para julgamento, com possibilidades de recurso para instâncias superiores.

Para além do mais, também se crê que as verbas atingidas num acordo com base neste método de remuneração serão inferiores ao que seriam os interesses do cliente pois, fazendo reduzir os montantes exigidos num acordo, um advogado pode induzir e influenciar o seu cliente a aceitar o mesmo (THOMASON, 1991), (GRAVELLE e WATERSON, 1993).

POLINSKY e RUBINFIELD (2003 e 2002), colocam novas questões centradas no que referem como o efeito julgamento, o qual pode induzir um menor esforço por decréscimo do empenho em negociação se o caso seguir para tribunal.

Já GAROUPA e GOMEZ-POMAR (2001) vão também abordar a questão relacionada com o facto de as grandes SDA preferirem a prática de honorários pagos por hora de trabalho, do que o sistema de acerto de honorários, em linha de estudo que continua a ser analisada por investigadores mais recentes como são os casos de (EMONS, 2007), (BAIK e KIM, 2007) e (HITT *et al*, 2007).

#### **f) SOBRE A TRANSFORMAÇÃO NAS PROFISSÕES JURÍDICAS**

Para DIAS e PEDROSO (2004), referindo estudos de KRITZER (1999), a par das transformações no Direito e na Justiça ocorre, em simultâneo, um processo de transformação das profissões jurídicas, incidindo particularmente na especialização profissional e na introdução de novas tecnologias, com repercussões nos métodos de trabalho e na sua forma de organização, no aparecimento de novas funções e de serviços jurídicos adaptados à complexidade da vida social moderna.

FREIDSON (2000), por sua vez, opõe-se a uma visão generalizada de muitos autores sobre a problemática da crise actual nas profissões, fundada apenas em mudanças que possam colocar em causa as suas raízes de identidade.

A transformação das profissões liga-se com as mudanças da opinião pública, de mercado e das políticas do Estado, características da sociedade pós-industrial.

FERRARESE (1992) releva a Competência e o Poder como os dois elementos fundamentais na caracterização das profissões: o Poder reside no facto da profissão utilizar de forma privilegiada e monopolística, os seus conhecimentos técnicos <sup>(6)</sup>, enquanto a Competência é o factor-chave de sucesso de qualquer profissão, pois permite uma forma de monopólio do conhecimento técnico por parte do grupo profissional.

Já ABEL (1986) refere que as profissões, como entidades, procuram limitar e regular o acesso à profissão e a reduzir os níveis de concorrência interna através de mecanismos de controlo e nesse sentido, KRITZER (1999) teoriza a emergência de um pós-profissionalismo, assente fundamentalmente em três aspectos: a perda de território de exclusividade profissional; uma crescente segmentação da utilização do conhecimento; o crescimento e utilização de tecnologias de informação.

Desta realidade emerge assim o facto de que serviços antes prestados em exclusividade por determinadas profissões possam agora ser efectuados por outros profissionais especializados <sup>(7)</sup>.

Fazendo fé na manutenção de validade dos conceitos defendidos por HEINZ e LAUMANN (1982), sendo as SDA organizações centradas no cliente, o

---

<sup>(6)</sup> Veja-se, como exemplo, a rivalidade crescente no seio das profissões da saúde.

<sup>(7)</sup> Certas áreas de actividade empresarial antes reservadas aos economistas podem ser efectuadas por titulares de licenciaturas em gestão. O mesmo se passa com os designers que tem vindo a substituir os Arquitectos em determinados trabalhos. No imobiliário, muitas empresas tem vindo a proporcionar aos seus clientes serviços de consultoria no âmbito do apoio à tramitação de processos de compra, venda e contratação junto de instituições financeiras, campo reservado a solicitadores ou mesmo a advogados.

desenvolvimento tecnológico pode impactar a componente intra-relacionamento, proporcionando a introdução de novos métodos de trabalho nomeadamente a nível de processos de investigação a uma relação de custo mais baixa e vantajosa.

Com recurso a expedientes tecnológicos e seguindo o modelo de RUSANOW (2003) de criar bases de conhecimento precedente, para uma maior partilha de conhecimento organizacional, tal facto pode condicionar a contratação de pessoal, orientado as SDA para o recurso à contratação de profissionais menos qualificados e menos onerosos em matéria salarial, acelerando o curso dos processos de trabalho e reduzindo a estrutura de custos da sua organização.

SHERR (2001) aborda a problemática da transformação das profissões jurídicas relacionando-a com três aspectos fulcrais: o desempenho profissional, a carreira profissional e a formação jurídica. Enquanto outros autores, (DEZALAY, 1992), (ANIMALI e SCIAFFI, 1995), abordam a problemática de factores externos na transformação das profissões jurídicas (mercado, comportamento profissional, número de profissionais e relacionamento com o Estado), SHERR vai centrar a sua análise em aspectos internos da profissão, nomeadamente nas tarefas e na divisão de competências, concluindo que a formação de base se deve adequar ao que é hoje a realidade da profissão jurídica, muito diferente daquela que é ministrada na grande maioria dos cursos de direito.

SHERR considera que existe actualmente uma certa industrialização e efeito de massificação na área jurídica, como resultado da especialização de tarefas, dos efeitos de concorrência e das alterações do tipo de actividade. Tendencialmente nas SDA o trabalho é organizado de forma padronizada, com separação de tarefas, tornando repartido um trabalho de arquitectura complexa.

Para SHERR (2001) esta nova forma de organização contribui para alterar o paradigma tradicional da relação pessoal entre advogado e cliente, uma vez que no decurso de um processo podem intervir vários juristas e não-juristas na realização dos procedimentos necessários.

Como nos refere CARTER (2004), os grandes escritórios de advocacia tendem a alargar o tipo de serviços que prestam aos seus clientes, não se limitando apenas ao exercício do direito, mas incluindo igualmente a consultoria, a assessoria e a prestação de serviço, em domínios mais amplos, reconfigurando o conceito de escritório e transformando-o em empresas de serviços jurídicos.



### **2.3. ADVOCACIA EM PORTUGAL**

Tratando-se de uma investigação centrada na problemática da gestão aplicada a Sociedades de Advogados (SDA), afigura-se importante contextualizar as origens desta profissão e a sua evolução de forma a se poderem balizar os constrangimentos que dela emergem actualmente em confronto com o campo teórico que se pretende contrastar.

Nos primórdios, e antes mesmo de se configurar como uma profissão, o exercício da advocacia era essencialmente encarado como uma vocação na qual a defesa dos acusados, normalmente gente muito simples e rude, em via de regra vítimas da iniquidade de quem competia julgar, era tomada por indivíduos ilustres e idóneos nos quais a capacidade de oratória se assumia como uma competência-chave fundamental ao exercício dessa função.

A palavra advogado deriva do latim *ad-vocatus*, o que é chamado em defesa. Desta forma pode hoje entender-se ser este o profissional a quem compete defender uma causa, cumprindo o seu dever com dignidade e competência, buscando mais a justiça do que a recompensa remuneratória, embora devida.

No mundo actual a organização profissional dos advogados caracteriza-se em três formas: Colegial, Livre e Estadual.

A advocacia Colegial é predominante na U.E. e é marcada pela existência de um ou mais organismos (caso de Espanha, através dos seus Colégios e de Portugal através da Ordem) em que a titularidade de Advogado só é obtida mediante inscrição obrigatória. As suas características são as de independência e autonomia face ao Estado, pertencendo a essas organizações o poder disciplinar e de organização jurídica da profissão.

Na advocacia Livre, modelo dos Estados Unidos, da Suíça, Noruega e Finlândia, a inscrição nas associações é facultativa, cabendo aos Juízes o exercício do poder disciplinar.

Nos modelos de advocacia de Estado, adoptados pela ex-União Soviética, China e outras Democracias Populares, os advogados estão inscritos em colégios, mas dependem do Governo, tal como os funcionários públicos.

No início deste novo século, o Advogado actual apresenta características muito diferentes dos seus antepassados históricos Greco-Romanos ou mesmo, dos profissionais de meados do século passado.

A aceleração do mundo em matéria de globalização, quebra de fronteiras e de alargamento de espaços económico-políticos, vem impactar fortemente as relações comerciais, individuais e internacionais. O capital financeiro não dorme e viaja electronicamente no sentido anti-horário, de Bolsa em Bolsa. As notícias estão presentes 24 horas por dia e o que ocorre no mais remoto ponto do planeta, será transformado em informação em poucos minutos e chegará a nossas casas em directo. Os conflitos sociais agudizam-se, a criminalidade aumenta e a circulação de pessoas, bens, mercadorias e capitais é vertiginosa.

O ordenamento jurídico das nações, salvo algumas excepções, não deixará de ter acompanhado, ou pelo menos tenderá a acompanhar muito rapidamente essas mudanças. A necessidade de especialização acentua-se, sobretudo em áreas e aspectos até há relativamente pouco tempo não explorados: direito do ambiente, direito da informática, direito da medicina, direito dos consumidores, etc.

Para PEDROSO e DIAS (2004), o Direito, o sistema jurídico e o sistema judicial encontram-se num acelerado processo de transformação que varia em cada sociedade em função do seu desenvolvimento económico e social, da cultura jurídica, das transformações jurídicas e do conseqüente padrão de litigância.

Segundo estes investigadores, reportando-se a KRITZER (1999), as profissões jurídicas atravessam actualmente um período de transformação, assentes fundamentalmente na: perda de exclusividade profissional, na crescente segmentação do conhecimento através da especialização e no crescimento e utilização de novas tecnologias no acesso a fontes de informação.

Não sendo a especialização uma saída, (ARNAUT, 1993), (MOORHEAD, 2008), a solução poderá estar nas Sociedades de Advogados (SDA) pois só um escritório pode dar resposta a questões cada vez mais específicas e complexas.

A troca de opiniões, a partilha de informação, o apoio recíproco e a divisão de despesas, podem assim assumir-se como as grandes vantagens das SDA. Integrado contudo em Sociedade o advogado não deve perder as suas características essenciais de consultor, confidente, patrono e servidor da justiça. Deve adaptar-se a novas realidades, como todas as profissões, não podendo esquecer o seu papel na sociedade, nem que a sua função é sempre personalizada, (ORTEGA y GASSET, 1954).

As associações de advogados em gabinetes colectivos, de longa tradição Britânica e nos Estados Unidos, proliferaram também em múltiplos países da União Europeia. No caso português, as sociedades civis de advogados foram instituídas pelo Decreto-Lei n.º 513-Q/79, de 26 de Novembro de 1979 (agora revisto e alterado), embora antes dessa data já existissem, nomeadamente em Lisboa, algumas sociedades de facto.

### **2.3.1. COMPOSIÇÃO DEMOGRÁFICA DA PROFISSÃO**

A explosão do ensino superior em Portugal vem acentuar fortemente a capacidade de “*produção*” de novos licenciados em Direito e conseqüentemente o seu ingresso na Advocacia. Desde o princípio da década de 90 que se inscrevem na Ordem dos Advogados um valor médio de 82% de licenciados em Direito em cada ano <sup>(8)</sup>.

A evolução das inscrições na Ordem dos Advogados indica claramente que o período anterior a 1974 se caracteriza como uma época de reposição de stock, para o qual factores como a tradição de família e um certo cariz elitista poderão não ser alheios a esta situação.

A revolução de Abril de 74 vem contribuir para uma alteração profunda neste cenário liberalizando-o. Actualmente o fluxo de inscrições na Ordem dos Advogados é

---

<sup>(8)</sup> Segundo elementos do Observatório da Ciência e do Ensino Superior e da Ordem dos Advogados

superior a duas mil por ano, seguindo de perto uma constatação feita por ABEL (1989), RODRIGUEZ (1996) e COLE (2003): o aumento do número de advogados tem sido uma constante nas últimas décadas na generalidade dos países do ocidente.

Para além do incremento do número de advogados é a sua composição em termos de idade e género que representam as maiores alterações demográficas na advocacia.

Indicadores do Ministério da Ciência e Ensino Superior, indicam que o segmento feminino é já maioritário num vasto conjunto de licenciaturas do ensino superior, exceptuando alguns cursos de engenharia e de ciências militares, nos quais o peso do segmento masculino é maioritário. Este maior peso feminino no ensino superior não deixou de se sentir também na advocacia, pois no princípio do século passado a percentagem das suas inscrições era quase residual. Já a partir da década de 90 se dá uma inversão nessas inscrições, sendo actualmente superiores a dois terços do total de novos inscritos.

Segundo CAETANO (2003), em termos etários observa-se um rejuvenescimento muito considerável da profissão, sendo que a média etária dos advogados é de 41,3 anos se tivermos em linha de conta a percentagem de advogados em exercício com idade até 40 anos, cuja representatividade no universo é de 58,2%. Se no entanto se excluir o segmento relativo aos maiores de 65 anos, a média etária baixa para 39,5 anos, existindo 61,6% de advogados com idade até aos 40 anos.

De acordo com esta pesquisa e para o grupo de advogados de idade inferior a 65 anos <sup>(9)</sup> que decidiram suspender a sua actividade, parecem ser sobretudo os mais jovens <sup>(10)</sup> que maiores dificuldades de afirmação na profissão estão a enfrentar, dado por um

---

<sup>(9)</sup> Num total de 10.507 advogados, verifica-se que mais de 68% dos mesmos haviam efectuado a sua inscrição na Ordem a partir de 1990, permitindo este indicador concluir que são sobretudo os mais jovens que suspendem a actividade, facto que, segundo CAETANO, “*será expressão das dificuldades encontradas no mercado da advocacia após a entrada na profissão*”.

<sup>(10)</sup> A respeito destas dificuldades, atente-se que um Advogado-Estagiário não paga qualquer tipo de quotização para a Ordem dos Advogados. Findo o seu

lado a necessidade temporal de afirmação de nome e a pressão de concorrencialidade motivada pelo aumento do número de profissionais em exercício.

Desta forma, o perfil da profissão de advogado conheceu uma forte alteração nos últimos anos quer em termos quantitativos e de rejuvenescimento, quer na composição por sexo, ocupando o segmento feminino hoje uma posição maioritária, oposto ao que era tradicional.

### **2.3.2. MODOS DE PRÁTICA PROFISSIONAL**

A advocacia desenvolveu-se ao longo de séculos caracterizando-se por ser uma prática independente e tutelada a nível superior. Mas esta prática individual, herdeira das antigas tradições do *defensor-orador*, tem vindo a ser confrontada com factores de mercado, de evolução tecnológica, da expansão dos domínios profissionais em novos domínios e da globalização económica.

Deste modo, a prática da profissão, com saliência para os Estados Unidos tem vindo a evoluir acompanhando o crescimento e expansão internacional dos sectores industrial e sobretudo dos serviços, evoluindo para uma prestação profissional empresarialmente organizada em SDA.

Esta prática é relativamente recente em Portugal, tendo sido consagrada inicialmente no Decreto-Lei n.º 513-Q/79, e revista com a entrada em vigor do actual Decreto-Lei 229/2004, sendo que a expansão desta modalidade de actuação se desenvolveu com maior intensidade no período pós-adesão nacional à União Europeia.

---

período de estágio, um Advogado até 3 anos de exercício profissional, passa a pagar mensalmente uma quota de 18,75€ mensais para a Ordem. Volvidos 3 anos de prática profissional, o valor de quotização dispendido por um Advogado eleva-se então para 37,50€ por mês, sendo que passa então também a efectuar pagamentos para a “Caixa dos Advogados” – sistema particular de segurança social – correspondentes a 17% sobre dois salários mínimos nacionais. Sendo o salário mínimo português do valor de 374,60€ mensais, um jovem advogado com 3 anos de profissão, despende em média, e pelo mínimo, um valor de 165€ por mês para poder exercer a sua profissão.

Actualmente encontram-se registadas na Ordem dos Advogados um número superior a 800 Sociedades <sup>(11)</sup>, sendo que uma percentagem acima de 40% das mesmas teve a sua constituição no período compreendido entre os anos de 2000 e 2003 <sup>(12)</sup>.

De acordo com a publicação Francesa MAITRE (2003) <sup>(13)</sup>, pesem questões como área de actividade e tipo de cliente tenham um peso importante na *performance* das SDA, é pressuposto que os advogados em exercício associativo, nomeadamente como sócios das respectivas *empresas jurídicas*, venham a obter maiores rendimentos.

Razões como a partilha de despesas, de partilha de risco e de inter-ajuda tidas como génese do movimento orientador da constituição de SDA, tem hoje em novos aspectos como, segmentação e especialização de ramos do Direito, tipologia de clientela – nomeadamente empresas, e empresas em processo de internacionalização que requerem uma maior abrangência de áreas de trabalho – e aumento da capacidade de “*lobby*”, outros argumentos a considerar.

Segundo CAETANO (2003) o número de sócios nas SDA é bastante reduzido, pois uma percentagem superior a 50% tem apenas 2 sócios, sendo que apenas 1% das SDA nacionais tem 10 ou mais sócios.

Para este investigador a adopção por esta modalidade associativa e em função do reduzido número de sócios por Sociedade, parece indicar que a opção por esta prática profissional se deve mais a razões de natureza defensiva – controlo de custos e sinergias de inter-ajuda – do que proactiva e orientada para o cliente e suas necessidades ou para a antecipação da abertura do mercado em matéria de U.E. <sup>(14)</sup>.

---

<sup>(11)</sup> Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística

<sup>(12)</sup> Segundo a Ordem dos Advogados Portugueses

<sup>(13)</sup> Segundo a revista MAITRE, em França, durante o ano de 2002, os rendimentos obtidos por advogados em exercício individual era cerca de metade dos rendimentos auferidos por advogados em exercício em SDA.

<sup>(14)</sup> CABRAL (1999) estabelece considerações sobre a aplicação prática da directiva 98/5/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, relativas à livre

### 2.3.3. QUADRO SÓCIO ECONÓMICO

O estudo desenvolvido por CAETANO (2003) para a Ordem dos Advogados indica também a existência de uma considerável assimetria no seio da profissão, com uma percentagem relevante de advogados a auferirem rendimentos pouco elevados. Mais de 56% dos advogados inquiridos no estudo revelam rendimentos mensais líquidos entre os 500 e os 1500 euros.

Mesmo assim, em termos médios, os rendimentos obtidos na prática profissional vão posicionar os advogados num segmento sócio económico elevado na sociedade portuguesa, face ao contraste dos rendimentos médios nacionais e das profissões assalariadas.

Pese embora o aumento do número de advogados presentes no mercado, o que releva aspectos de maior concorrencialidade no seio da profissão, o factor idade, por um lado, e a posição na profissão, por outro, são também aspectos que se destacam.

É na faixa etária entre os 40 e os 55 anos que o nível de rendimentos da advocacia se revela superior. Por outro lado é o grupo correspondente a sócios de Sociedades de Advogados (SDA) que se vai revelar como sendo aquele no qual a percentagem de rendimentos superiores a 3 mil e a 5 mil euros se mais distancia dos restantes.

---

circulação de advogados na União Europeia. Assim, e como exemplifica à luz dessa directiva *“dois advogados de uma Sociedade A, cuja sede fica em Espanha, e que exerçam em Portugal com o seu título espanhol, poderão constituir em Portugal uma sucursal ou agência do seu gabinete de origem e exercer a sua actividade no quadro desta”*.



## 2.4. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS SDA

### 2.4.1. ENQUADRAMENTO

As SDA são constituídas e enquadradas pelo Decreto-Lei 229/2004 de 10 de Dezembro de 2004 e da Lei 15/2005 de 26 de Janeiro de 2005 e, de acordo com artigos de imprensa <sup>(15)</sup>, previa-se uma evolução centrada no seguinte conjunto de aspectos, que se tem vindo a confirmar:

- aumento nas concentrações de SDA, visando notoriamente ganhos de dimensão;
- a prevalência futura de três tipos de SDA distintas: grandes sociedades internacionais presentes em Portugal; grandes firmas portuguesas que vão subsistir; pequenas “*boutiques de advogados*” altamente especializadas e com poucas áreas jurídicas, apostando em serviços de qualidade superior;
- a necessidade de todo um conjunto de pequenas sociedades deverem ter que reorientar a sua actividade.

Conscientes das inúmeras alterações ocorridas no mercado o preâmbulo do citado Decreto-Lei destaca as seguintes considerações prévias:

- a livre prestação de serviços, decorrente da integração na UE, a qual vem exigir uma harmonização das formas de prestação dos serviços das SDA, de modo a permitir uma concorrência sã e equilibrada entre os profissionais dos diversos Estados membros;
- o crescimento do número de SDA que veio comprovar a adesão dos profissionais ao esquema societário e às vantagens de que o mesmo se reveste;
- o consagrar, sempre que possível, do princípio da liberdade contratual, permitindo-se a cada sociedade de advogados optar pelo regime que melhor entender;
- a salvaguarda do princípio da natureza não mercantil das sociedades de advogados, não se remetendo a sua regulação para o direito comercial.

Estas considerações iniciais que constam do preâmbulo do referido Decreto-Lei revelam, por um lado, uma real preocupação em actualizar e institucionalizar as regras de funcionamento das SDA, mas por outro lado mantêm um carácter regulador e de certo modo defensivo da actividade, excluindo-a da esfera comercial e continuando a impor algumas restrições a nível da sua divulgação.

---

<sup>(15)</sup> ALMEIDA SAMPAIO, sócio da Almeida Sampaio & Associados, na edição do “Diário Económico” de 6 de Abril de 2005.

## **l) SÓCIOS E ASSOCIADOS**

O diploma legal a que nos reportamos neste ponto consagra a nível do seu artigo 5º a exclusividade da participação societária em SDA, apenas a advogados inscritos na Ordem dos Advogados, excluindo os advogados estagiários.

O artigo 6º deste Decreto-Lei consagra também a categoria de Associados, referindo que nas SDA podem exercer a sua actividade outros advogados não sócios.

Um associado é assim um profissional sem participação societária, cujos deveres e direitos, segundo este mesmo artigo “*devem constar do contrato de sociedade ou ficar definidos nos planos de carreira e deles deve ser dado conhecimento ao associado, no momento da sua integração na SDA*”.

## **m) CONSTITUIÇÃO E REGISTO DA SOCIEDADE**

O contrato de sociedade não obriga à realização de escritura pública, podendo ser feito por documento particular, salvo se no respectivo contrato houver entrada de bens imóveis, situação para a qual se torna obrigatória a respectiva escritura pública

## **n) A SOCIEDADE**

A SDA é constituída pelo nome profissional, completo ou abreviado, de todos, alguns ou algum dos sócios, terminando com a expressão “*sociedade de advogados*” e mencionando o regime de responsabilidade, utilizando as iniciais RL para sociedades de responsabilidade limitada ou RI para sociedades de responsabilidade ilimitada.

Quando a firma não individualize o nome de todos os sócios, deve aditar-se à sua designação a expressão “& associados”.

O “*brandname* da sociedade pode ser mantida com o nome de ex-sócios, mediante autorização escrita dos mesmos ou dos seus herdeiros. Quando o nome do ex-sócio figurar na firma por mais de 20 anos, deixa de ser necessária a referida autorização.

**o) PARTICIPAÇÕES SOCIAIS**

Em termos globais, todos os sócios integram obrigatoriamente a sociedade com participações de indústria, isto é, todos se comprometem a trabalhar efectivamente na sociedade que constituem, podendo mesmo ter a seu cargo uma determinada área jurídica, e todos ou alguns deles, também com participações de capital.

Entende-se por participação de indústria como o compromisso de uma determinada prestação de serviços a que um sócio se obriga perante a sociedade que vai integrar, ou seja, ao trabalho efectivo exercido por um sócio ao serviço da sociedade e que se compromete a executar (*ex: toda a área de fiscalidade, todos os julgamentos no domínio do processo penal, etc*).

**p) ADMINISTRAÇÃO E CONTAS**

Os administradores respondem perante a sociedade pelos danos causados no exercício do cargo, e podem constituir procuradores para a prática de determinados actos ou categorias de actos que sejam devidamente especificados na respectiva procuração.

A elaboração das contas de um exercício é da responsabilidade da administração e, no caso de SDA de responsabilidade limitada, devem ser depositadas na Ordem dos Advogados no prazo de 60 dias após a sua aprovação.

**q) TIPOS DE SOCIEDADE E REGIME DE RESPONSABILIDADES**

Nos termos do Decreto que as consagra, existem dois tipos de SDA: *de responsabilidade ilimitada e de responsabilidade limitada*.

Nas SDA de responsabilidade ilimitada, os sócios respondem pessoal, ilimitada e solidariamente pelas dívidas sociais enquanto nas sociedades de advogados de responsabilidade limitada apenas a sociedade responde pelas dívidas sociais. O capital social mínimo é de 5000€ enquanto nas SDA de responsabilidade limitada devem proceder obrigatoriamente à contratação de um seguro de responsabilidade civil,

destinado à cobertura de riscos inerentes ao exercício da actividade profissional dos seus sócios, associados, estagiários, agentes ou mandatários.

**r) FUSÃO E CISÃO DE SOCIEDADES**

É permitida a fusão de duas ou mais SDA, mediante a transferência global do património de uma para a outra e atribuição aos sócios de participações, ou mediante a constituição de uma nova sociedade para a qual se transfere globalmente o património das sociedades fundidas, atribuindo aos sócios participações de indústria ou de capital na nova sociedade a constituir. À semelhança das fusões, no articulado deste capítulo também são reguladas as possíveis cisões de SDA. Essas cisões são permitidas e as SDA podem: destacar parte do seu património para constituição de outra SDA, dissolver-se e dividir o património, sendo cada parte resultante destinada a constituir uma nova SDA, destacar partes do seu património ou dissolver-se para fundir com SDA já existentes.

**s) FORMAS DE ASSOCIAÇÃO**

O Decreto que as regula permite o Consórcio entre SDA, os agrupamentos complementares de empresas (ACE) e os agrupamentos europeus de interesse económico (AEIE). Qualquer destas formas de associação é admitida sempre e apenas em condições de exclusivo à actividade de advocacia.

**t) DISSOLUÇÃO, LIQUIDAÇÃO E PARTILHA**

A SDA pode dissolver-se mediante dois tipos de procedimento: *a dissolução imediata ou a dissolução por sentença judicial*. No caso da primeira, a sociedade dissolve-se nos termos previstos na lei ou no contrato de sociedade, sendo ainda possível a dissolução por deliberação dos sócios. No segundo caso, dissolução por sentença judicial, além do que for previsto na lei, poder-se-á dissolver uma SDA se, por força de decisão da Ordem dos Advogados, a sociedade for impedida de exercer a sua actividade ou se a SDA não tiver exercido qualquer actividade durante dois anos consecutivos. Às SDA é também aplicável a denominada insolvência, sendo-lhe neste

aspecto prosseguido o que é previsto no respectivo código de insolvência e recuperação de empresas.

**u) REGRAS DEONTOLÓGICAS**

Para além de tudo o que é regulamentado nos estatutos da Ordem dos Advogados, relativamente a procedimentos deontológicos dos advogados, os quais se mantêm sempre presentes mesmo quando exercem a sua actividade a nível de SDA ou de outras empresas.

**v) INFORMAÇÃO E PUBLICIDADE**

A Lei 15/2005 que regula o Estatuto da Ordem dos Advogados, ilustra-nos os aspectos e as muitas limitações neste domínio que de outro modo tenderiam a fazer resvalar a profissão para a órbita comercial e mercantilista:

- os advogados podem divulgar a sua actividade profissional de forma objectiva, verdadeira e digna, no rigoroso respeito dos deveres deontológicos, do segredo profissional e normas legais sobre publicidade e concorrência.



### 3. O CONCEITO DE CONHECIMENTO

#### 3.1. O CONHECIMENTO – PRINCÍPIOS E TIPOLOGIAS

O Conhecimento foi realmente um dos primeiros problemas a ser abordado de forma sistemática pelos estudiosos, caracterizando os primórdios da investigação feita pela humanidade podendo enquadrar-se a sua origem com base na filosofia. As ideias de Sócrates, Platão e Aristóteles, datam de uma época anterior à era Cristã e apresentam ainda hoje um conjunto de teses ainda não invalidadas sobre este domínio.

Parecem existir três tradições epistemológicas divergentes nesta disciplina que procuram definir a sua fonte: *o racionalismo, o empirismo e o apriorismo* que se perfilam na TABELA 1, seguinte:

**TABELA 1 – CORRENTES DO CONHECIMENTO**

CORRENTE	RACIONALISMO	EMPIRISMO	APRIORISMO
<i>FUNDAMENTOS</i>	Sustenta que o conhecimento resulta de um processo mental, sendo a verdade absoluta encontrada a partir de deduções racionais fundadas em axiomas, tendo como exemplo disso a matemática	Opõe-se às teses do racionalismo defendendo que, na génese ou origem, não existe conhecimento e de que sua única fonte é a experiência sensorial, na qual o facto de se perceber alguma coisa é algo extremamente significativo	O fundamento desta abordagem reside no facto do conhecimento se constituir por elementos que antecedem e são independentes da experiência, aspecto no qual parece ser coincidente com a corrente racionalista
<i>CARACTERÍSTICAS</i>	Advoga esta perspectiva que existe em nós um certo número de conceitos que são inatos e que se assumem como as mais importantes bases do conhecimento. Não tem origem na experiência mas constituem um património de origem da nossa razão	O ser humano tem percepções e é com base nelas que vai a pouco e pouco desenvolvendo representações e conceitos gerais. Sendo a experiência sensorial a fonte de origem do conhecimento humano, de acordo com esta aproximação teórica, todos os nossos conceitos procedem da experiência que é obtida por indução, mediante experiências sensoriais específicas	Para os aprioristas os factores antecedentes do Conhecimento acabam por não ser conteúdos do conhecimento mas formas do mesmo, que recebem o seu conteúdo através da experiência
<i>REFERENCIAS</i>	Platão, Descartes e Leibnitz (Racionalismo Imanente)	Aristóteles, Francis Bacon, John Locke	Kant

TABELA 1 – Correntes do Conhecimento, resumo – elaboração própria

### 3.1.1. UMA DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO

A nível da teorização do Conhecimento subsiste alguma dificuldade em estabelecer uma definição comumente aceite. Na representação comum poderia designar-se o conhecimento como sendo uma crença real enquanto para a filosofia, pode definir-se conhecimento da seguinte forma:

“noção normalmente oposta à afectividade e à actividade, designa a função teórica do espírito assim como o resultado dessa função, que tem como fim tornar presente aos sentidos ou à inteligência um objecto (interno ou externo), de modo a obter dele um entendimento ou uma representação adequada”

[[http://www.priberam.pt/dlpo/definir\\_resultados.aspx](http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx), acessado em Novembro de 2008]

“faculdade de conhecer; relação directa que se toma de alguma coisa; noção; informação; experiéncia; domínio teórico e/ou prático de determinada área; forma de entendimento que representa o acto de conhecer implicitamente contido na coisa conhecida; pessoa com quem se tem relações sociais; (popular) pequena gratificação; recibo; documento que comprova a expedição de mercadorias por via marítima ou fluvial; saber; instrução; perícia; pessoas conhecidas; relações”

[<http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=14>, acessado em Novembro de 2008]

A aparente dificuldade que parece existir em definir o que é o Conhecimento, pode ser resultante do facto do mesmo residir apenas na mente dos indivíduos e poder ser capturado, armazenado e partilhado ao mesmo tempo, (SPIEGLER, 2003).

Esta divergência evidencia-se nas definições de Conhecimento apresentadas seguidamente:

“uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insights* que proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações [...]. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

[DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. (1998, pp: 6-7), “Working Knowledge: how organizations manage what they know”, Boston: Harvard Business School Press, tradução própria]

“O conjunto total de características e procedimentos, incluindo cognição e competências, que os indivíduos utilizam para resolver problemas, compreendendo, teoria e prática, regras quotidianas e instruções sobre como actuar. O conhecimento baseia-se em dados e informações, estando sempre ligado às pessoas, construído por indivíduos e representando as suas crenças sobre relacionamentos causais”

[PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (1999, pp: 29-30), “Managing knowledge”, Chichester: John Wiley and Sons, tradução própria]

“uma capacidade humana, de carácter tácito, orientada para a acção, baseada em regras, individual e em constante mutação. O seu conteúdo é revelado em acções de competência individual porque, na prática, esta se expressa por meio de conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social”

[SVEIBY, K. E. (1997, pp: 35-42), “The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets”, Berrett-Koehler San Francisco, tradução própria]

Os estudos de NONAKA e TAKEUCHI (1997) também apontam para o facto do modelo seguido pela teoria económica representar o Conhecimento com uma função muito marcada pela comunicação de informação. Nesta abordagem encara-se o Conhecimento de um modo estático, relevando-se a importância da combinação de conhecimentos existentes para a inovação de novos produtos, novos processos de

trabalho, novos mercados a abordar pela empresa e novos desenvolvimentos organizacionais.

As teorias de administração e organização de empresas centram-se em duas vertentes: uma, de *natureza científica*, marcada fundamentalmente pela abordagem de sistematização científica da estratégia e outra, de *natureza humanista*, centrada em abordagens do estudo da cultura organizacional.

Para uma melhor compreensão das questões relacionadas com o Conhecimento, torna-se importante rever e percorrer as algumas das teorias do campo de Organização de Empresas mais com ela relacionadas, procurando enquadrar em cada um os aspectos mais significativos relativos às SDA, de forma a extrair ilações que proporcionem enquadramento a um modelo de análise.

Recorreu-se para o efeito a um conjunto de pesquisas bibliográficas e autorais, utilizando a internet <sup>(16)</sup>, a consolidação de leituras sobre autores de referência e o apoio do documento que serviu de base à leccionação do módulo “*Paradigma e metodologia de investigação em organização de empresas*”, ministrado no âmbito da fase lectiva do programa de doutoramento pelo Professor Doutor D. Emílio Diez de Castro, o qual constituiu um verdadeiro mapa orientador desta análise, já também referenciado no trabalho de investigação feito em matéria de “*tesina*”.

Como nos encontramos perante um cenário de desenvolvimento de um novo campo teórico e de estudos no qual a dinâmica e as questões relacionadas com a aprendizagem e a Gestão do Conhecimento se configuram como os principais elementos componentes, torna-se importante descrever também alguns dos principais contributos teóricos emergentes.

Nas perspectivas em que surgem estas novas abordagens enumeram-se o seguinte conjunto de investigadores, PRAHALAD e BETIS (1986 e 1995) nas questões relacionadas com a “*Lógica Dominante*”, TEECE, PISANO e SCHUEN (1997) no respeitante às “*Capacidades Dinâmicas*”, BARNEY (1986), TEECE (1984) e GRANT

---

<sup>(16)</sup> <http://www.universia.pt> (nomeadamente no campo de “recursos de investigação”, com destaque para os sites “Ideas” e “Repec”), além do ProQuest

(1991) no domínio relativo à “*Dependência de Recursos*” e RUMELT (1984), SCHENDEL (1996), GRANT (1996) e SPENDER (1996), relativamente à teoria baseada na “*Gestão do Conhecimento*”.

É também importante ter em linha de conta que a perspectiva apresentada por DAVENPORT e PRUSAK (1997 e 1998) coloca em relevo outra das questões importantes de ter relativamente ao *Conhecimento* e que se relaciona com o tratamento da informação. Estes investigadores salientam nos seus estudos (TABELA 2) a frequente e errónea confusão entre os conceitos de *Dado*, *Informação* e *Conhecimento*, como sendo fonte de origem de frequentes dispêndios com iniciativas tecnológicas de medida do *Conhecimento Organizacional*, cujos resultados tendem a ficar um pouco aquém do esperado.

**TABELA 2 – DIFERENÇA ENTRE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO**

<i>DADOS</i>	<i>INFORMAÇÃO</i>	<i>CONHECIMENTO</i>
<p><b>Simple observações sobre estados e ocorrências do mundo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Facilmente estruturados</li> <li>. Facilmente registáveis mecanicamente</li> <li>. Facilmente transferíveis</li> </ul>	<p>Elementos coligidos, com determinada relevância e determinado propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Requerem unidade de análise</li> <li>. Necessitam consenso de significado</li> <li>. Requerem intervenção humana</li> </ul>	<p>Informação valiosa sobre a mente humana que inclui reflexão, síntese e contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Frequentemente tácito</li> <li>. Difícil de estruturar</li> <li>. Difícil de registar mecanicamente</li> <li>. Difícil de transferir</li> </ul>

TABELA 2 – Diferença entre Dados, Informação e Conhecimento, proposta por Davenport, T.H e PRUSAK, L. in “*Information Ecology*” (1997), p. 9 – tradução própria

### 3.1.2. AS SDA E A LÓGICA DOMINANTE

O ponto de partida para a análise desta teoria centra-se na forma como os gestores entendem o negócio e tomam as suas decisões relativamente à alocação de recursos, (PRAHALAD e BETTIS, 1986)

A Lógica Dominante corresponderá assim a um filtro de informação que actua como um funil, o qual serve de filtro à informação.

A atenção organizacional concentra-se apenas sobre dados considerados relevantes para a actividade, à luz da lógica dominante que prevalece na empresa. Todos os restantes são rejeitados.

Esses dados relevantes são filtrados por essa lógica e analisados pelos gestores – à luz do seu sistema de valores, marcos de referência e conjunto de experiências – num processo de filtragem que os conduzirá à incorporação na estratégia, nos sistemas, nos valores, nas expectativas e no reforço comportamental da organização (FIGURA 1).

**FIGURA 1 – LÓGICA DOMINANTE**

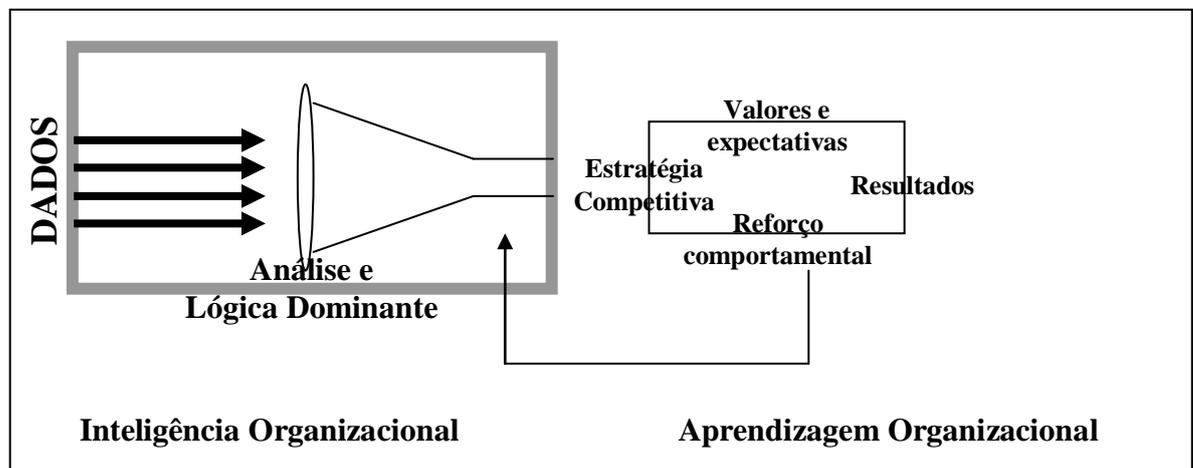


FIGURA 1 – Modelo de Funcionamento da Lógica Dominante – Adaptado de Emílio Diez de Castro

Desta forma a lógica dominante pode ser vista como um aspecto importante de inteligência organizacional entendendo-se a mesma como a capacidade que uma organização tem para aprender e que essa mesma inteligência organizacional não corresponde ao somatório das inteligências individuais de executivos e colaboradores.

A Lógica Dominante, pelas suas características de filtro, pode inclusive reduzir a capacidade de aprendizagem organizacional, sendo assim um determinante primário nessa mesma aprendizagem <sup>(17)</sup>. A Lógica Dominante sugere o abandono de velhas lógicas de forma a produzir-se uma recomposição estratégica.

<sup>(17)</sup> Em 1985, após longos anos de nacionalização, foi criada legislação que reabria novamente o sector bancário à iniciativa privada. O Millennium BCP foi

Neste sentido emergem conceitos de “curva de esquecimento – ou desaprendizagem”, (ARGYRIS e SCHON, 1978), (STARBUCK e HEDBERG, 1977), (HEDBERG, 1981), (NYSTROM e STARBUCK, 1984), subsistindo igualmente um conceito de “curva de aprendizagem”, (YELLE, 1979), (MODIS, 1992), (HEDBERG, 1981), (SHRIVASTAVA, 1983), (FIOL e LYLES, 1985), (LEVITT e MARCH, 1988) e (HUBER, 1991).

Por esta via, os conceitos de *aprendizagem e desaprendizagem* fazem parte integrante das necessidades de *mudança* inerentes à LD e ao complexo caminho da inovação e da diversificação.

No entanto, LANG e STULTZ (1994) acabam por demonstrar que as empresas altamente diversificadas obtêm desempenhos médios mais baixos do que as suas congéneres que se especializam num segmento de mercado. Desta forma parece poder extrair-se que a diversificação pode não ser um caminho próspero a desempenhos mais altos.

Também os estudos empíricos de LLOYD e JAHERA (1994) não revelam resultados relevantes que relacionem positivamente diversificação e desempenho. Dado que a amostra deste estudo era composta de empresas muito grandes, a consequência é que, pelo menos para essas grandes empresas, as estratégias de diversificação revelam-se abordagens discutíveis para a obtenção de desempenho superior.

As organizações constituem sistemas complexos em que os comportamentos individuais dos gestores e colaboradores se encontram em interação uns com os outros

---

então criado e no curto espaço de 4 anos, começou a assumir uma posição de relevo em Portugal. O comportamento de toda a restante Banca portuguesa foi o de minorar a actuação do Banco, fruto de uma “sobranceria” muito particular que caracterizava a lógica dominante dos executivos bancários. Essa lógica restringiu a aprendizagem organizacional da Banca portuguesa face a novas condições da envolvente. Quando a partir da década de 90 se dá a renovação integral da Banca privatizada e com o estabelecimento de novas lógicas, já o Millennium BCP tinha atingido um relevo importante no mercado, adquirido um centenário banco nortenho e segmentado a sua rede comercial. Hoje, posiciona-se como o maior Banco privado português.

e com a envolvente interna e externa das empresas, sendo que num sistema emergem propriedades intrínsecas e separadas dos componentes individuais.

Essa constatação levou a que DÍEZ de CASTRO, VÁSQUEZ SÁNCHEZ e DÍEZ MARTIN (2005), se debruçassem na elaboração de um modelo interpretativo da LD empresarial que compreende: factores que influenciam o aparecimento ou alteração da LD empresarial (contexto de mercado e contexto institucional), factores e dimensões que explicam o aparecimento de novas lógicas (interpretação, valores e capacidade de acção) e a forma como a LD influencia o comportamento estratégico e os resultados da organização.

Paralelamente e tendo por base outra corrente de abordagem, os sistemas complexos apresentam comportamentos não lineares em que causas e efeitos não são proporcionais, (GLEICK, 1987), (CAMBEL, 1993) e (GULICK, 1992). Os sistemas complexos buscam a estabilidade e procuram adaptar-se à envolvente, (HOLLAND, 1992) e (WALDROP, 1992). Por sua vez os sistemas complexos que se encontrem equilibrados, tendem a actuar de modo repetitivo, (PRIGOGINE e STENGERS, 1984).

Nesse sentido a LD proporciona aspectos que permitem agilizar a tomada de decisão levando à adaptação sem necessidade de grandes mudanças nos princípios básicos dessa lógica, sempre que não seja necessária uma mudança radical da mesma.

PRAHALAD e BETYS (1996) referem que as mudanças de forma e no modo como as organizações resolvem problemas significativos se relaciona com o aparecimento de problemas substanciais ou nas chamadas “crises”, as quais podem ser obstáculos e condicionadores à aprendizagem.

Em trabalho recente, PRAHALAD (2004) refere que a LD, além de filtro, pode dificultar a visão periférica de gestão necessária para repensar os negócios para além das suas fronteiras actuais, limitando as possibilidades de diversificação e de exploração de novas lógicas de negócio.

A LD enquanto conceito pensado para explicar relações entre abordagens à mudança como a diversificação, acaba também por apresentar e acarretar fortes

implicações noutras actividades estratégicas da empresa como sejam a globalização ou internacionalização, a inovação, (GUIDICE e MERO, 2007), e o relacionamento inter-empresarial, como sejam as alianças e parcerias, (BOIVIN e ROCH, 2006).

Pelo seu forte condicionamento regulador, o qual vai inclusive incidir nas atitudes e comportamentos de quem pretenda vir a desenvolver uma profissão de advogado, tal como o é estipulado nos estatutos da Ordem dos Advogados em matéria de deontologia, pode prevalecer nesta classe profissional e na sua agregação enquanto empresa (SDA) uma determinada “Lógica Dominante” que condiciona o seu processo de aprendizagem e paralelamente a sua Competitividade Empresarial.

As SDA são estruturas vocacionadas de modo exclusivo para o trabalho jurídico e todas elas são compostas por advogados em exercício, os quais ocupam por imposição reguladora as posições de sócio ou associado.

Este condicionamento e formatação quer por via educativa quer por via associativa, não deixarão certamente de ter influência no modo de desenvolvimento e capacidade de aprendizagem que cada SDA vai desenrolar no mercado.

Paralelamente, a forte mutação no perfil das profissões jurídicas a par dos novos condicionalismos da envolvente, não deixam de se assumir como aspectos que podem afectar o modelo sistémico da advocacia e, conseqüentemente, das SDA, contribuindo certamente para a alteração da sua Lógica Dominante.

Desta forma, pode fazer sentido abordar a problemática destas organizações à luz desta teoria procurando em primeiro lugar estabelecer que Lógica, ou que Lógicas Dominantes imperam, estabelecendo comparações aos modelos de desenvolvimento e aprendizagem organizacionais para SDA de maior dimensão e vocacionadas para o mercado empresarial e para SDA de menor dimensão e mais direccionadas para o mercado de clientes particulares, aspecto que pese embora não se configure com central nesta investigação pode abrir caminhos de exploração em investigações futuras.

### 3.1.3. AS SDA E AS CAPACIDADES DINÂMICAS

A Teoria das Capacidades Dinâmicas tem como objectivo a obtenção de uma explicação que permita identificar as dimensões de capacidades específicas da empresa que possam ser fontes de vantagem competitiva, e explicar como as combinações de capacidades e recursos podem ser desenvolvidas, desagregadas e protegidas, (TEECE *et al*, 1997).

Esta abordagem vai para além nas questões de causalidade da vantagem competitiva baseadas na eficiência, pesquisando os processos pelos quais determinada organização é capaz de produzir os activos intangíveis dos quais obterá a vantagem competitiva.

A hipótese de base fundamenta-se que tanto a produção dos recursos como a sua utilização não é imediata, pelo que se requer da empresa que os possua a existência de capacidades muito concretas para o seu desenvolvimento e aplicação.

Neste sentido, o termo capacidade organizacional refere-se à capacidade das empresas para desenvolverem uma, ou várias actividades concretas, (GRANT, 1996), enquanto competência nuclear ou distintiva – core competence – designa as capacidades fundamentais para o resultado da empresa e o desenvolvimento da sua estratégia, (PRAHALAD e HAMEL, 1990b).

De forma mais concreta, TEECE *et al* (1997) distinguem entre *competência e capacidade* indicando que esta última consiste no papel da direcção estratégica no sentido de adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades organizacionais internas e externas, os recursos e as competências funcionais para enfrentar os requisitos de um ambiente competitivo dinâmico.

À luz desta teorização a vantagem competitiva das empresas reside nos seus processos, e está determinada pela posição dos activos específicos e os caminhos disponíveis de desenvolvimento, determinados em grande parte pela história passada da empresa.

Os processos organizacionais constituem a forma em que se desenvolvem as tarefas e actividades na empresa, isto é os seus procedimentos ou rotinas – sequências repetitivas de acções. Têm fundamentalmente três papéis: *coordenação e integração* (conceito estático), *aprendizagem* (conceito dinâmico) e *reconfiguração* (conceito transformador).

A posição estratégica da empresa é constituída pelos seus activos, especialmente aqueles que são dificilmente imitáveis e impossíveis de obter no mercado de factores produtivos. Entre estes, destacam-se os activos de conhecimento e seus activos complementares e os activos de reputação.

Ao analisar a evolução das organizações, a análise económica clássica supõe que as empresas podem escolher de entre a totalidade de tecnologias e sectores existentes, independentemente de sua história passada.

Para a TCD, o comportamento da empresa no futuro, ou pelo menos no curto prazo, vem determinado pelo seu passado, concretamente pelos investimentos realizados e pelo seu portfólio de processos e rotinas.

Assim as características do processo de aprendizagem organizacional (AO) limitam as alternativas disponíveis de desenvolvimento organizacional.

Consequentemente, poderão construir-se como mais competitivas, porque assentes em vantagens competitivas fundamentadas em superior eficiência organizativa com respeito a empresas de mesmo sector, aquelas organizações que desenvolvam um conjunto de competências distintivas, adaptadas à evolução da envolvente e à mudança, dificilmente imitada por outras empresas.

Tais competências concretizam-se na natureza dos processos organizacionais e nos activos específicos, sendo que a sua evolução vem determinada pela história passada, a memória, da organização.

Para TEECE (1997) a Teoria Baseada no Recursos (TBR) não explica de modo adequado de que forma e por que certas empresas constroem uma vantagem competitiva em situações de rápida e imprevisível mutação no ambiente.

Nesses mercados, onde a vantagem competitiva sofre mudanças consideráveis, as *capacidades dinâmicas* permitem às empresas integrarem, construírem e reconfigurarem capacidades internas e externas para acompanhar as transformações.

Por sua vez EISENHARDT e MARTIN (2000) explicam que as *capacidades dinâmicas* são nem mais nem menos, rotinas organizacionais através das quais a gestão pode alterar a base de recursos, adquirindo, integrando e recombinao os mesmos para gerarem novas aproximações de criação de valor.

THOMPSON e COLE (1997), observam que as empresas devem procurar novos ângulos de competitividade e agregar diferentes formas de criar valor, antecipadamente do que os seus concorrentes, actuais ou em vias de entrar no mercado.

Já D`AVENI (1999) reporta-nos que a velocidade das mudanças no cenário competitivo acaba também por gerar a necessidade em desenvolver capacidades dinâmicas globais.

Segundo os estudos de GRIFFITH e HARVEY (2001) as capacidades dinâmicas globais apresentam dois componentes característicos: desenvolvem coerência enquanto reconhecem as características do ambiente de cada mercado de modo a facilitar a opção das estratégias a desenvolver; procuram a adaptação, integração e reconfiguração dos activos internos e externos para melhor explorar as oportunidades no mercado global.

Mais recentemente TEECE (2007) vem referir que a manutenção de capacidades dinâmicas requer uma gestão empreendedora, sendo que esse compromisso é diferente embora relacionado com actividades normais de gestão.

Esta gestão empreendedora relaciona-se com o sentir e o compreender de oportunidades, capacidades de realização e descobertas de novos e melhores processos de colocar o negócio em funcionamento ligando-se com a coordenação criativa de

elementos diversos co-especializados, a obtenção de consensos para o desenvolvimento de práticas não rotineiras e para o sentido das novas oportunidades.

As SDA caracterizam-se por serem organizações de *intelectualidade intensiva*, podendo residir em aspectos como “*know-how*” técnico, desenvolvimento de prestação de serviço, na investigação e desenvolvimento, serviço ao cliente, rapidez, flexibilidade produtiva, e outros aspectos, um conjunto de competências que podem contribuir para a sua distinção e fonte de vantagem competitiva.

Não existindo uma abundância de estudos que se dediquem à investigação desta problemática em organizações tão particulares como as SDA e dada a transformação que se opera no mercado, com a emergência de um cada vez maior número de concorrentes o campo da Teoria das Capacidades Dinâmicas pode assumir-se como um campo exploratório e de investigação para esta tipologia empresarial.

#### **3.1.4. AS SDA E A DEPENDÊNCIA DE RECURSOS**

A teoria baseada nos recursos e capacidades (TBR) nasce de uma crítica das hipóteses de base da teoria das forças competitivas. Segundo esta última, uma entrada num sector industrial é uma decisão racional que pode representar-se, (TEECE *et al*, 1997), da seguinte forma:

- escolher um sector industrial a partir da sua atractividade estrutural;
- escolher uma estratégia baseada em conjecturas a respeito das estratégias racionais dos concorrentes;
- se ainda não se possuem, adquirem-se ou obtêm-se os activos necessários para competir no mercado;

A TBR vai assim centrar-se sobre a análise de empresas cuja rentabilidade não reside na capacidade de construir obstáculos à entrada de concorrentes, por que se tratam de organizações com um desempenho superior em matéria de produto e com um grau de qualidade mais elevado.

À luz da TBR a vantagem competitiva está mais ligada a recursos de difícil imitação e à forma de ser das organizações do que à sua relação produto-mercado. Tal aspecto orienta-nos para a problemática das competências – uma habilidade superior

que se descreve como sendo o que uma organização pode fazer particularmente bem, (ANDREWS, 1987)

RUMELT (1984) pode ser considerado como o primeiro investigador a aplicar de forma consciente uma perspectiva de Recursos ao campo problemático da estratégia.

Para ele, a estratégia das organizações caracteriza-se por um conjunto relacionado de recursos de “*know-how*” organizacional e de actividades de transformação que constituem uma teia ou rede de interligações complexas.

Assim, as determinantes fundamentais dos resultados de uma organização vão residir na existência de capacidades e competências particulares na empresa, na disponibilidade de determinados activos e na existência de mecanismos de controlo, (PENROSE, 1959), (RUMELT, 1984), (TEECE, 1984) e (WERNERFELD, 1984).

TEECE (1984) releva o êxito organizacional com a posse de activos intangíveis baseados em “*know-how*” tecnológico ou de gestão.

A transferência desse “*know-how*” em produtos e mercados distintos permitirá à organização a obtenção de rendibilidades maiores.

WERNERFELD (1984) reconhece que esta nova aproximação se distingue das de produto-mercado (forças competitivas e conflito estratégico), podendo afirmar-se como um novo paradigma.

Já PFEFFER e SALANCIK (1978) consideram que as empresas são dependentes de recursos da envolvente e que operam alterações estruturais e de modelo de comportamento de forma a adquirir e manter os recursos externos de que necessitam para sobreviver.

Do ponto de vista da TBR, as organizações são agentes activos no desenho e moldagem da envolvente, pressupondo-se que devam ser proactivas face ao dinamismo e mutação do mesmo.

Em circunstâncias de aumento de incerteza e imprevisibilidade, torna-se necessário desenvolver mecanismos que sintonizem a relação da empresa com a sua envolvente.

A incerteza relaciona-se assim com a complexidade de aquisição de recursos. Nesta perspectiva a estratégia organizacional é um meio mediante a qual as empresas: procuram adquirir e controlar recursos que minimizem a sua dependência de outras organizações; procuram adquirir e controlar recursos que maximizem a dependência de outras organizações face a si.

**FIGURA 2 – MODELO CONCEPTUAL DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS**

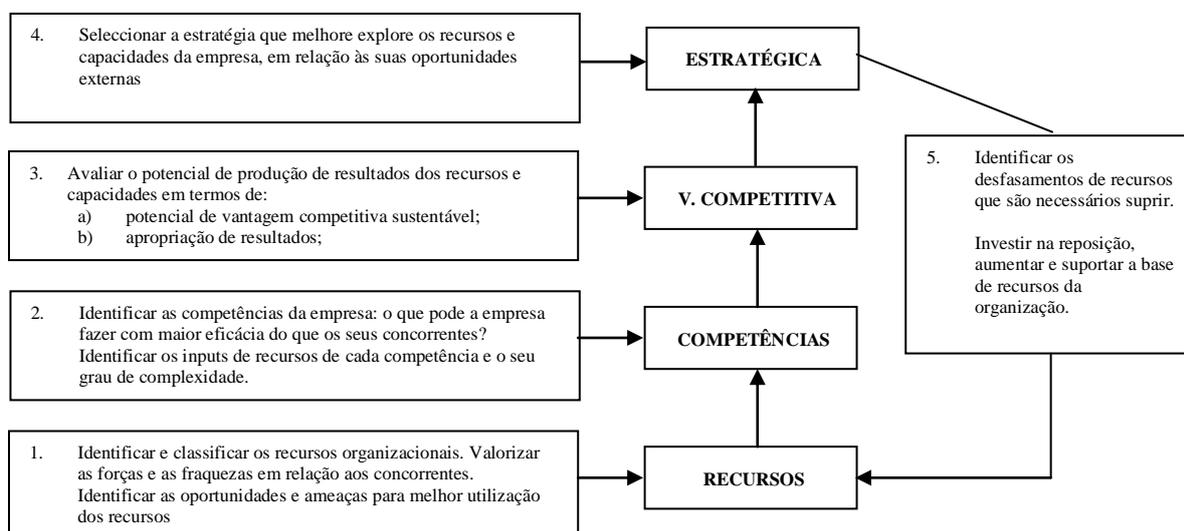


FIGURA 2 – Modelo conceptual da Dependência de Recursos, segundo GRANT (1991) – Adaptado de Emílio Diez de Castro

Para SCOTT e MEYER (1992) a dependência de uma organização é maior quanto mais escassos são os recursos, maior seja a sua concentração e mais coordenada seja a actuação dos componentes da envolvente do negócio. COOL e SCHENDEL (1988) demonstram existir uma diferença significativa no desempenho entre empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico, mediante as suas análises ao comportamento da indústria farmacêutica nos Estados Unidos.

A TBR distancia-se conceptualmente do processo proposto pela aproximação das forças competitivas. Nesta perspectiva as organizações são heterogéneas no que diz respeito a recursos e competências, sobrevivendo a partir do que possuem. Este tipo de dificuldade centra-se em três razões fundamentais:

- *o desenvolvimento dos negócios é um processo complexo* e as empresas carecem de capacidade organizativa para desenvolver com rapidez novas competências, (DIERICKX e COOL, 1989);
- *há activos que não estão disponíveis para ser adquiridos por via de compra* como o conhecimento tácito, (TEECE, 1976), ou a reputação, (DIERICKX e COOL, 1989);
- *um activo adquirido pode não proporcionar a rentabilidade esperada* pela empresa, (BARNEY, 1986);

A TBR coloca a integração vertical e a diversificação sob um novo ponto de vista estratégico pois ambas podem considerar-se formas de ganho de rentabilidade em situação de escassez de activos, cuja comercialização no mercado se torna particularmente difícil, (WERNERFELT e MONTGOMERY, 1988).

A TBR focaliza-se na estratégia de exploração de activos existentes, específicos das organizações, levantando questões sobre estratégias de gestão com vista ao desenvolvimento de novas competências, (WERNERFELT, 1984).

Se o controle sobre recursos é fonte de rentabilidade, a consequência de investigações no domínio de aquisição de competências, gestão de conhecimento ou “*know-how*”, a par de questões como a de aprendizagem organizacional, convertem-se assim em assuntos estratégicos importantes, (SHUEN, 1994).

O grande recurso das SDA enquanto analisadas numa perspectiva da GC e da TBR pode basear-se a dois níveis distintos:

- no grau de capacidades e de “*know-how*” técnico jurídico detidos pelos seus sócios e associados;
- na carteira de contactos pessoais e na grelha de relações de mercado detida pelos seus sócios e associados;

Questões de competência e a resposta efectiva à questão “*o que faz uma SDA particularmente bem*”, pode constituir um desafio de análise do desenvolvimento deste tipo específico de empresas à luz da TBR. Paralelamente, também a transferência de “*know-how*” tácito entre diferentes áreas e ramos de direito, a par da alteração estrutural das SDA, a diversificação dos ramos de direito com incidência na criação de diversificações intra-organizacionais, são também aspectos possíveis de vir a ser explorados.

### **3.1.5. AS SDA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Segundo SCHENDEL (1996) o processo pelo qual o Conhecimento se cria e é utilizado nas organizações pode ser uma peça chave do desenvolvimento de recursos inimitáveis e que são necessários para criar vantagens competitivas.

O processo mediante o qual se aprende é muito mais importante do que o que é aprendido, sobretudo em matéria de processo de aprendizagem colectivo utilizado pelas organizações, pois para a criação de activos, o factor fundamental é saber o que se deve fazer com o que é aprendido.

O cerne desta Teoria do Conhecimento (TC) advoga o processo de aprendizagem como mais importante do que aquilo que se aprende, significando isto que a capacidade de desenvolver as competências organizacionais, pode ser mais importante do que criar vantagens e competitividade por relação a um conhecimento específico adquirido.

Há também fortes evidências na literatura por parte de diversos e reputados autores que apontam para que a nossa sociedade actual se estar a transformar numa Sociedade do Conhecimento, (BELL, 1973), (DRUCKER, 1968) e (TOFLER, 1990).

A TBR concebe a empresa como um acumular de recursos e capacidades próprias, sendo tarefa primordial da gestão, a de maximizar o valor através da desagregação dos recursos e capacidades existentes, à medida que se vai desenvolvendo uma base de recursos empresarias para utilização futura.

O novo ponto de vista transmitido pela TC representa sobretudo uma confluência de interesses estabelecidos durante longo tempo relativamente a questões de incerteza e informação, conjugando diferentes correntes de pensamento modernas sobre a empresa. A TC centra-se no Conhecimento como sendo o recurso estratégico mais importante para as organizações e coloca em matéria de discussão o saber-se de facto o que é que se entende por conhecimento – pergunta de resposta não consensual colocada desde os filósofos da antiguidade clássica até aos mais contemporâneos.

Existem muitos tipos de conhecimento, sendo que MACHLUP (1980) analisa as características relevantes relativamente à sua utilização organizacional, identificando treze elementos de conhecimento: *conhecer, estar familiarizado com, saber, despertar para, recordar, reconhecer, distinguir, compreender, interpretar, ser capaz de explicar, ser capaz de demonstrar, ser capaz de falar e ser capaz de interpretar.*

Da mesma forma, MACHLUP identifica também cinco classes de conhecimento: *o conhecimento prático, o conhecimento intelectual* (envolvendo o científico, humanístico e cultural), *o conhecimento de passatempo* (notícias e histórias), *o conhecimento espiritual e o conhecimento supérfluo* (não desejado).

O enfoque desenvolvido a partir da TBR reconhece a transferência de recursos e capacidades da empresa como um determinante crítico para a sua capacidade de alcançar vantagens e competitividade, (BARNEY, 1986). A transferência de conhecimento revela-se também importante, não apenas entre empresas, senão de modo mais crucial dentro da própria organização.

Parece ser no entanto inequívoco pelo considerável número de evidências que a acumulação de recursos de *Conhecimento* contribui de modo positivo para o sucesso empresarial, (GRANT, 1996) e (VAN den BOSCH *et al.*, 2003) sendo que o conhecimento tem vindo a assumir o papel de principal fonte de competitividade e vantagem organizacional, (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, 2000), (NONAKA, 1990, 1994, 1997), (NONAKA e JOHANSSON, 1985), (NONAKA, KONNO e KOSAKA, 1993), (NONAKA e KONNO, 1999), (NONAKA e SENOO, 1998), (NONAKA e TAKEUCHI, 1994, 1995, 2001), (NONAKA e TEECE, 2001), (SVEIBY, 1997 e 1999).

Segundo esta nova aproximação teórica o *Conhecimento* pode dividir-se em duas grandes áreas, com problemáticas de transmissão e apropriação muito particulares. Em termos teóricos e no que é respeitante ao Processo de Criação de Conhecimento nos termos propostos por NONAKA e TAKEUCHI (1995), coloca-se como pedra fundamental epistemológica a distinção entre ambos os tipos de conhecimento: *o tácito* e *o explícito* – *o conhecimento explícito* → que se transmite por via de comunicação,

tem na fiabilidade da comunicação um aspecto crítico na sua transmissão; o *conhecimento tácito* → que não se encontra em livros e manuais, que se aprende fazendo e que apenas se pode transmitir mediante a sua aplicação e adquirir com a prática caracteriza-se por um processo de transferência lento, de custo elevado e resultado incerto, (KOGUT e ZANDER, 1992);

Para NONAKA e TAKEUCHI (1995) o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito que proporcione vantagem e competitividade.

Se para o conhecimento tácito a apropriação e transferência se fazem pela prática, a posse do conhecimento é mantida e titulada por quem o detêm, aspecto que caracteriza algumas das profissões tradicionais hoje em vias de extinção – alfaiates, sapateiros, etc. NONAKA e TAKEUCHI (1995) defendem que a criação do conhecimento organizacional se processa mediante uma interacção contínua e dinâmica entre os campos do *tácito* e do *explícito*, essa moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento.

O conhecimento explícito, se tem facilitado a sua transmissão, já no que diz respeito à sua apropriação e posse, apresenta alguns problemas: em primeiro, tal como um bem, pode ser vendido sem que o seu proprietário inicial se veja privado dele, (ARROW, 1984). O simples facto de disponibilizar conhecimento no mercado, coloca-o à mercê de todos os compradores potenciais, (ARROW, 1971).

Assim, só em termos de patentes e direitos de *copyright*, onde o proprietário do conhecimento se encontra legalmente protegido, o mesmo se mantêm na posse do seu dono original, significando isto que o conhecimento explícito é em via de regra apropriável.

O princípio da racionalidade limitada, exposto por SIMON (1991), reconhece que o cérebro humano tem uma capacidade limitada para adquirir, armazenar e processar conhecimento e informação. Como resultado, a eficiência de produção de conhecimento – criação de novo conhecimento, aquisição de conhecimento existente e

armazenagem de conhecimento – requer que os indivíduos se especializem em áreas específicas do Saber.

A noção de empresa como organização que integra conhecimento tem vindo a ganhar forma, destacando-se as investigações em torno da problemática da aprendizagem organizacional, (LEVITT e MARCH, 1998) e (HUBBER, 1991) e a visão de empresa baseada em conhecimento, pontificando os estudos de (SPENDER, 1989), (NONAKA, 1991 e 1994) e (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Segundo SIMON (1991), uma organização adquire conhecimento por duas vias: por meio da aprendizagem dos seus membros ou incorporando novos colaboradores que possuam conhecimentos que a organização não possui. O Conhecimento e a gestão do mesmo são uma tarefa empresarial que requer coordenação, uma vez que se os conhecimentos de diversos colaboradores são complementares e necessários para a execução de tarefas produtivas, eles acabam por constituir uma equipa na qual a criação de conhecimento e a aplicação do mesmo não se pode separar.

Relativamente a esta interdependência THOMPSON (1967) identifica que a mesma incide sobre três tipos – *associada, sequencial e recíproca* –, às quais VAN de VEN, DELBECQ e KOENIG (1976) acrescentam uma quarta – *interdependência de equipa*. Assim, o tipo de interdependência dentro da tarefa determina o tipo de coordenação utilizado.

Uma noção organizacional fundada numa Teoria de Conhecimento, orienta-nos a compreender o fenómeno de interdependência como um elemento do próprio desenho organizacional e como um elemento que deve ser gerido.

Integrando aspectos relacionados com mecanismos de coordenação formal explícita com os processos de coordenação informal e implícito e relacionando-os com as características e papel do conhecimento, podemos encontrar quatros mecanismos para a integração de conhecimento especializado: *regras e regulamentos; sequenciação; rotinas; solução de problemas e tomada de decisão;*

A problemática da Gestão de Conhecimento em SDA é um tema que está particularmente a ser desenvolvido no mercado Norte Americano, com destaque para os estudos e trabalhos de (RUSANOW, 2003), (PARSONS, 2004) e (MAISTER, 1993 e 1997).

A GC incide na boa capacidade de organizar a forma como a própria organização de serviços jurídicos aprende e em como desenvolve uma propriedade colectiva no seio de um conjunto de profissionais que, mesmo trabalhando em regime associativo, mantêm fortes traços de independência. Uma síntese global das teorias referidas, seus principais contributos, autores de referência e possíveis contributos de investigação para as SDA ilustram-se seguidamente na TABELA 3.

**TABELA 3 – SÍNTESE DE TEORIAS – CONTRIBUTO PARA O ESTUDO DAS SDA**

ABORDAGEM TEÓRICA	CONCEITOS-CHAVE	AUTORES DE REFERÊNCIA (PRECURSORES)	CONTRIBUTO PARA O ESTUDO DAS SDA
<b>LÓGICA DOMINANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forma como os gestores entendem o negócio e tomam decisões;</li> <li>- filtro de informação;</li> <li>- aprendizagem organizacional;</li> <li>- interação complexa com as estruturas e sistemas;</li> <li>- desaprendizagem e curva de esquecimento;</li> <li>- curva de aprendizagem;</li> <li>- sistemas complexos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prahalad e Betis (1986 e 1995);</li> <li>- Kerr e Bettis (1987);</li> <li>- Gomez-Mejia,</li> <li>- Tosi e Hinken (1987);</li> <li>- Balkin (1992);</li> <li>- Ferguson e Morris (1993);</li> <li>- Argyris e Schon (1978);</li> <li>- Starbuck e Hedberg (1981);</li> <li>- Yelle (1979);</li> <li>- Modis (1992);</li> <li>- Shrivastava (1983);</li> <li>- Fiol e Lyles (1985);</li> <li>- Levitt e March (1988);</li> <li>- Huber (1991);</li> <li>- Holland (1992);</li> <li>- Waldrop (1992)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que lógica domina as SDA;</li> <li>- transformações de mercado e mudanças na lógica dominante das SDA;</li> </ul>
<b>CAPACIDADES DINÂMICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade organizacional;</li> <li>- competência distintiva;</li> <li>- combinações e desagregação de competências;</li> <li>- criar e expandir competências;</li> <li>- processos organizacionais;</li> <li>- aprendizagem e reconfiguração;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grant (1996);</li> <li>- Prahalad e Hamel (1990);</li> <li>- Teece (1997);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criação de competências em SDA;</li> </ul>
<b>CONHECIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criação de conhecimento nas organizações;</li> <li>- processo de aprendizagem organizacional;</li> <li>- conhecimento explícito e implícito;</li> <li>- transferência de conhecimento;</li> <li>- apropriação de conhecimento;</li> <li>- interdependência;</li> <li>- regras sequenciação e rotinas;</li> <li>- solução de problemas e tomada de decisão em equipa;</li> <li>- capital intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schendel (1986);</li> <li>- Machlup;</li> <li>- Bamey (1986);</li> <li>- Kogut e Zander (1992);</li> <li>- Arrow (1984);</li> <li>- Levitt e March (1998);</li> <li>- Hubber (1991);</li> <li>- Spender (1989);</li> <li>- Nonaha (1991 e 1994);</li> <li>- Nonaka e Takeuchi (1995);</li> <li>- Simon (1991);</li> <li>- Thompson (1967);</li> <li>- Van de Ven, Delbecq e Koenig (1976);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento de conhecimento em SDA;</li> <li>- gestão de conhecimento em SDA;</li> </ul>

ABORDAGEM TEÓRICA	CONCEITOS-CHAVE	AUTORES DE REFERÊNCIA (PRECURSORES)	CONTRIBUTO PARA O ESTUDO DAS SDA
<i>DEPENDÊNCIA DE RECURSOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recursos difíceis de imitar e obter;</li> <li>- desempenho organizacional superior;</li> <li>- competências;</li> <li>- <i>know-how</i> organizacional e atividades de transformação;</li> <li>- activos intangíveis;</li> <li>- organizações como agentes activos na moldagem da envolvente;</li> <li>- incerteza e complexidade de aquisição de recursos;</li> <li>- dependência e escassez de recursos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teece (1984);</li> <li>- Andrews (1987);</li> <li>- Rumelt (1984);</li> <li>- Penrose (1959);</li> <li>- Wernerfeld (1984);</li> <li>- Pfeffer e Salancick (1978);</li> <li>- Grant (1991);</li> <li>- Scott (1992);</li> <li>- Cool e Schendel (1988);</li> <li>- Dierickx e Cool (1989);</li> <li>- Barney (1986);</li> <li>- Wernerfelt e Montgomery (1988);</li> <li>- Shuen (1994);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- questões de desenvolvimento de competências em SDA;</li> </ul>

TABELA 3 – Síntese das principais características, autores e possíveis contributos para o estudo das SDA – elaboração própria

### 3.1.6. TIPOS DE CONHECIMENTO HUMANO

Numa visão geral pela literatura e pelos estudos, podem-se identificar algumas correntes que identificam uma determinada tipologia de Conhecimentos, dos quais se podem destacar, por exemplo, os contributos de SACKMANN (1992) e as suas quatro tipologias de conhecimento:

- *Conhecimento Dicionário* – (o quê) respeitante a descrição, a expressões e definições usadas pela organização para descrever situações ou problemas;
- *Conhecimento Directório* – (o como) práticas que incidem sobre sequências de eventos e relações causais, analisando como os problemas se resolvem;
- *Conhecimento Manual* – (o quando) que envolve prescrições sobre como fazer e aperfeiçoar práticas para resolver problemas e atingir o sucesso;
- *Conhecimento axiomático* – (o porquê), referindo-se às razões e explanações sobre as causas finais e as premissas apriorísticas que originam os eventos.

Por sua vez, autores como STERNBERG e LUBART (1993, 1995) e sobre a Teoria do Investimento em Criatividade, aproximam-se das posições de NONAKA e TAKEUCHI pois apontam o Conhecimento como um dos pilares da sua modelização teórica, distinguindo entre duas grandes categorias de Conhecimento, *o formal e o informal*.

O primeiro pode entender-se como sendo um modo de Conhecimento sobre uma determinada área de saber que se pode adquirir através dos livros ou qualquer via formalizada de ensino e de instrução.

O segundo será todo aquele que se adquire por meio de dedicação e treino a uma determinada área, raramente ensinado e muitas vezes impossível de ser verbalizado. O primeiro destes modos transmite-se principalmente a partir do exemplo e da convivência, por estar fundamentalmente enraizado na acção (aprender fazendo/imitando) e tem características de ligação ao indivíduo no contexto empresarial, sendo assim fluido e instável, (KULKI e KOSONEN, 2001).

Já o segundo pode ser transmitido de modo mais formal e está disponível para aprendizagem, mas representa apenas uma pequena parte de todo o corpo do conhecimento possível. Pelas diversas análises pode no entanto depreender-se o Conhecimento como um conjunto de saberes que tanto podem ser tácitos quanto codificados e que se tornam sobretudo fundamentais pois podem contribuir para afectar tomadas de decisão nas empresas e para ampliar vantagens organizacionais no quadro competitivo.

FORAY e LUNDVALL (1996), numa abordagem inicial a quatro tipologias e ALAVI e LEIDNER (2001), a cinco tipologias, centram as suas ideias em torno de uma taxonomia o conhecimento de que se pode destacar:

- O “*know-what*” (saber o quê ou *Conhecimento Declarativo*) – factos que de modo mais comum referimos como informação;
- O “*know-why*” (saber porquê ou *Conhecimento Experimental*) – relacionado com o Conhecimento científico sobre princípios e leis naturais;
- O “*know-how*” (saber como ou *Conhecimento Processual*) – refere-se à habilidade ou capacidade de realizar determinadas particularidades;
- O “*know-who*” (saber quem ou *Conhecimento Individual*) – disseminação e fluxo informacional sobre quem “sabe o quê” e quem “sabe fazer o quê”;
- O “*know-where*” (saber onde ou *Conhecimento Orientativo*) – relacionado com o local ou a pesquisa de informação.

Uma taxonomia semelhante nos é proposta por QUINN *et al* (1996) reportando-se aos níveis de Conhecimento da seguinte forma:

- “*know-what*” como um *Conhecimento Cognitivo* e relativo a factos que se vai adquirindo com formação e treino;
- “*know-how*” como *Competências Avançadas*, sendo a capacidade de aplicar regras disciplinares de uma dada área a problemas complexos;
- “*know-why*” como um *Conhecimento Profundo* ou a capacidade de estabelecer relações causais dentro de um campo disciplinar;

- “*care-why*” como *Criatividade Auto-Motivada*, apoiando-se na vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso.

Outros tipos de *Conhecimento* são também referidos na literatura, com alguma frequência, pelo que a sua menção no âmbito deste trabalho e na procura de abarcar um campo alargado de definições, se afigura relevante. São eles os denominados *Conhecimento Popular*, *Conhecimento Filosófico*, *Conhecimento Teológico* e *Conhecimento Científico*, (TRUJILLO FERRARI, 1974), que resumidamente se descrevem na TABELA 4.

**TABELA 4 – SÍNTESE DE TIPOS DE CONHECIMENTO**

<b>TIPOS DE CONHECIMENTO</b>	<b>CONHECIMENTO POPULAR</b>	<b>CONHECIMENTO FILOSÓFICO</b>	<b>CONHECIMENTO TEOLÓGICO</b>	<b>CONHECIMENTO CIENTÍFICO</b>
<b>AQUISIÇÃO</b>	Obtido ao acaso ou após múltiplas tentativas e acções não planeadas	Resultado do Raciócinio e da Reflexão humana, procura conhecer e compreender a realidade mais avançada que pode ser percebida pelo Ser Humano	Apoia-se em doutrinas e desta forma é considerado infalível, indiscutível e absolutamente verdadeiro	Centra-se nos factos de natureza analítica que requerem exactidão, precisão e clareza e que são comunicáveis e verificáveis,
<b>BASE</b>	Funda-se na experiência vivida ou transmitida de geração em geração, fazendo parte de costumes, usos e tradições	Incide sobre fenómenos e produz conceitos que procuram dar sentido às coisas, ultrapassando muitas vezes os limites científicos formais	Intimamente relacionado à Fé e à crença Divina, parte do princípio de que as verdades tratadas são infalíveis e indiscutíveis, por consistirem em revelações da Divindade e do sobrenatural	Centra-se em procedimentos de verificação baseados numa metodologia científica que incide num conjunto de características fundadas na racionalidade e objectividade
<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS</b>	Forma de Conhecimento valorativa, reflexiva, verificável e tem como principal característica o facto de ser falível e inexacto	Forma de Conhecimento que conduz à Reflexão Crítica sobre as coisas e caracteriza-se por ser valorativa, não verificável, racional, infalível e exacta, uma vez que as suas premissas, postulados e hipóteses não são submetidas a experimentação	Forma de Conhecimento valorativa, inspirada, sistemática, não verificável, falível e aproximadamente exacta	Forma de Conhecimento racional, sistemática, exacta e verificável da realidade assente numa investigação metódica que aplica e busca “leis” e “regras”
<b>REFERÊNCIAS DE INVESTIGAÇÃO</b>	TRUJILLO FERRARI (1974)	ANDER-EGG (1978)	LAKATUS e MARCONI (1983)	ANDER-EGG (1978)

TABELA 4 – Síntese relativa a tipos de Conhecimento humano – Aquisição, Base e Características principais – elaboração própria

### 3.1.7. CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Sabe-se que o comportamento das organizações compreende e abarca a totalidade dos comportamentos activos e passivos, nos quais nos quais se comprometem para ter acesso, organizar, compartilhar e fazer uso da informação, (WILSON e HUOTARI, 2001).

Embora estejam dependentes dos indivíduos para aprenderem, (ARGIRYS e SCHON, 1978), as organizações apresentam um processo de aprendizagem que difere substantivamente daquele que ocorre ao nível individual na medida em que mudam os mecanismos de interpretação do ambiente.

A temática da aprendizagem das organizações tem conhecido fortes desenvolvimentos ao longo dos últimos anos e avançado ara novos campos de exploração de ideias. Nos últimos 30 anos, aproximadamente o debate académico desenvolveu-se a partir de uma centragem na aprendizagem individual versus a aprendizagem organizacional (AO), e ainda sobre cognição versus comportamento.

A partir da década de 70 do século passado, nomeadamente com o crescendo competitivo com as empresas e a fluorescente indústria japonesa e agravado pelas crises do petróleo, que as organizações ocidentais se vêem forçadas a ter que repensar com grande profundidade os seus processos e modelos de gestão. Acresce ainda que é a partir desta mesma época que se passa a verificar uma grande migração da mão-de-obra do sector industrial para o sector terciário dos serviços.

É pois com base nesta nova realidade que ressurgem temas no domínio da gestão que relevam novos aspectos a abordar em matéria organizacional agora forçados pelo ambiente de mudança, e pela maior dinâmica da envolvente, com uma perspectiva mais abrangente: *a importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional*.

Os anos 80 trazem para os estudos de gestão e para a investigação empresarial um crescente interesse pela problemática da cultura organizacional:

“organizações são pequenas sociedades com os seus próprios padrões culturais e subculturais. Uma organização pode ver-se a si mesma como um conjunto familiar, outra pode estar convicta de que se trata da melhor no seu sector, outra ainda pode estar dispersa em grupos que tem de si mesmo visões substancialmente diversas, pensando de forma diferente sobre os assuntos com diferentes pontos de vista sobre o que a empresa deve ser. Essas crenças, padrões e significados

partilhados, fragmentados ou integrados, suportados em normas operacionais ou ritos, podem exercer uma influência decisiva na capacidade da organização em enfrentar os desafios de mercado.”  
[Morgan, G. (1996, p. 112), “Images of organization”, Thousand Oaks (California): Sage – tradução própria]

Muitos autores e investigadores atribuem o sucesso das organizações Japonesas e a supremacia sobre as suas congéneres europeias e estado-unidenses, à sua cultura organizacional.

A discussão em torno das questões relacionadas à cultura organizacional leva a que concluir que as empresas só adoptam a mudança e realizam mudanças através de um processo de aprendizagem organizacional, (ARGYRYS, 1977).

É por esta via que já na última década do final de século surge o conceito de “*learning organization*”<sup>(18)</sup>, (SENGE, 1990a). O conceito desenvolvido em torno desta ideia central é o de que as organizações adquirem vantagem e competitividade através da capacidade em aprender consigo mesmas e com outras empresas.

Desta forma e na sequência dos estudos e aprofundamentos realizados sobre as propostas de SENGE (1990b), no início do século XXI as preocupações de investigação parecem ter-se voltado para os estudos sobre a GC, das comunidades de prática e para a relação entre AO e estratégia de empresa.

Embora não haja uma grande concordância entre as múltiplas disciplinas que abordam o tema e de como ocorre a aprendizagem das empresas, parece mais ou menos assente que a questão assenta sobretudo em aspectos de natureza processual que ocorrem em função de determinado contexto, (FIOL e LYLES, 1985), (ANTONELLO, 2005).

Autores e investigadores como SENGE (1990a), KIM (1993), GARVIN (1993) e LEONARD-BARTON (1992), postulam que a sobrevivência empresarial será apanágio exclusivo das organizações que tiverem desenvolvido uma melhor e superior capacidade de aprendizagem.

---

<sup>(18)</sup> “*Organização que Aprende*”, conceito teorizado por PETER SENGE (1990)

De acordo com vários autores a AO ou aprendizagem social pode ser definida como:

- um teste contínuo das experiências e a transformação dessas experiências em conhecimento, acessível a toda a organização e relevante para seus propósitos fundamentais, (SENGE *et al*, 1994) e (ALI *et al*, 2002);
- a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência”, (NEVIS *et al*, 1995);
- o processo através do qual se desenvolve conhecimento sobre os inter-relacionamentos das acções da organização com o seu ambiente, assim como sobre as acções que são tomadas com base nesse conhecimento, (DAFT e WEICK, 1984)

Esta capacidade que as organizações possuem em aprender a partir da própria experiência revela-se na capacidade que apresentam em identificar e diagnosticar problemas e oportunidades e em desenvolver as acções necessárias ao seu aproveitamento ou resolução em prol da organização, assumindo características de auto-renovação, (LEONARD-BARTON, 1998).

Numa síntese de conceitos, ANTONNELO (2005), releva a identificação de aspectos comuns a diversos investigadores sobre as questões relacionadas com a AO: *ser caracteristicamente processual; estar associada à mudança; ser uma questão colectiva, ou com ênfase no colectivo; implicar reflexão sobre experiências; focalizada na acção; dependente de contextos culturais (externos) e organizacionais (internos).*

Em vista destes aspectos pode entender-se o processo de AO como estando intrinsecamente associado a acções de mudança cujo objectivo se orienta para a consecução de um nível superior de desempenho por parte da empresa. Nessa perspectiva, a AO pode assim implicar também a gestão da informação e das condições contextuais para a criação, disseminação e partilha interna do conhecimento desenvolvido.

O processo de AO é percebido por vários académicos em perspectivas e características diversas. DAFT e WEICK (1985) caracterizam-lhe três estádios distintos: *monitorização (scanning), interpretação e aprendizagem.*

Por esta abordagem a aprendizagem da empresa pressupõe a emissão de uma nova, ou de novas respostas ou comportamentos baseado na interpretação de elementos pesquisados, objecto de reflexão e de análise.

Baseando-se em conceitos de ARGYRIS e SCHON (1978), SENGE (1990) faz a distinção entre dois tipos de aprendizagem: *a adaptativa e a generativa*. A primeira centra-se na solução de problemas correntes e em melhorias incrementais, sem colocar em causa os processos actuais de trabalho.

Por seu turno a segunda incorpora a denominada aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop learning*) <sup>(19)</sup> e enfatiza a experimentação e o *feedback* contínuo. Para SENGE, a aprendizagem generativa está associada ao acto de criar e exige *pensamento sistémico, aprendizagem em grupo, visão partilhada, domínio pessoal e tensão criativa*.

Já para NEVIS *et al* (1997), a AO ocorre em três estágios: *aquisição, partilha e utilização do conhecimento*.

Numa sequência semelhante, HEIJST *et al* (1996) colocam em destaque as interacções e conexões entre o indivíduo, a comunicação e o repositório de aprendizagem.

As já referidas contribuições de NONAKA e TAKEUCHI (1995), *conhecimento explícito e conhecimento tácito*, apontam que a criação e desenvolvimento de conhecimento organizacional dependem desses dois tipos de Saber, assim como da sua interacção, aspecto que se destaca também nos estudos de POLANYI (1969), em cuja contribuição o processo de construção do conhecimento organizacional comporta também práticas colectivas, para além do esforço individual.

Em trabalhos seguintes NONAKA e KONNO (1998) acrescentam a esse modelo o contexto da aprendizagem em termos de *tempo, espaço e relacionamento entre indivíduos*. Esse contexto é o *Ba*, o qual se constitui como plataforma para a criação de conhecimento organizacional.

---

<sup>(19)</sup> Teorizado por ARGYRIS e SCHON

O modelo *Ba* circula em quatro vertentes distintas: *originating ba*: onde o conhecimento decorre da interacção face-a-face, com a partilha entre os indivíduos de sentimentos e emoções, experiências e modelos mentais; *dialoguing ba*; quando as experiências se convertem em conceitos comuns; *systemizing ba*: que oferece o contexto, o ambiente, para a combinação do novo conhecimento; *exercing ba*: o contexto no qual o conhecimento, já socializado, combinado e sistematizado, é novamente interpretado e internalizado pelos indivíduos.

Recebidos pela comunidade académica como um marco importante de referência nos estudos da TC, os conceitos de NONAKA e TAKEUCHI são hoje ainda objecto de grande discussão. Como afirma HOLDEN (2002):

“os autores dão a impressão de que a gestão do conhecimento se opera num tipo de vácuo, no qual a diversidade em termos de linguagem, o *background* étnico e cultural, o género e a afiliação profissional, tudo é comprimido numa grande variável independente, a qual é sempre posta de lado.”

[HOLDEN, N. (2002, pp: 81), “Cross-cultural management: a knowledge management perspective. Harlow: Prentice Hall, tradução própria]

Estas matérias culturais segundo GLISBY e HOLDEN (2003), podem constituir factores inibidores ou mesmo impedir a aplicação do modelo proposto por NONAKA e TAKEUCHI, noutros ambientes culturais, segundo nos indicam BENSEAU e EARL (1998). Desta maneira é importante ter em linha de conta que, na cultura japonesa, o local onde se ambienta esse modelo, a relação entre o indivíduo e a empresa foge radicalmente aos padrões que se desenvolvem no mundo Ocidental.

No Japão, mesmo no Japão moderno e tecnológico do século XXI, o trabalho não se configura sob um acordo contratual, mas reflecte uma subordinação e integração incondicional do indivíduo à empresa, conforme nos é explicado por NAKANE (1970):

“*Laica* significa minha ou nossa empresa, [...] a empresa proporciona toda a existência social da pessoa e tem autoridade sobre todos os aspectos da sua vida.”

[NAKANE, C. (1970, pp: 3-5), *Japanese society*. Berkeley: University of California Press, tradução própria]

Desta forma, os processos cognitivos emanados da cultura japonesa encontram-se muito com o conhecimento tácito, e com cada um dos modos de conversão do conhecimento, (ABEGGLEN e STALK 1985) e (GLISBY e HOLDEN, 2003).

O processo de criação do conhecimento proposto por NONAKA e TAKEUCHI apenas pode reflectir com fidelidade, a formação cultural do trabalhador japonês e da cultura Japonesa. Não é sem razão que estes investigadores sugerem que as

organizações ocidentais, para terem sucesso na aplicação do modelo da espiral do conhecimento, devem adoptar um novo modelo organizacional, com novas funções e processos de gestão e novos conteúdos funcionais.

No entanto, as diversas definições relativas a conhecimento e a gestão do conhecimento (GC) são bastante variáveis entre a descrição dos diversos esforços de AO e à sua focagem central, aspecto que se procura evidenciar na TABELA 5:

**TABELA 5 – CONCEITOS DE CONHECIMENTO – SÍNTESE**

AUTOR (ANO)	CONCEITOS DE CONHECIMENTO, APRENDIZAGEM E GC	FOCO
<i>Polanyi (1969)</i>	O processo de construção do conhecimento organizacional comporta, além do esforço individual, práticas colectivas que permitem a socialização e a integração dos diversos tipos de saber.	Processo
<i>Senge (1990b)</i>	As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional mas sem ela não ocorre aprendizagem organizacional.	Pessoas e Processos
<i>Leonard-Barton (1992)</i>	O conhecimento opera-se a partir de um “laboratório de aprendizagem”, no qual se combinam pessoas, processos e equipamentos.	Processo / Pessoas
<i>Kogut e Zander (1992, 1993), Spender (1996)</i>	O resultado de interacções específicas ocorridas entre indivíduos na organização sendo um activo socialmente construído	Processo e Pessoas
<i>Davenport (1997)</i>	Abordagem sistemática à criação, agrupamento, distribuição e uso do Conhecimento pela organização.	Método/ Processo
<i>Neef (1997)</i>	Capacidade em gerir e alavancar o que os colaboradores sabem, de modo a promover a abordagem de novos mercados e a criação de novos produtos e serviços.	Mercado
<i>Nonaka e Takeuchi (1997)</i>	Processo de reflexão e aprendizagem que articula conhecimento tácito em conhecimento explícito num procedimento integrador.	Processo
<i>Davenport e Prusak (1998)</i>	É um fluido misto de experiência, valores, informação contextual e visão especializada que proporciona uma estrutura para avaliação e integração de novas experiências e informação.	Processo
<i>Sveiby (1998)</i>	Modo de criação de Valor a partir de activos intangíveis da empresa. GC implica actuar sobre as competências e capacidades dos colaboradores bem como na estrutura interna e na envolvente da empresa.	Valor
<i>Alavi e Leidner (1999)</i>	Esforço de gestão na procura de identificar, desenvolver, disseminar e analisar o conhecimento colectivo da organização de modo a aumentar a sua capacidade de inovação e respectiva resposta competitiva.	Inovação
<i>Nohria, Hansen e Tierney (1999)</i>	O conhecimento cria-se e gere-se por uma “abordagem personalizada” operada nas conversas e encontros entre os indivíduos, que se procuram de forma espontânea, ou buscam solucionar os seus problemas, por exemplo, através de sessões de “brainstorming” formalizadas pelas empresas.	Processo e Pessoas
<i>Probst et al (2001)</i>	Actividade que integra competências individuais e as componentes do conhecimento num todo funcional, envolvendo cultura, estilo de liderança e estrutura organizacional.	Processo e Pessoas
<i>O’Leary (2002)</i>	Esforço organizacional de captura, conversão do conhecimento individual em conhecimento colectivo, ligando pessoa a pessoa e pessoa a conhecimento, conhecimento a pessoas e conhecimento a conhecimento, conseguindo medir o conhecimento organizacional.	Pessoas

Tabela 5 – Conceitos de Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento – elaboração própria

Sendo as referidas SDA entidades que funcionam num regime de grande interactividade entre os seus sócios e associados, caracterizando pela *intensidade de capital intelectual* utilizado, a Gestão de Conhecimento (GC), a forma como se

desenvolve e se transfere, e de que modo pode ele contribuir para a alavancagem de vantagem e competitividade é também um aspecto e uma particularidade que pode ser investigada à luz dos contornos desta abordagem.

### 3.1.8. CONHECIMENTO E CAPITAL INTELECTUAL

Grande parte ou mesmo a esmagadora maioria das pessoas que hoje em dia trabalham nas organizações, sobretudo do sector dos serviços pertencem a uma de três categorias de colaborador: *decisores*, *operacionais autónomos*<sup>(20)</sup> ou *inovadores*.

Os processos decisórios das empresas e sobretudo a inovação, esta última enquanto fonte de diferenciação e de competitividade organizacional requerem formas de conhecimento que proporcionem compreensão, caminhos e experiência que possam ser úteis às empresas de modo a poderem competir.

Ora, num cenário económico cada vez mais volátil e em permanente mutação, o fenómeno do Conhecimento também não pode ser percepcionado como estático. É necessário identificá-lo, codificá-lo, avaliá-lo, transferi-lo, utilizá-lo, mantê-lo, desenvolvê-lo e disponibilizá-lo para que ele seja útil à empresa, (DRUCKER, 1993), (HAMEL, 2002), (NONAKA, 1991), (PEMBERTON e STONEHOUSE, 2000).

A expressão Gestão de Conhecimento (GC) parece ter a sua origem na segunda metade da década de 70, (GOERL, 1975), (HENRY, 1975) e (McCAFFERY, 1975), juntamente com um conceito então emergente de Capital Intelectual (CI), (FEIWEL, 1975). Desde então o número de publicações sobre o tema, desde livros a artigos – científicos e de opinião – não parou de aumentar, a ponto de existirem estimativas de que por volta do ano de 2010 puderem vir a existir cerca de 10.000 publicações dedicadas a assuntos relacionados à GC, (SERENKO e BONTIS, 2004).

Também vários estudos desenvolvidos nos últimos vinte anos do passado século, bem como as opiniões científicas de vários autores apontam para o facto do Conhecimento se assumir cada vez mais como o aspecto incontornável no

---

<sup>(20)</sup> Adaptação livre do Inglês “*problem solvers*”, que pode perder um pouco do seu sentido e força original.

desenvolvimento de vantagem empresarial e de competitividade, (DRUCKER, 1993 e 1995), (HAMEL, 2002), (LEONARD-BARTON, 1998), (MICHALISIN *et al*, 1997), (NONAKA, 1991) e (PEMBERTON e STONEHOUSE, 2000).

Para GEHANI (2002), num mercado tão marcado pela mudança, a competitividade empresarial vai incidir cada vez mais no Conhecimento que proporcione a capacidade de desenvolvimento de serviços e de produtos que permitam uma melhor posição face aos competidores. Ora, sendo um aspecto tão determinante no desenvolvimento futuro de uma empresa, o Conhecimento deve poder ser medido e avaliado sob a forma de activo.

Para além do mais e pela análise da literatura pode constatar-se que o CI é na realidade um verdadeiro orientador da GC, pois a essência desta última é feita sobre o Capital Intelectual. Para vários dos principais investigadores esta área, (EDVINSSON e MALONE, 1997), (SVEIBY, 1997), (BONTIS, 1999) e (STEWART, 1997), o denominado *Capital intelectual* (CI) de uma organização resulta da diferença entre o valor contabilístico da organização e o valor de mercado da mesma.

O conceito de CI não menospreza a importância dos activos organizacionais e inclui deste modo o somatório do que se consideram ser os três aspectos fundamentais de uma organização: *a vertente humana, a estrutura e a capacidade dos seus activos*, (EDVINSSON e MALONE, 1997), (SVEIBY, 1997), (BONTIS, 1999) e (STEWART, 1997).

Ele abarca os conhecimentos acumulados de uma empresa que estejam relacionados com as pessoas, metodologias e formas de trabalhar, patentes possuídas pela organização, projectos em curso para desenvolvimento promovido pela I&D e rede de contactos relacionamentos, correspondendo assim a um conjunto de saberes e de informações, que se encontram na empresa e que agregam valor ao produto ou serviço mediante a aplicação da inteligência.

Assim o CI é também frequentemente considerado como sendo o somatório de todo o tipo de conhecimento utilizado pelas organizações no seu esforço de obtenção de

maiores vantagens de mercado e de competitividade, (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), (YOUNDT, SUBRAMANIAM, e SNELL, 2004).

Tem sido vários os estudos e os modelos desenvolvidos durante a última década por um conjunto de investigadores, no sentido de medir o que se designou ser o CI das organizações. Na sua grande maioria, com destaque para os trabalhos desenvolvidos por EDVINSSON (1997, 2000 e 2003) e por KAPLAN e NORTON (1992, 1996a, 1996b e 2001), dão origem a modelos de análise de intangíveis que cruzam aspectos considerados determinantes para a criação de valor nas organizações que se orientam para um modelo económico baseado no Conhecimento.

Mas são sem dúvida os contributos de EDVINSSON e MALONE (1997) que mais tem marcado os estudos em torno da estrutura e composição do CI, sendo no entanto de ressaltar que pese a existência de alguma diferenciação entre perspectivas, os principais grupos de elementos que compõem o capital intelectual são considerados de forma comum por todos os investigadores.

Assim os componentes do CI envolvem aspectos comuns, sendo diferentes as particularidades de composição do mesmo vistas pelas perspectivas de vários investigadores, mas apresentando um tronco comum. Nas TABELAS 6, 7, 8 e 9 procura dar-se uma perspectiva dos diversos componentes do CI segundo os mais significativos investigadores.

**TABELA 6 – COMPONENTES DO CI**

AUTORES	COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL
STEWART (1997)	A composição do CI assenta em <i>peessoas, estruturas e clientes</i>
SVEIBY (1998, 2001, 2002)	Composição do CI fundado em três dimensões: <i>a estrutura interna, a estrutura externa e a competência dos colaboradores</i>
EDVINSSON e MALONE (1997)	O Valor Agregado de uma empresa assenta nas componentes de <i>VALOR FINANCEIRO</i> e de <i>CAPITAL INTELECTUAL</i> . O CI de uma organização assenta em duas vertentes: <i>o capital humano e o capital estrutural</i>
BONTIS (1999)	O CI organizacional assenta em três dimensões: <i>capital humano, capital estrutural e capital relacional</i>
LELIAERT et al (2003)	Composição do CI centrado <i>no capital humano, no capital estrutural, no capital de clientes e no capital de alianças estratégicas</i>
VERDE, LÓPEZ, CASTRO Y SÁEZ (2008)	Composição do CI centrado em <i>Capital Humano, Capital Organizacional, Capital Tecnológico, Capital Relacional e Capital Social</i>

TABELA 6 – Componentes constituintes do Capital Intelectual (CI) segundo importantes investigadores – elaboração própria

Pelo que é possível recolher da literatura a componente de *Capital Humano* está assente em todas as capacidades, conhecimentos, competências e experiências de cada colaborador de uma organização, às quais se associam ainda os elementos relacionados à capacidade de trabalho em equipa, liderança, relacionamento interpessoal, criatividade e desenvolvimento pessoal.

**TABELA 7 – AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL HUMANO**

AUTORES	CAPITAL HUMANO
<i>STEWART (1997) e DUFFY (2000)</i>	As pessoas são de um recurso e capacidade necessária para a oferta de soluções de <i>VALOR</i> para o cliente. É assim o resultado de investimento em treino dos colaboradores, sendo fonte de inovação e renovação nas empresas
<i>BROOKING (1997)</i>	Capacidades pessoais de liderança, gestão, resolução de problemas e criatividade, desenvolvidas pelos colaboradores em prol da organização
<i>EDVINSSON e MALONE (1997)</i>	Reside no conhecimento, experiência, inovação e capacidades dos colaboradores aos quais se acresce ainda os valores, a cultura e a filosofia da empresa
<i>SVEIBY (1998)</i>	Incorpora não apenas o conhecimento que os colaboradores actualmente possuem mas também a procura de aperfeiçoamento para o seu incremento no futuro
<i>BONTIS (1999)</i>	Acentua a importância para as organizações em desenvolver e partilhar os conhecimentos implícitos que possuem transformando-os em novos conhecimentos
<i>DZINKOWSKY (2000)</i>	" <i>Know-how</i> ", competências, capacidades e conhecimento profissional dos colaboradores
<i>LELIAERT et al (2003)</i>	A perícia, competência e reputação dos indivíduos
<i>LUTHANS et al (2004)</i>	A experiência profissional, grau de educação, competências, conhecimentos e criatividade

TABELA 7 – Características do *Capital Humano* segundo importantes investigadores – elaboração própria

SAINT-ONGE (1996) refere-nos que o *Capital Humano* é que constrói o *Capital Estrutural*, mas que quanto melhor este último for, melhores serão também as possibilidades do *Capital Humano* ser melhor.

A estrutura organizacional pode contribuir para desenvolver o *Capital Humano* dado que se os colaboradores não se sentirem realizados, certamente que procurarão alternativas noutras organizações.

**TABELA 8 – AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL ESTRUTURAL**

AUTORES	CAPITAL ESTRUTURAL
<i>STEWART (1997)</i>	Activos estruturais como o sistema de informações, a logística de distribuição, a investigação e desenvolvimento, e a transformação dos saberes individuais transformando-os em benefícios colectivos
<i>EDVINSSON e MALONE (1997)</i>	O capital estrutural incide toda a estrutura física e processual que apoia o Capital Humano (equipamento de informática, softwares, bases de dados, marcas, processos e inovação), ou seja “ <i>tudo o que resta na empresa quando os colaboradores se retiram</i> ”
<i>SVEIBY (1998)</i>	A estrutura interna que se relaciona com intangíveis inerentes aos processos e que viabiliza a execução das operações
<i>SULLIVAN (1999)</i>	Conjunto de meios estruturais pelos quais uma organização partilha utiliza e desenvolve novos conhecimentos, centrada em equipamentos, instalações, activos financeiros e infra-estrutura
<i>BONTIS (1999)</i>	Estrutura relacionada com o apoio aos colaboradores no sentido de alcançar um melhor desempenho no trabalho e melhor desempenho organizacional global. Inclui os processos da empresa, as operações internas e a experiência empresarial
<i>DZINKOWSKY (2000)</i>	Processos e actividades organizacionais que se ligam à criação de valor

TABELA 8 – Características do *Capital Estrutural* segundo importantes investigadores – elaboração própria

Da interacção entre a estrutura e o mercado emerge o denominado Capital Relacional, também denominado por alguns investigadores como “*Customer capital*”, devendo o mesmo ser interpretado como a confiança e experiência acumuladas derivadas da relação entre a empresa e os seus clientes e que “impede” estes últimos de abandonarem um relacionamento comercial.

**TABELA 9 – AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL RELACIONAL**

AUTORES	CAPITAL RELACIONAL / “CUSTOMER” CAPITAL
<i>SAINT-ONGE (1996)</i>	O mais importante dos activos intangíveis e é constituído por toda a carteira de clientes e pelos relacionamentos existentes entre clientes e empresa, entre empresa e os seus colaboradores e entre estes últimos e os fornecedores e os clientes
<i>STEWART (1997)</i>	Reside no valor dos relacionamentos da empresa para com o conjunto de pessoas com as quais realizam as operações
<i>EDVINSSON e MALONE (1997)</i>	Todos os elementos ligados à imagem da empresa e à sua reputação e que estejam directamente associados à percepção de imagem que clientes, parceiros e fornecedores têm relativamente à organização
<i>SVEIBY (1998)</i>	Consiste no valor do relacionamento com clientes fiéis e satisfeitos
<i>BONTIS (1999, 2002)</i>	Fruto da relação interpessoal intangível e sinérgica dentro da empresa e externamente. Este capital assenta em entendimentos relacionais que são difíceis de codificar e de transmitir: Envolve todos os conhecimentos incorporados em todos os relacionamentos organizacionais com clientes, concorrência, fornecedores, comércio, associações ou governo

TABELA 9 – Características do *Capital Relacional* segundo importantes investigadores – elaboração própria

### 3.1.9. CONHECIMENTO, CULTURA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com DE LONG (1997) o desenvolvimento de qualquer política ou estratégia de GC deve ter em linha de conta e ser desenvolvida tendo por base três princípios fundamentais:

- *processos e actividades de trabalho* – estímulos à criatividade e à disponibilidade do conhecimento organizacional;
- *infra-estrutura tecnológica* – para facilitar a transferência, captura e utilização do conhecimento organizacional;
- *cultura organizacional* – que alinhe os desempenhos e seja adequada ao sistema de gestão que se pretende implementar.

A *Cultura Organizacional* (CO) é definida por SCHEIN (1996), como sendo *um padrão de características desenvolvidas e implementadas por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma forma correcta de perceber, pensar e sentir dentro da organização.*

A cultura é uma *aprendizagem pela experiência*, que é comum a um grupo, existindo também a perspectiva de poderem existir diversas culturas diferentes numa mesma organização que convivem em simultâneo.

Segundo SCHEIN (1996), abordagens muito simplificadas do conceito de CO, pode redundar em erros de análise e a forma abrangente de o observar deve contemplar os seguintes aspectos: *regularidades observadas no comportamento das pessoas; normas envolvendo grupos de trabalho; valores dominantes na organização; a filosofia que orienta as políticas da empresa; regras de jogo que os novos membros devem aprender para integrar o grupo; o clima e sentimento da organização no trato com os clientes e a comunidade.*

O mesmo SCHEIN (1985), nos seus estudos sobre a CO, relata que esta se aprende e que somente pode ser entendida num contexto de um modelo de aprendizagem evolutivo e dinâmico.

A CO pode assim ser entendida como sendo um conjunto de símbolos, rituais e mitos que comunicam os valores e as crenças subjacentes à empresa.

O processo de aprendizagem é complexo porque são os grupos, mais do que os indivíduos, os que aprendem e porque o que se aprende são conhecimentos e emoções e não unicamente esquemas expressos de conduta.

Das diversas correntes que estudam a CO e o seu impacto na aprendizagem, (SCHEIN, 1985), (OUCHI, 1982) e (KOTTER e HESKETT, 1992) são concordantes quanto ao seu conteúdo:

- *todas organizações possuem uma cultura* a qual explica muitos dos fenómenos que ocorrem na organização;
- *a CO pode favorecer ou dificultar* o desempenho da mesma organização; *a CO pode ser diagnosticada*, gerida, alterada, transformada ou inteiramente criada;
- *a CO forma-se e muda* mediante a influência da Liderança;
- *é a Liderança* que cria, gere e muda a CO;

A relação entre CO e Conhecimento, por via da AO, surge também nos trabalhos de DAVENPORT e PRUSAK (1998) e CURRY e MOORE (2003), em torno do conceito de “*knowledge friendly*”: *Culturas Organizacionais que contribuem para uma efectiva gestão da informação.*

Nesse contexto, a CO deve procurar garantir o envolvimento e a colaboração das pessoas, no sentido da promoção e da partilha da informação e do conhecimento, promovendo a integração entre pessoas e subunidades organizacionais.

Já de acordo com ROBBINS (2002) o elemento *CULTURA* em matéria empresarial acaba por ser responsável pelo cumprimento de varias funções n uma organização: *define os limites de actuação de cada um, transmite um sentido de identidade aos seus membros, facilita a criação de um compromisso pessoal mais amplo que os interesses individuais e estimula a estabilidade do sistema social interno.*

A CO é assim um vínculo social que ajuda a unir a organização proporcionando um conjunto normativo ao saber-estar empresarial.

SCHEIN (2003), nos seus estudos mais recentes aponta ao diálogo como um dos aspectos fundamentais do desenvolvimento da CO sendo que AO não é possível de desenvolver sem que ocorram mudanças na subcultura dos executivos de uma organização.

Não poderá existir aprendizagem se a nível executivo não existir o reconhecimento da importância de uma auto-análise, a qual decorre da existência do diálogo dentro das organizações de forma a promover o reconhecimento, por todos, dos seus preconceitos cognitivos e desenvolver uma efectiva partilha de conhecimentos experiências e pontos de vista diferentes.

E mesmo o próprio diálogo a nível dos executivos organizacionais poderá não ser suficiente para que ocorra AO, pois para SCHEIN (2003) o processo de comunicação transversal aos diversos níveis hierárquicos de uma organização vai requerer ainda maior intensidade de diálogo e discussão, motivado pela probabilidade de diferentes estratos organizacionais trabalharem com diferentes hipóteses, criando diferentes perspectivas.

Para MARQUARDT (1996), a forma e a estrutura de muitas organizações inibe a sua capacidade de gerar Conhecimento e aprendizagem: *estruturas rígidas e volumosas são inibidoras.*

As limitações impostas por uma estrutura rígida inibem o fluxo de conhecimento, e tendem a manter indivíduos e grupos isolados, reforçando a sua desconfiança e as suas rotinas defensivas.

Com a evolução dos estudos sobre o Conhecimento e a forma como ele se desenvolve no mundo empresarial parece ser ponto assente que ele resulta da interacção entre os indivíduos e os seus contextos, nomeadamente a estrutura e a cultura organizacional. Segundo KOGUT e ZANDER (1993), as empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido.

O que acaba por determinar o maior ou menor sucesso de uma empresa, reside na forma como mais eficientemente transforme o Conhecimento existente em matéria de acção (oferta) suplantando a eficiência de outras organizações.

A expressão que vem sendo utilizada mais vulgarmente – Organização do Conhecimento – é, segundo CHOO (1996, 1998 e 2003), não mais do que uma tentativa de substituir o conceito de Conhecimento enquanto algo que se conquista, para algo que se assume como um processo contínuo de construção colectiva, incorporado nos processos, relacionamentos e instrumentos de gestão da empresa.

A criação de um contexto favorável à criação de Conhecimento envolve o desenvolvimento de estruturas organizacionais que fomentem a solidez relacional, (VON KROGH *et al*, 2000), e um nível de colaboração eficaz entre os indivíduos reforçando a interacção entre conhecimentos tácitos e explícitos.

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998), a gestão do conhecimento organizacional só pode vingar e prosperar se a empresa desenvolver e criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento.

A importância estratégica actual da gestão do conhecimento nas empresas é um aspecto crítico que envolve uma grande multiplicidade de tarefas a executar, sendo irrealista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar actividades de gestão do conhecimento aos cargos e às funções existentes.

Assim e ao longo destes últimos anos os resultados da investigação revelam-nos uma gama de propostas de estruturas organizacionais supostamente mais adequadas a empresas que trabalham de forma intensiva com a informação e com o conhecimento.

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998 e 2000) o *Conhecimento* pode ser gerido de forma eficaz permitindo que as pessoas dialoguem entre si, aspecto que encontra um forte eco na literatura, uma vez que uma boa parte das técnicas apresentadas pelos investigadores para operar a transferir de CO resume-se a maneiras eficazes de se

comunicar, muito particularmente no que diz respeito à partilha de conhecimento tácito, o qual exige um intenso contacto interpessoal.

Por sua vez o conhecimento explícito pode com mais facilidade e racionalidade ser transferido através de meios menos interactivos. As características do receptor, a actividade em causa e o tipo de Conhecimento a transferir, podem condicionar a construção na empresa de um sistema de disseminação específico e diferenciado, (DIXON, 2000).

Também CHOO (2003) é convicto que pese a sua não possível codificação, o conhecimento tácito pode ser ensinado e partilhado nas organizações, sendo transmitido sob a forma de exemplos e partilhado por meio de histórias.

Para SHAW e PERKINS (1993) a transferência e partilha de Conhecimento é um processo obtido a partir de um intercâmbio colaborativo de ideias, opiniões e pontos de vista, no qual se debatem perspectivas individuais diferentes.

Se a geração, disseminação e partilha de Conhecimento assenta em processos predominantemente horizontais, ao invés de estruturas hierárquicas tradicionais, é preciso ter formas e conjuntos de procedimentos que estimulem e incentivem o fluxo e a transferência de Conhecimento inter-organização.

Segundo CHOO (2003) aspectos como regras, papéis e tecnologias podem ser definidos de antemão pela empresa, mas também podem emergir normalmente da prática e da interacção dialogante entre os participantes.

No entanto, a capacidade de uma organização difundir Conhecimento e, conseqüentemente, desenvolver novas práticas, depende de um conjunto de aspectos: *da sua capacidade de orientação, do grau de permeabilidade das fronteiras organizacionais, da infra-estrutura de informações e de uma cultura de aprendizagem*, (SENGE *et al*, 1999).

VON KROGH *et al* (2000) afirmam que a partilha de Conhecimento também é agilizada por meio da rotação de pessoal entre as diversas unidades orgânicas da

empresa, enquanto para STEWART (2001) a rotação de pessoal significa um baixo custo de recrutamento e um treino mais rápido e barato que qualquer outro método.

Ao longo da última década um conjunto de investigadores tem-se dedicado ao estudo e desenvolvimento de modelos organizacionais orientados para empresas que utilizam os recursos baseados no Conhecimento de uma forma mais intensa e sistemática e que são por essa via apelidadas, de “*Knowledge Intensive Business Firms*”, organizações empresariais em que o recurso chave fundamental para o seu desenvolvimento é o *Conhecimento*, (STARBUCK, 1992).

O processo de criação, partilha e disseminação de CO dá assim origem a novas formas de colaboração, comunicação e controle dentro das empresas, dando origem a novas estruturas organizacionais, agilizadas pela utilização de tecnologias de informação e comunicação, TABELA 10.

**TABELA 10 – PRINCIPAIS MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

<b>ESTRUTURA</b>	<b>INVESTIGADORES DE REFERÊNCIA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>ORGANIZAÇÃO INVERTIDA</b>	QUINN ET AL (1996B)	<p>Numa empresa com este tipo de modulação os profissionais são extremamente auto-suficientes e têm uma enorme autonomia, sendo exemplo os Hospitais, Clínicas, Consultoras (gestão, engenharia ou mesmo advocacia por exemplo), etc. As células de trabalho são altamente profissionais e auto-suficientes, não havendo necessidade de ligação hierárquica directa entre elas.</p> <p>Em organizações deste tipo a alavancagem da estrutura organizacional é feita através de uma estrutura de apoio administrativo e logístico que não condiciona nem emana ordens para as restantes componentes. A linha hierárquica transforma-se assim em estrutura de suporte que apenas intervêm em situações extremas (casos de um director clínico ou de um <i>chairman</i>), sendo que a sua função é muito menos interventiva no sentido dirigente e mais orientada à actuação como facilitadores internos, acelerando recursos e removendo obstáculos ao desenvolvimento.</p>
<b>ORGANIZAÇÃO RECONFIGURAVEL</b>	GALBRAITH (1997)	Esta configuração pressupõe a coexistência de duas estruturas nas empresas, sendo uma vocacionada para a prática da inovação e outra de características operacionais. A essência deste tipo de organização assenta sobretudo na flexibilidade, pois este desenho organizacional pode ser alterado de modo a manter um alinhamento estreito com as mudanças na envolvente. Por esta via as mudanças frequente das equipas, de forma transversal, torna-se um factor relevante no desenho / reconfiguração da estrutura.
<b>ORGANIZAÇÃO COLATERAL</b>	ZAND (1974) KILMANN (1982)	Modelo organizacional misto, congregando uma estrutura tradicional com uma estrutura colateral vocacionada para a solução de problemas mais complexos e que exigem criatividade. Nesta proposta, os activos humanos que compõem a estrutura colateral são provenientes de diferentes departamentos da estrutura operacional, o que torna disponível dentro de cada grupo uma vasta gama de qualificações e informações.

(...)

(...)

<b>ESTRUTURA</b>	<b>INVESTIGADORES DE REFERÊNCIA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>ORGANIZAÇÃO PARALELA</b>	MILLER (1978), STEIN E KANTER (1980), BUSHE E SHANI (1990 E 1991) E SCHEIN (1995)	<p>Conceito próximo da organização colateral e que também conta com contributos de ZAND assenta na existência de estruturas que convivem na mesma organização com funcionalidades diferentes. Tratam-se sobretudo de grupos, ou redes de colaboradores que operam em paralelo dentro da estrutura formal de uma organização e que funcionam com o propósito de criar, capturar e disseminar o Conhecimento pela mesma.</p> <p>Por exemplo, os executivos desse modelo empresarial reúnem em encontros trimestrais, sem o objectivo de tomar qualquer decisão a partir dessas reuniões, mas sim de aprender em conjunto mediante a partilha de experiências.</p>
<b>ORGANIZAÇÃO DUALÍSTICA</b>	DOZ, (1978), GOLDSTEIN (1985) E EVANS E DOZ (1989)	<p>Trata de um conceito muito próximo e decorrente dos estudos desenvolvidos para a organização paralela e incide em trabalhos desenvolvidos sobretudo ara empresas que abordam o mercado numa perspectiva multinacional.</p> <p>Para os investigadores desta corrente, nas organizações que actuam a uma escala global um dos principais desafios que se coloca à gestão é o de consolidar, coordenar e integrar as diversas subsidiárias e departamentos, que necessitam de um relativo grau de autonomia.</p>
<b>ORGANIZAÇÃO MATRICIAL</b>	GALBRAITH (1971), MORGAN (1996), HATCH (1997), WRIGHT, KROLL E PARNELL (1998)	<p>Este modelo de organização cruza a estrutura de uma organização funcional com um modelo de estrutura por projectos. Trata-se assim de uma estrutura híbrida baseada numa estrutura funcional onde se implementa uma ampla e forte mobilidade lateral.</p> <p>Este tipo de estrutura reduz o tipo de comunicação formal substituindo-a por outras formas mais simples como sejam o contacto telefónico, as reuniões e a interacção <i>face-a-face</i>, favorecendo as abordagens consensuais em grupo e o estreito relacionamento interpessoal.</p>
<b>ORGANIZAÇÃO EM HIPERTEXTO</b>	NONAKA E TAKEUCHI (1995)	<p>O pressuposto básico deste modelo reside em que a criação do conhecimento humano ocorre por meio da interacção social entre o conhecimento tácito e o explícito permitindo que uma empresa desenvolva e acumule conhecimento transformando-o de modo dinâmico a partir de dois níveis estruturais: o sistema de negócios e o nível de equipas de projecto.</p> <p>A característica de base desta tipologia organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi reside na capacidade dos seus membros em mudar de contexto no decurso da coexistência de três níveis diferentes dentro de uma mesma organização: <i>o sistema de negócios assente na estrutura orgânica funcional, a multidisciplinaridade das equipas de projecto e a interacção informal entre os indivíduos como fonte geradora de conhecimento.</i></p> <p>Uma organização do conhecimento deve assim ser orientada por uma estrutura sem hierarquia e auto-organizada, que funciona em conjunto com a estrutura formal.</p>
<b>ORGANIZAÇÃO EM REDE</b>	MILES E SNOW (1986 E 1992), QUINN (1992), GERSTEIN (1993), CHIAVENATO (1999)	<p>Miles e Snow (1992) apresentam um modelo de rede em que a organização matricial incorpora a eficiência especializada da organização funcional, a efectividade operativa autónoma da forma divisional, e a capacidade de transferir recursos da forma matricial.</p> <p>Quinn (1992) não defende a utilização do termo <i>rede</i>, mas assenta a sua definição na configuração de “<i>teia</i>” – WEB. Este modelo de organização opera com um mínimo de autoridade formal e com uma leveza de interconexão em que as unidades podem funcionar independentes umas das outras se necessário.</p> <p>Gerstein (1993) postula que nas organizações em rede o conhecimento está distribuído e posicionadas em múltiplos e diferentes locais. Assim, num processo de desenvolvimento de produto algumas unidades organizacionais lideram o processo enquanto outras fornecem suporte.</p> <p>Chiavenato (1999) apresenta-a como sendo uma “<i>REDE DINÂMICA</i>”. A estrutura em rede leva a que a organização desagregue as suas funções principais e as transfira para empresas separadas, as quais se interligam por uma pequena unidade ou organização coordenadora, que passa a constituir o núcleo central dessa rede dinâmica.</p>

TABELA 10 – Principais modelos de estrutura organizacional que favorecem a Gestão de Conhecimento – elaboração própria

A denominada Sociedade da Informação, o recurso a tecnologias de comunicação e de informática cada vez mais poderosas, tem estado na base de toda uma ampla reconfiguração no modo de operar das organizações.

A *internet* o crescimento do *e-business*, o aumento do *teletrabalho*, tem requerido novas configurações, ou pelo menos, novas reconfigurações de um conjunto de modelos estudados ao longo destes últimos 20 anos.

No entanto e para sintetizar, QUINN *et al* (2003) e MINTZBERG *et al* (2002) acreditam que nenhuma forma organizacional é uma panaceia para a resolução de todas as questões. Muitas formas diferentes e estruturas complementares podem coexistir com sucesso na mesma organização.

O que é no entanto certo é que a problemática do *Conhecimento* tem vindo a criar no contexto organizacional a emergência de uma nova função de gestão: o CKO – *chief knowledge officer*.

Algumas organizações estão a criar este novo cargo de gestão, como são disso exemplo a PriceWaterhouseCoopers, a Skandia, a HP, a GE, ou a Dow Chemical.

Este CKO trabalha junto do CEO (*Chief Executive Officer*) das organizações e também e em paralelo e estreita conjugação com os responsáveis pelas áreas de Tecnologias de Informação e de Gestão de Recursos Humanos.

Segundo VON KROGH *et al* (2000) as funções do CKO incidem sobre a formulação da visão das organização quanto aos conhecimentos a atingir, sobre o desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento implementando as plataformas TI mais adequadas para o propósito de construir redes de conhecimento, determinar o valor do CI da organização e projectar sistemas remuneratórios que incentivem o desenvolvimento de competências.

Já DAVENPORT e PRUSAK (1998) centram as responsabilidades deste CKO a três níveis particularmente importantes: *construir uma cultura do conhecimento na organização, desenvolver uma infra-estrutura para gestão do conhecimento na empresa e tornar todas as actividades relacionadas com o Conhecimento economicamente compensadoras para a empresa.*

### 3.1.10.A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A SUA MENSURABILIDADE

Para MARTIN (2004) a medida do *CAPITAL INTELECTUAL* (CI) apresenta um conjunto de vantagens centradas no aumento da informação contabilística, numa mais correcta dimensão patrimonial da entidade empresarial, numa maior racionalidade da alocação de recursos em capital humano e capital estrutural e determinar de que forma uma melhor GC permitirá à empresa obter ganhos e realizar economias.

RASTOGI (2002) conceitua o CI como a conexão resultante da interacção entre o capital social, o capital humano e a gestão do conhecimento reportando-se à capacidade holística da empresa voltada para os desafios e exploração das oportunidades em busca permanente pela criação de valor.

MARR, GRAY e NEELY (2003) por outro lado, apresentam também razões pelas quais as empresas têm vindo a considerar importante proceder à medição do seu CI: *a avaliação do mesmo contribui para uma melhor reformulação estratégica das organizações, pois auxilia à identificação de competências e de recursos, optimiza a avaliação de estratégias durante a sua execução; os indicadores de CI auxiliam à tomada de decisões de diversificação, expansão e de alianças.*

Uma eficiente gestão do CI das empresas e a consequente maximização do seu potencial requer que se identifique e avalie, mas que também se meça, parcelas de valor gerados pelo CI dentro da empresa, ou ainda, por meio das relações entre variáveis da empresa que conduzam a uma determinada quantia de CI. Desta forma, KAPLAN e NORTON (1996c) afirmam que o que não pode ser medido, não pode ser gerido, assinalando assim a importância em identificar e medir os activos intangíveis. Se não se analisar e avaliar, com o recurso a determinados indicadores, um determinado elemento, a verificação da sua presença torna-se impossível, assim como também se torna impossível controlar o seu sentido evolutivo.

“ [...] activos são todos os bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa” [MARION, José Carlos, (1998, p: 53), *Contabilidade empresarial*. 8. Ed. São Paulo: Atlas]

Neste sentido, em matéria empresarial os denominados activos tangíveis são todos aqueles que possuem existência física, como o sejam máquinas, terrenos,

mobiliário, veículos, instalações, etc. Por sua vez, os denominados activos intangíveis são todos aqueles que não possuem existência física. De entre estes últimos, posicionam-se em primeira linha as competências organizacionais e o Capital Intelectual (CI) pois possuem características de relevância e mensurabilidade que lhes conferem uma importância estratégica no contexto organizacional e estão direccionados à Gestão do Conhecimento, (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1992),

Sendo que o “*Balanced Scorecard*” proposto por KAPLAN e NORTON (1992, 1996c e 2001) também pode ser aplicado para uma análise de medida do Conhecimento, da análise da literatura e centrado nos estudos de WERNKE (2001) podem identificar-se também outros modelos de medida do CI, dos quais ilustramos os mais significativos:

- *Diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Contabilístico – “Market to Book Ratio”*;
- “*Q*” de Tobin; o *Navegador do Capital Intelectual* (Modelo de STEWART);
- o Modelo de EDVINSSON e MALONE (*Skandia Navigator*);
- o Modelo de SVEIBY.

A literatura recente e os trabalhos de RODRÍGUEZ (2003) dá-nos também nota de um conjunto de variadíssimos modelos e indicadores que de forma sucinta se ilustram:

- o *technology broker* de BROOKING (1996);
- o modelo de BONTIS (1996) desenvolvido a partir da Univ. de West Ontário;
- o modelo de SAINT-ONGE (1996), Canadian Imperial Bank of Commerce;
- o modelo NOVA;
- o modelo INTELECT;
- o modelo da DOW CHEMICAL;
- o modelo de aprendizagem organizacional da KPMG;
- o modelo de ROOS, ROOS e DRAGONETI;
- o modelo de BUENO;
- o modelo INTELECTUS
- a teoria dos agentes interessados;
- o modelo da A. ANDERSEN;
- o modelo ICBS.

A profusão de modelos e de estudos que decorrem em toda a década de 90 no início deste novo século, e que se sintetizam na TABELA 11, atestam bem a importância que os temas relacionados com a GC, a AP e a medida do CI.

**TABELA 11 – MODELOS DE MEDIDA DO CAPITAL INTELECTUAL**

<b>MODELO</b>	<b>AUTORES RELEVANTES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
<b>BALANCED SCORECARD</b>	KAPLAN e NORTON (1996)  NORREKLIT, H. (2000) HOQUE, Z., JAMES, W. (2000) BANKER, R. D., CHANG, H., PIZZINI, M.J. (2004) VOELPEL, S.C, LEIBOLD, M., ECKHOFF, R.A. (2006) BIEKER, T. (2007)	O modelo centra-se numa abordagem orientada à estratégia a partir de quatro dimensões – chave: <i>a aprendizagem, os processos internos, os clientes e as finanças da empresa.</i>	Fácil interpretação Indicadores Quantitativos com forte <i>input</i> qualitativo	Abrangente de várias áreas da organização	Complexidade de escolha dos indicadores e da sua compatibilização entre áreas da organização
<b>DIFERENÇA ENTRE VALOR DE MERCADO E VALOR CONTABILÍSTICO “MARKET-TO-BOOK-RATIO”</b>	EDINSSON (1997)  ROSS et al (1997) STEWART (1997) SVEIVY (1997) HENDRIKSEN, E. S., VAN BREDA, M. F. (1992) STRASSMANN, P. A. (1998*) ROSLENDER, R., FINCHAM, R. (2001)	Esta proposta de medida do Conhecimento é determinada pela diferença entre o valor contabilístico da empresa e o seu valor de mercado.  Esta técnica é muito utilizada pelos analistas do mercado de capitais no sentido de avaliar o “ <i>goodwill de mercado</i> ” para com uma empresa.  Assim e se o valor de mercado de uma determinada organização é superior ao seu valor contabilístico, pode fazer sentido atribuir essa diferença a questões de intangibilidade como o é o caso do CI.	Muito simples de utilizar e calcular	Exclusivamente Financeira	Esta medida de análise pode levantar problemas provocados por variáveis externas que interferem com a normal evolução da empresa no mercado.  Tendo presente a turbulência nos mercados financeiros e com as cotações das empresas em queda, significará por essa via isso que o seu CI se reduz e é menor?
<b>“Q” DE TOBIN</b>	TOBIN, J. A. (1969)  STEWART (1997) REINHART (1977) LINDBERG e ROSS (1981) HOWE e VOGT (1996) HAYASHI (1982) ROBERTSON e WRIGHT (2005)	O ( <i>Q</i> ) de TOBIN trata-se de um índice que se centra no potencial de valorização da empresa, indicando a riqueza agregada pelo mercado como o seu potencial de gerir lucros, assente no rácio entre o <i>Valor de Mercado</i> e o <i>Custo de Substituição do Capital Instalado</i> .  Referido por STEWART (1997) como sendo um indicador não pensado para medir o CI – o que o ( <i>Q</i> ) de TOBIN efectivamente mede é o valor de mercado de uma unidade de capital da empresa – sendo um importante e interessante método de avaliação de uma performance bolsista.	Tem uma fácil interpretação.  Se o valor de ( <i>Q</i> ) for menor que 1 – se um activo vale menos que seu custo de reposição –, é improvável que uma empresa compre novos activos do mesmo tipo. Naquele tipo de activo	Exclusivamente Financeira	Tratando-se de um indicador que mede desempenhos bolsistas é muito provável que sofra muita influência e seja muito volátil aos efeitos do mercado
<b>STEWART IC NAVIGATOR</b>	STEWART (1997)	O CI deve ter em consideração e analisar o desempenho da empresa sobre várias perspectivas e estabelece assim um modelo concretizado através de um gráfico circular em forma de uma tela de radar.  O autor utiliza indicadores para cada um dos elementos que compõem o CI: <i>Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes.</i>  O modelo funciona adaptado à realidade de cada organização integrado num gráfico radar que possibilita e apresenta como principal vantagem a sua fácil visualização assim como permite o acompanhamento da evolução do desempenho da empresa.	Permite o acompanhamento de um conjunto diversificado de indicadores  Permite uma ampla adaptação a cada caso empresarial	Centra-se em diversas áreas da organização, ligando a vertente financeira com outros aspectos organizacionais	Deve-se ser particularmente cuidadoso na escolha dos índices de desempenho de modo a que os mesmos possam estar convenientemente adequados à estratégia empresarial adoptada, o que nem sempre é fácil  Pouco aborda o fluxo de Conhecimento

<b>MODELO</b>	<b>AUTORES RELEVANTES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
<b>SKANDIA NAVIGATOR</b>	EDVISSON e MALONE (1997)	Os enfoques utilizados na representação do modelo incidem em áreas nas quais uma empresa deve concentrar toda a sua atenção.  Em cada área de enfoque foram estabelecidos indicadores que permitem avaliar o desempenho, sendo que a combinação das cinco dá origem a diferentes e relatórios dinâmicos.	Proporciona uma visão generalizada da organização  Pode ser adaptado ao caso concreto de cada organização	Aborda várias perspectivas organizacionais: pessoas, processos, clientes, financeira, etc	Algum potencial de subjectividade na elaboração de indicadores e uma certa complexidade de elaboração
<b>MONITOR DE ACTIVOS INTANGÍVEIS</b>	SVEIBY (1997)	Esse método de avaliação surge a partir da constatação de que uma parte importante da riqueza criada pelas empresas não se encontrava evidenciada nos relatórios tradicionais e propõe assim a inclusão de um novo grupo de elementos no balanço patrimonial até então não convenientemente explorado.	Proporciona interpretação simples, e fácil visualização	Centra-se em diversas áreas, na estrutura interna e externa, a par da competência dos colaboradores	Complexidade da escolha dos indicadores, os quais podem ser subjectivamente induzidos
<b>TECHNOLOGY BROKER</b>	BOOKING (1996)	Activos de mercado, activos humanos, activos de propriedade intelectual e activos infra-estruturais constituem uma perspectiva de composição de CI proposta, a qual assenta numa combinação de características intangíveis que desenvolvem a capacidade de funcionamento das empresas  Brooking parte assim de um princípio muito semelhante ao do trabalho desenvolvido pela Skandia, de que o valor de mercado de uma organização é igual ao somatório dos seus activos tangíveis e do CI	Modela pela primeira vez o tratamento da propriedade intelectual  Na sequência dos modelos anteriores, este modelo pode também ser trabalhado e adaptado ao caso específico de cada organização	Tal como nos modelos anteriores centra-se num conjunto alargado de áreas da empresa	Subjectividade da escolha dos indicadores  Relativamente pobre em termos quantitativos e de difícil aplicação
<b>MODELO DE BONTIS – UNIVERSIDADE DE WEST ONTÁRIO</b>	BONTIS (1996)	O modelo centra-se no Capital Humano enquanto potenciador determinante do capital estrutural e do capital relacional (de clientes), cuja combinação se assume como fulcral face ao desempenho das organizações	Este modelo concentra-se nas relações causais entre os diversos elementos que compõem o CI e entre este e os resultados das organizações	Aborda várias dimensões da organização	Muito centrado sobre a perspectiva Pessoas
<b>CANADIAN IMPERIAL BANK</b>	SAINT-ONGE (1996)	Este modelo é o que inicialmente aborda a perspectiva divisional do CI na tripla vertente – Humana, Estrutural e Relacional (clientes), tendo servido de base de partida para os trabalhos de BONTIS e EDVINSSON e MALONE e tem origem nos trabalhos iniciais de SVEIBY.	Procura analisar de modo separado as diversas componentes do CI e estabelecer relações de influência entre elas	Aborda várias dimensões da organização	Tal como STEWART não releva a importância do fluxo de conhecimento
<b>MODELO NOVA</b>	CAMISÓN, PALÁCIOS e DEVECE (2000)  BUENO (1998)	Desenvolvido a partir de estudos iniciados por Bueno (1998), considera o CI como sendo composto por um conjunto de intangíveis que geram e podem vir a gerar maior valor no futuro: Capital humano; Capital organizacional; Capital social; Capital inovação	Por calcular a diferença de CI em momentos diferentes proporciona comparações globais da evolução do CI	Aborda várias dimensões da organização	Modelização relativamente estática, centrada em dois períodos

<b>MODELO</b>	<b>AUTORES RELEVANTES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
<b>MODELO INTELLECT</b>	EUROFORUM (1998)	<p>Modelo que pretende estabelecer mais concretamente o valor de mercado da empresa, assim como o de gerar informação sobre a capacidade geradora de resultados por parte da organização</p> <p>Como aspectos característicos fundamentais desta proposta caracteriza-se por ligar o conceito de CI com a estratégia da organização, sendo um modelo aberto e flexível, possível de ser adaptado por cada estrutura empresarial em particular, pois combina diversos indicadores</p>	<p>Relativamente fácil de interpretar</p> <p>Inclui pela primeira vez as questões relativas ao Capital Social</p>	Tal como nos modelos anteriores centra-se num conjunto alargado de áreas da empresa	Subjectividade da escolha dos indicadores por falta de quantificação
<b>MODELO DA DOW CHEMICAL</b>	PETRASH (1996)	Modelo orientado para a necessidade de conhecimento, protecção e renovação dos activos intelectuais da empresa, proporcionou à empresa uma economia superior a 4 milhões de dólares, apenas na base de uma mais racional gestão de patentes	Primeiro modelo utilizado nos EUA	Concentra aspectos relacionados a várias áreas da empresa	Muito centrado no valor de Marca
<b>MODELO DE BUENO CAMPOS</b>	BUENO CAMPOS (1998) BUENO CAMPOS e MORCILLO (1997)	Modelo conceptual de medida do CI, denominado de “ <i>Modelo de Direcção Estratégica por Competências</i> ” no qual, a denominada “ <i>competência essencial das organizações</i> ” se compõe de três elementos básicos, ou competências acessórias: de origem tecnológica, de origem organizativa e de carácter pessoal, incidindo sobre as atitudes, aptidões e destreza técnica das pessoas	Este conceito de Direcção Estratégica por Competências visa alcançar a chamada <i>competência-chave</i> ou competência essencial, já que ela é fonte de criação e sustentabilidade da vantagem competitiva	Concentra aspectos relacionados a várias áreas da empresa	Relativamente fraco nas questões relacionadas com a interactividade interna/externa da empresa
<b>TEORIA DOS AGENTES INTERESSADOS</b>	ATKINSON, WATERHOUSE e WELLS (1997)	Refere-nos que a avaliação e a medida do desempenho das organizações se pode realizar mediante a monitorização dos acordos e relações que a gestão possui com os seus clientes, fornecedores, colaboradores e demais “ <i>stakeholders</i> ”	Não sendo um instrumento puro de medida do CI, não deixa de contemplar aspectos que com ele se relacionam	Relaciona várias áreas que interessam ao CI	Não permite uma medida concreta do CI
<b>MODELO DA KPMG</b>	TEJEDOR e AGUIRRE (1998)	Também e tal como o anterior, mais centrado sobre a problemática global da gestão do conhecimento e não apenas no Capital Intelectual, este modelo centra-se, nos factores que condicionam a aprendizagem de uma empresa agrupando-os em três blocos: <i>o compromisso com a aprendizagem, os comportamentos e mecanismos de aprendizagem e a infra-estrutura criada para favorecer a aprendizagem e a troca de conhecimento</i>	Uma das características que mais se destaca neste modelo assenta na interacção de todos seus elementos formando um sistema complexo com influências em todos os sentidos	Desta forma a estrutura da organização, a cultura, a liderança, os mecanismos de aprendizagem, as atitudes das pessoas e a capacidade de trabalho em equipa não são elementos independentes, mas sim interligados entre si	Não é um modelo puro de medida do CI
<b>MODELO DE ROOS, ROOS e DRAGONETTI</b>	ROOS, ROOS e DRAGONETTI (1998)	Neste modelo proposto o Capital Humano e o Capital Estrutural, são a essência do CI.	Paralelamente, identificam o valor de uma empresa como sendo proveniente dos seus activos físicos e monetários (Capital Financeiro) e de outros recursos intangíveis (Capital Intelectual)	As investigações realizadas pelos autores, muito inspiradas no modelo desenvolvido por Edvinsson para a Skandia, demonstram que o <i>Conhecimento</i> e a Informação produzem rendimentos crescentes	Não leva em linha de conta as questões relacionais

<b>MODELO</b>	<b>AUTORES RELEVANTES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
<b>MERITUM GUIDELINES</b>	GARCÍA-AYUSO (2001)	Projecto de investigação financiado pelo programa europeu TSER e que integra instituições de países como Espanha (que liderou o grupo de investigação), Finlândia, Noruega, Suécia, Dinamarca e França, iniciado em 1998 e com a duração de 30 meses O grande objectivo deste projecto incidiu na elaboração de um conjunto de indicadores sobre medida e difusão de intangíveis, que possam contribuir para uma melhoria na tomada de decisão das empresas, instituições e organismos	Conjunto de indicadores que envolvem os diversos elementos que compõem o CI (capital estrutural, humano e organizacional), subdivididos em indicadores de natureza financeira e outros de natureza não financeira	Separação entre recursos e intangíveis  Marcos bastante amplos e conjunto de indicadores alargado	Não tem um modelo de gestão de CI propriamente dito
<b>MODELO DA ANDERSEN CONSULTING</b>		Actualmente sob a designação de <i>Accenture</i> , fruto das alterações ocorridas por via dos processos <i>Enrom</i> e <i>WorldCom</i> , esta prestigiada empresa de consultoria desenvolveu o que ficou conhecido como <i>KMAT – Knowledge Management Assessment Tool</i>	Facilidade de aplicação e de leitura	É composto por quatro facilitadores centrados no <i>PROCESSO</i> de GC: os que são relacionados com questões de <i>LIDERANÇA</i> em GC; os que incidem sobre problemas de <i>CULTURA</i> e GC; os que abordam os aspectos mais relevantes da <i>TECNOLOGIA</i> e a GC; os que são mais relevantes para a <i>MEDIÇÃO</i> da GC	Centra-se mais sobre a Gestão de Conhecimento do que sobre Capital Intelectual
<b>MODELO DE NEVADO Y LOPEZ</b>	NEVADO E LOPES (2002)	Denominado de <i>Modelo de Análise Integral</i> , assenta em três componentes (modelos empresariais; indicadores económico financeiros; capital intelectual que incide sobre o Capital Humano, o Capital Estrutural e no Capital Não Explícitado)	Distingue o CI explícito do não explícitado	Fácil leitura e interpretação potencia a predição estratégica	Requer muita informação por períodos muito largos
<b>MODELO INTELLECTUS</b>	(CIC, MADRID) (2003)	Evolução do modelo Intelect da Euroforum e proposto pelo CIC da Universidade Autónoma de Madrid, o modelo visa gerir os activos intangíveis que criadores de valor tendo em conta o capital social como principal fonte inovadora e dinamizadora dos mesmos	Assenta em Capital Humano, Estrutural e Relacional, desdobrando estes dois últimos	O desdobramento do Capital Estrutural em Capital Tecnológico e Capital Organizativo, e do Capital Relacional em Capital Social e Capital de Negócio possibilita uma análise mais detalhada de cada componente	Muito concentrado no Capital Social, alguns autores referem que secundariza em excesso indicadores de outras variáveis
<b>MODELO DE BARUCH LEV</b>	LEV (2001)  KANNAN e AULBUR, (2004)	Metodologia em que assenta considera a diferença entre os ganhos totais das acções de uma organização, ajustados para os movimentos da economia e o lucro líquido proveniente dos activos tangíveis. Esse resultado é então descontado à “ <i>taxa de desconto do capital do conhecimento</i> ” ( <i>knowledge capital discount rate</i> ) definida como sendo a lucratividade média (lucro após impostos)	Proporciona uma melhor aproximação ao CI do que a que é proporcionada pelo “ <i>market-to-book-ratio</i> ”	Bastante sólida na sua capacidade de predição	Subjectividade nas taxas médias de retorno, não associando os ganhos de cruzamento entre recursos tangíveis e intangíveis
<b>DIRECTRIZES TJÄNESTEFÖRBUNDET</b>		Procede à distinção entre Capitais Individuais e Estruturais	Analisa as dimensões: Clientes, Humanas e Estruturais	Apoia-se em medidas não financeiras	Não está suficientemente desenvolvido

TABELA 11 – Resumo e principais modelos de medida do Capital Intelectual – elaboração própria

Segundo KAMATH (2007) e conforme se expõe na TABELA 12, a cronologia dos principais acontecimento relacionados com o Capital Intelectual tem-se desenvolvido da seguinte forma ao longo das duas últimas décadas:

**TABELA 12 – CRONOLOGIA DE EVENTOS DO CAPITAL INTELECTUAL**

ANOS	ACONTECIMENTO	AUTORES / ORGANIZAÇÕES
1987-1989	Publicações e estudos sobre Conhecimento e Intangíveis (Balanço Invisível)	Karl-Erik Sveiby, Debra Amidon e Charles Handy
1991	Primeiro cargo de direcção relativo a CI – Chief Knowledge Officer – na Skandia	Leif Edvinsson.
1992	Primeiro artigo de fundo sobre CI publicado na revista Fortune	Thomas A. Stewart
1993	Skandia Navigator e primeiro protótipo de IC Report	Skandia
1994	Segundo artigo sobre CI publicado na Fortune	Thomas A. Stewart
1995	Expansão do conceito de Balance Scorecard Publicação do primeiro IC Report	Kaplan e Norton Skandia
1996	Primeiro IC Report sobre um País	Stenfelt
1997	Discussão da primeira Tese Doutoral sobre CI a nível mundial	Nick Bontis
1998	Primeira grande conferência académica sobre CI Primeira conferência sobre CI na óptica financeira	Nick Bontis Baruch Lev
1999	Primeiro projecto de gestão de CI	União Europeia
2000	Primeiros guidelines de contabilização do CI	Governo da Dinamarca
2001	Primeiro relatório alargado sobre Activos Intangíveis Relatório sobre “Riqueza Oculta”	União Europeia Bookings Institute
2002	Primeira disciplina Universitária sobre CI	Universidade de Lund: Leif Edvinsson
Desde 2003	Um grande número de informação e de estudos começa a concentrar-se nesta área	Cerca de 300 trabalhos sobre, ou relacionados com CI, tem vindo a ser publicados

TABELA 12 – Cronologia dos principais eventos relacionados com o conceito de Capital Intelectual – Prof. G. Bharathi Kamat – Icfai Business School, Mumbai



## **4. A TRANSFORMAÇÃO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS**

### **4.1. TENDÊNCIAS DE TRANSFORMAÇÃO DAS PROFISSÕES JURÍDICAS**

DUBAR e TRIPIER (1998) referem-nos que os Advogados terão sido em Inglaterra e na França o primeiro grupo não clerical a ver reconhecida a autorização e o monopólio de um exercício profissional, com base em formação intelectual específica. Muitas profissões desde então emergentes se terão provavelmente inspirado no mesmo modelo – economistas, engenheiros ou mesmo médicos.

Mas as condições de evolução da sociedade, as transformações promovidas pelas próprias profissões, segundo políticas de valorização profissional ou de manutenção de posição estatutária, podem levar a que os diferentes grupos profissionais que se autonomizaram com base em formações intelectuais muito particulares se encontrem actualmente num processo evolutivo crescente, e até mesmo com alguma turbulência.

#### **4.1.1. CRISE NAS PROFISSÕES LIBERAIS E NAS PROFISSÕES JURÍDICAS**

Tal como se referiu na introdução desta Tese as transformações sociais e tecnológicas que se operam hoje em dia a uma velocidade crescente, não deixarão de ter também o seu impacto no edifício do Direito e do Sistema Judicial, podendo vir a implicar transformações de maior ou menor profundidade, consoante a crescente necessidade de resposta ao mercado que as envolve.

Mas as mudanças, ou a velocidade das mudanças, variam consoante o grau de capacidade de adaptação ou maturidade de cada sociedade, possuidoras de diferentes graus de cultura, de desenvolvimento económico ou de sentido de cidadania, das transformações de natureza política e da forma como o acto de litigar as caracteriza.

O quadro actual de evolução assenta fundamentalmente em dois vectores. Assiste-se por um lado a uma crescente judicialização da vida social, verificando-se a expansão do Direito por áreas anteriormente não contempladas – informática, protecção de dados, ambiente – e com a emergência de um novo tipo de litígio, que tem origem na

sociedade e no maior número de relacionamentos entre partes envolvidas em processos de transacção.

Por outro lado, assiste-se também a uma tendência desjudicializadora e maior informalidade para a resolução de conflitos, como reflexo de uma tentativa de melhorar o desempenho dos tribunais e dos intervenientes dos processos, aliviando-os de um vasto conjunto de processos massificadores – multas de trânsito, crimes menores, emissão de cheques sem provisão de montante reduzido, conflitos de consumo, etc. – por via de uma cobrança não-judicial de dívidas ou de resolução de conflitos com recurso a arbítrio.

E falar de crise em profissões implica reflectir sobre que profissões estão em crise. Para FREIDSON (1994), as profissões liberais de elevado estatuto – médicos, advogados, etc – são particularmente mais sensíveis do que outras, cuja valorização social as devota ao esquecimento. A industrialização e a produção em massa liquidaram os alfaiates, os sapateiros e outras profissões hoje já esquecidas.

A crise nestas profissões de elevado estatuto, e ainda segundo FREIDSON (1994), emerge por via do aumento da competitividade profissional, com o aparecimento de novas profissões e com o colocar em causa dos domínios de conhecimento e de exercício profissional.

Se, e de acordo com ABEL (1986) as profissões, como entidades, procuram limitar e regular o acesso à profissão e a reduzir os níveis de concorrência interna através de mecanismos de controlo, algumas profissões e grupos profissionais, nomeadamente os economistas, os arquitectos e as jurídicas, tem vindo a perdê-lo, ou pelo menos a ver questionada a sua regulação. Mas as resistências são impotentes para travar o curso do desenvolvimento: *acesso à informação, especialização e segmentação profissional e de tarefas*.

As resistências não conseguiram travar a caminhada da *internet* nem o acesso alargado à informação por ela proporcionado, nem tão pouco fazer face ao fenómeno de segmentação e de especialização de tarefas.

#### 4.1.2. A EMERGÊNCIA DE UM PÓS-PROFISSIONALISMO

Para KRITZER (1999) este conceito de pós-profissionalismo, assenta na perda de exclusividade profissional, na segmentação da utilização do conhecimento e no crescimento e utilização de tecnologias de informação.

Esta ideia-conceito de pós-profissionalismo proposta por KRITZER, assente na racionalização do conhecimento, nas tecnologias e na informação como instrumento de trabalho, vai assim caracterizar-se por uma especialização de serviços que são prestados por diversas profissões de modo semelhante ao que sucedeu com a especialização de produtos.

Se esta última especialização provocou, tal como em Portugal actualmente provoca, deslocalizações de mão-de-obra, a especialização na prestação de serviços virá impor uma maior flexibilidade de recursos humanos a nível das relações de trabalho e da mobilidade geográfica, pois a alteração da natureza do trabalho, combinada com a redução do emprego estatal e a globalização da actividade económica, constituem condições para a emergência do pós-profissionalismo.

A racionalização do trabalho e sobretudo a racionalização do trabalho de grupos profissionais vai desenvolver-se em torno de três aspectos: *formalização na sistematização de conhecimentos, procedimentos padronizados e segmentação de práticas profissionais*.

Estes aspectos vão assim contribuir para a emergência de especializações e para a delegação de tarefas e competências.

Em muitas profissões, ditas, tradicionais, vários intervenientes, abandonam o generalismo para se converterem em especialistas <sup>(21)</sup> dividindo e segmentando a identidade profissional, – um cardiologista, um neurologista ou um obstetra tem um

---

<sup>(21)</sup> É manifestamente impossível abarcar a globalidade de uma área de conhecimento cuja complexidade se torna imensa por via da disseminação informativa e da investigação actual, a par do desenvolvimento tecnológico. Os profissionais do campo da Medicina há muito que o compreenderam.

maior reconhecimento social, profissional e de mercado, do que um clínico geral – sendo que este fenómeno é notório quando os mercados atingem um certo dinamismo e dimensão.

No fundo toda esta especialização e conseqüente delegação vão assim procurar corresponder a crescentes necessidades e maior sofisticação dos clientes que, por seu lado, pretendem um acesso directo às especialidades e uma redução de custo pelo serviço prestado.

O que é interessante observar-se é que estas novas especialidades se vão desenvolvendo a partir de uma matriz profissional tradicional de forma a aumentar o seu nível de eficiência, sendo esses mesmos profissionais que contribuem para a criação das condições necessárias à emergência desse pós-profissionalismo.

Tal como em muitas outras profissões o Estado manteve sempre um papel de garantia de exclusividade profissional em nome do interesse público, limitando e condicionando o acesso e proporcionando autonomia às profissões jurídicas.

E continua de certa forma a mantê-lo através da regulação do ensino, permitindo uma certa massificação que, nessa e noutras áreas, poderá traduzir-se numa vantagem para o Estado, a qual consiste numa certa diluição de poderes profissionais, muito especialmente nas profissões liberais que dependem particularmente do bom funcionamento do mercado – caso dos advogados, engenheiros ou arquitectos.

As profissões liberais, na qual a advocacia se integra, encontram-se assim numa fase de grande transformação, na qual, em primeiro lugar, as questões de especialização se questionam e se colocam.

#### **4.1.3. IMPACTO DA GLOBALIZAÇÃO E DAS TECNOLOGIAS**

Por outro lado, a própria globalização do sector de serviços vem também contribuir para a transformação de profissões, abrindo novos horizontes de trabalho os quais requerem também uma maior mobilidade.

Os profissionais financeiros e os ligados às actividades de gestão e marketing foram os primeiros a globalizar-se, uma vez que trabalham em companhias internacionais que operam em vários mercados, ou em empresas cujo envolvimento no comércio internacional se tornou determinante. Actualmente a medicina, com o recurso a novas e cada vez mais desenvolvidas capacidades tecnológicas, tem evoluído para conceitos novos de telemedicina, consultas e actos médicos à distância. Finalmente os advogados, procurando resolver os diversos problemas de clientes multinacionais no seu processo de globalização, adequando os interesses dos seus clientes às particularidades jurídicas de cada ordenamento nacional.

As SDA acabam também por ser um reflexo desse processo, actuando globalmente ou associando-se a parceiros locais.

O desenvolvimento de tecnologias de informação cuja facilidade de manuseio se torna cada vez mais simples leva também a que as necessidades de recurso à contratação de especialistas se venham a reduzir. A nível jurídico, por exemplo, o impacto no que diz respeito a processos de investigação é bastante grande, contribuindo para uma maior possibilidade de delegação de tarefas de pesquisa e recolha informativa em assistentes ou estagiários.

Aliando a estes aspectos o incremento dos meios de transporte, terrestre e aéreo, como factor de maior mobilidade no meio empresarial, as posturas de restrição de concorrência e de monopólio profissional, tornam-se muito difíceis de perpetuar.

Ora se as tecnologias vem impactar de forma importante os métodos de trabalho e a comunicação entre pessoas e organizações, não deixarão de certamente exercer um forte efeito de transformação no seio das profissões jurídicas e no seu relacionamento, quer com clientes quer com outros operadores do mercado judiciário.

Sendo as SDA organizações centradas no cliente, o recurso a expedientes tecnológicos pode condicionar a contratação de pessoal, reduzindo a estrutura de custos.

Já numa perspectiva de relacionamento com os clientes, o impacto tecnológico, se levado até ao limite das suas possibilidades – videoconferência, internet e respectivas

potencialidades, como por exemplo “*forum chat*”, “*e-mail*”, consultas “*on-line*”, etc – poderá vir a desencadear um certo efeito perverso de despersonalização do contacto entre cliente e advogado <sup>(22)</sup>.

Evoluções nesse sentido, certamente que não deixarão de contribuir para a celeridade de procedimentos, mas implicarão também a contratação de recursos humanos com outro tipo de competências e formação que não apenas a jurídica e o desenvolvimento de novas competências, nomeadamente do domínio informático, por parte dos advogados.

Para além do mais, como mudança potencialmente lenta uma vez que acompanha a renovação de gerações, vai também exigir das SDA e de outros serviços ligados ao sector jurídico uma permanente actualização do seu parque tecnológico e, conseqüentemente, um acréscimo de custos de investimento.

Assim, se a tecnologia permite, por um lado, uma maior celeridade nos processos de trabalho e uma redução de custos dos mesmos, não deixará também de implicar também um maior dispêndio cíclico de recursos financeiros na modernização informática e na formação dos profissionais.

---

<sup>(22)</sup> Atente-se que a actividade financeira, nomeadamente a nível da componente de Banca comercial, dita de retalho, foi a que mais tem levado a extremo a utilização de tecnologias de informação de forma a descongestionar os seus serviços de balcão e a reduzir a sua dimensão em termos de staff, – atm`s, banca telefónica e internet, home-banking, etc – conseguindo hoje gerir uma multiplicidade imensa de operações financeiras cujo limite reside apenas na capacidade de processamento da sua informática. Por esta via, no espaço de 20 anos será provavelmente um dos sectores que mais pessoal dispensou, recorrendo hoje em dia à contratação de jovens licenciados cujo grau de formação em serviços bancários é muito inferior aos dos “*velhos quadros*” que reformou. Não deixa de ser curioso que um dos factores actuais de maior vantagem comparativa de alguns bancos de menor dimensão resida precisamente na questão do atendimento e personalização (o que só se consegue com pessoas experientes e bem preparadas) e que, por outro lado os níveis de risco, nomeadamente de risco de crédito, se situem actualmente a níveis mais elevados por via de uma certa ausência de contacto e conhecimento entre quem trabalha no Banco e quem é cliente.

#### **4.1.4. MASSIFICAÇÃO DA ADVOCACIA E DESPERSONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS**

Seguindo os três aspectos estudados por SHERR (2001), *desempenho profissional, carreira profissional e formação jurídica*, considera-se que existe actualmente uma certa industrialização na área jurídica,

Assim, esta nova realidade pode contribuir para uma reorganização nos modos operacionais das SDA. É hoje possível que um cliente solicite o apoio, ou contrate uma determinada Sociedade pelo prestígio do nome dos seus associados, mas que nunca ou muito raramente venha a ter com eles algum contacto, mas apenas com os advogados que integram essa equipa de trabalho.

Este paradigma tradicional, baseado no relacionamento directo entre advogado e cliente e no acompanhamento personalizado do processo de princípio até à conclusão final do mesmo é um modelo que apenas parece ser vigente na advocacia individual.

Nas SDA já deixou de existir por via da criação de grandes equipas compostas por profissionais de formação e competências distintas e de múltiplas especialidades, aspecto que consagra o que nos refere CARTER (2004), sobre a reconfiguração do conceito de escritório e sua transformação em empresa de serviços jurídicos.

#### **4.1.5. PLURIDISCIPLINARIDADE E ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS**

O modo multipolar com que as questões relativas ao Direito se colocam actualmente é uma vertente que merece alguma reflexão, sendo que a uma maior segmentação do seu campo de actuação para outras áreas emergentes – direito do ambiente ou informático, por exemplo – pode levar a questionar a formação generalista ministrada nos cursos de Direito, quando a prática de advocacia empresarial se orienta para uma crescente especialização na prestação de serviços.

Por outro lado e tomando como exemplo os mega-processos judiciais movidos contra as companhias de tabaco norte-americanas, KRITZER (1999) releva as questões de pluridisciplinaridade que estão actualmente envolvidas em acções jurídicas desta envergadura, englobando um vasto conjunto de profissionais que não apenas da área do Direito: *peritos de várias especialidades médicas, especialistas de gestão, etc.*

Por este efeito, o modelo de organização das Sociedades de Advogados (SDA) poderá estar também a sofrer um processo evolutivo de transformação. A sua centragem no cliente, tal como detectado por HEINZ e LAUMANN na já longínqua década de 80, pode hoje vir a transformar-se e a assumir-se definitivamente como uma verdadeira orientação cliente-mercado, com segmentação de actividades e prestação de serviços orientada de modo reactivo, ainda, para a satisfação das suas solicitações, numa primeira fase, e para uma pro-actividade nessa mesma prestação a um prazo mais longo em termos temporais, mas cujos indícios se começam a manifestar. Por esta via, algumas transformações se vão manifestar no modo de organização das empresas de Direito, podendo deixar antever uma alteração de fundo no desenvolvimento e autonomia dos seus profissionais:

- o recurso à prestação de trabalho por parte de não juristas e uma preocupação de racionalização de custos, por contratação de pessoal com formação menos elevada para o desenvolvimento de processos rotineiros;
- a especialização por sectores de mercado <sup>(23)</sup>, sobrepondo-se à especialização por ramos de Direito, ou à departamentalização das sociedades por duas ou três áreas de mercado em que se especializa;
- um maior peso do trabalho assalariado por parte de jovens licenciados, ou recentemente admitidos na Ordem dos Advogados, numa relação de dependência e não de associado;
- o recurso à contratação de profissionais em modo semelhante a qualquer empresa comercial;

Por via destas transformações, termos e práticas tão habituais para as empresas comerciais como o sejam as práticas de qualidade, gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional, processos de negócio, gama de competências, vantagem competitiva, marketing de relacionamento e comunicação poderão, dentro de algum tempo, vir a fazer parte do léxico da Advocacia exercida pelas Sociedades de Advogados.

---

<sup>(23)</sup> Modo de funcionamento que poderá mesmo ser condicionado, consoante a SDA opte por se associar a uma congénere internacional que represente em território nacional e que seja especializada num determinado sector de mercado.

## **4.2. “KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICES” – KIBS**

O relevo e o papel da Gestão de Conhecimento nas organizações tem vindo a afirmar-se em matéria de importância, pois à medida que se opera uma transição de um modelo económico mais centrado na produção/industrialização, para um novo modelo mais centrado na prestação de serviços, assiste-se também ao crescimento de um conjunto de empresas que utilizam o Conhecimento de modo intensivo, (BONORA e REVANG, 1993).

O conjunto de entidades que compõem este novo sector compreendem entre outros, os serviços governamentais, os de tele e rádio difusão, bancários, seguradores, de consultoria de gestão, de saúde, de engenharia e arquitectura, de desenvolvimento de software e de hardware, de advocacia e consultoria jurídica, etc., (MILES, 1987), (MILES *et al.*, 1995), (WINDRUM e TOMLINSON, 1999), (BRINKLEY, 2006), (KUUSISTO e VILJAMAA, 2004), (TOIVONEN, 2006), (CEPEDA, GALAN e LEAL, 2004).

### **4.2.1. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO OS SEUS RECURSOS**

Já durante a década de 50 do passado século se assistia a uma mudança na tipologia do Capital, do domínio financeiro para o domínio do Conhecimento, a que é exemplo basilar o explosivo crescimento das empresas de *software* e de tecnologia de informação (GEUS, 1997).

Já DAVENPORT e PRUZAK (1998), afirmam que as empresas de *software* acabam por comercializar e vender produtos que são na sua essência, ideias, constituindo-se como propriedade intelectual, sendo um sector de indústria baseado fundamentalmente no Conhecimento.

Procurando cruzar alguns aspectos como sejam os factores Capital, Trabalho, e Tecnologia, poder-se-á teorizar a seguinte classificação empresarial segundo este tipo de recursos e a sua estrutura, vide TABELA 13.

**TABELA 13 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO OS SEUS RECURSOS**

<i>TIPOLOGIA</i>	<i>ESTRUTURA</i>	<i>CAPITAL</i>	<i>TRABALHO</i>	<i>TECNOLOGIA</i>	<i>ESTRATÉGIA</i>
<i>EMPRESAS DE TRABALHO INTENSIVO</i>	Muitos níveis hierárquicos e em forma de pirâmide tradicional	Centralizado num único accionista ou com reduzido número de accionistas	Pouca qualificação dos colaboradores. Nível salarial baixo	Baixo nível tecnológico	Muito centradas na produção dependem muito da conjuntura económica
<i>EMPRESAS DE CAPITAL INTENSIVO</i>	Estruturas mais modernas e mais flexíveis com menor número de níveis hierárquicos	Com reduzido número de accionistas que controlam a maioria, podendo ter parte do seu Capital disperso em Bolsa	“Mão-de-obra” mais qualificada, com níveis salariais intermédios, e estabelecendo leques entre funções	Maior nível tecnológico	Adaptam-se às diversas conjunturas competitivas
<i>EMPRESAS DE CONHECIMENTO INTENSIVO</i>	Estruturas muito flexíveis, oscilando entre um reduzido nível hierárquico e o muito horizontal com um mínimo nível de hierarquia	Podem ser concentradas num accionista de referência ou com um reduzido número de accionistas que controlam a maioria, ou podem mesmo ter parte do seu Capital disperso em Bolsa	“Mão-de-obra” muito qualificada, com níveis salariais superiores à média, e nalguns casos muito superiores à média	Elevado ambiente tecnológico nalgumas organizações, ou reduzida tecnologia nalgumas mas com uma elevadíssima preponderância de “know-how” técnico muito especializado e particular	Identificam e criam oportunidades em múltiplos nichos e segmentos de mercado, desenvolvendo-os e abandonando-os consoante os movimentos da concorrência e a conjuntura de mercado

TABELA 13 – Elaboração própria e apoiada nos trabalhos de WOOD JÚNIOR e PICARELLI FILHO (1999)

No quadro de uma economia com uma crescente intensidade de utilização de Conhecimento algumas indústrias de serviços, altamente inovadoras, tem vindo a emergir (MILES et al, 1995) caracterizando-se por:

- dependerem fortemente de elevados conhecimentos técnicos e profissionais;
- sejam elas próprias fontes primárias de informação e conhecimento (relatórios, formação consultoria etc);
- ou utilizando o Conhecimento para a produção de serviços intermédios para os processos produtivos dos seus clientes (por exemplo, serviços de comunicação e informática);
- são de relevante importância competitiva e prestados principalmente a empresas.

Estas organizações constituem as denominadas “Knowledge-Intensive Business Services” (KIBS), sendo parte delas compostas por empresas de base tecnológica e outra parte composta por profissões mais tradicionais (MILES et al, 1995). As KIBS são organizações baseadas em níveis hierárquicos reduzidos em que a resolução criativa de problemas é geralmente operada em conjunto com o cliente (HAATAJA, 2005).

#### 4.2.2. ASPECTOS CARACTERIZADORES DAS KIBS

“*Produzir um serviço de Conhecimento Intensivo significa interagir com o cliente e encontrar uma solução para um problema em conjunto utilizando o Conhecimento como o mais importante e crítico dos recursos (por exemplo, um conjunto de capacidades e de competências)*”, (HAATAJA, 2005, p:2, tradução própria, adaptando propostas de GADREY *et al*, 1995 e DEN HERTOOG, 2000).

O sucesso e a competitividade das KIBS depende da sua capacidade de criar, aplicar e utilizar os conhecimentos, informações e competências (MAULA, 2007) e segundo expõe o Conhecimento pode localizar-se em diferentes níveis, vide TABELA 14:

- ao nível do serviço é entregue ao cliente;
- na perícia e competência do pessoal do serviço;
- na organização do processo ou sistema que permita a disponibilidade, a combinação, modificação e entrega do serviço;
- na organização da capacidade de inovar, aprender e se renovar.

**TABELA 14 – TIPOLOGIAS DE ABORDAGEM AO CONHECIMENTO NAS KIBS**

<i>LOCALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO</i>	<i>EXEMPLOS EMPRESARIAIS</i>	<i>Foco</i>
No serviço, que é entregue ao cliente	Serviços de consultoria, serviços internet, serviços de informação, bases de dados	No conteúdo do serviço, e na capacidade de, armazenar, modificar, apresentar, actualizar e distribuir conhecimento
Nos conhecimentos e nas competências do <i>staff</i> ao serviço de organização	Professores, Consultores, Médicos, Advogados	Sobre o especialista, e em todas as formas de especificar, certificar, comercializar, aumentar, ampliar, manter e utilizar os seus conhecimentos
No processo ou sistema que permita a disponibilidade, a combinação, modificação e a entrega do serviço	Bilhetes <i>on-line</i> , viagens e serviços bancários de <i>self-service</i> , serviços logísticos automatizados	Nas TIC e nas <i>interfaces</i> de utilizadores
Na capacidade que a organização possui de inovar, aprender e renovar-se	Educação, I&D, processos avançados	Na cultura organizacional, no conhecimento e gestão da informação na aplicação dos conceitos a dinâmicas complexas

TABELA 14 – Tipologias de abordagem ao Conhecimento – Adaptado de MAULA, M. (2007)

A tipologia de prestação de serviços que mais parece caracterizar as SDA, de acordo com a abordagem proposta por MAULA (2007) insere-se no campo em que o Conhecimento se localiza a nível da perícia, “*know-how*” e competência do pessoal (serviços especializados).

As características fundamentais desta tipologia de Conhecimento assentam num predomínio do *Tácito* sobre o *Explícito*, como resultado de um longo processo formativo e de muita experiência. As soluções propostas ou o *output* para o cliente tende a ser único e exclusivo, ou parcialmente não repetível e não estandardizado.

O contacto pessoal e o face-a-face com o cliente pode ser extremamente importante no desenho das soluções que se constroem e se propõem, sendo que o próprio conhecimento e a experiência do cliente é muitas vezes determinante na construção do serviço.

Ainda segundo MAULA (2007), exemplos deste tipo de empresas incluem os serviços de consultoria, os serviços de medicina em prática de consultório e a advocacia.

Desenvolver e possuir uma boa reputação é assim um outro factor de enorme importância para a prestação deste tipo de serviços especializados e, porque a base do conhecimento se localiza na perícia, na competência e na experiência do prestador individual, as actividades relacionadas com a inovação e a GC devem centrar-se na forma de aumentar, ampliar, manter e utilizar os seus conhecimentos.

A nível de exemplos, *groupware* e comunidades de prática podem facilitar a comunicação e partilha de conhecimentos entre os especialistas. O acesso ao conhecimento pode operar-se mediante actividades formativas e diversas ferramentas de disseminação, as quais podem contribuir para o aumento da eficiência da partilha de “*know-how*”. Aspectos como, por exemplo a certificação e outros procedimentos podem ser necessários para diferenciar especialistas de não-especialistas.

LØWENDAHL *et al* (2001), por seu lado, referem o que também se denomina de *serviços profissionais* como sendo caracteristicamente constituídos por uma elevada percentagem de pessoas com formação académica superior, nalguns casos muito superior mesmo, e que são muito dependentes em matéria de desenvolvimento da sua capacidade de atrair, mobilizar, desenvolver e transformar todo o conhecimento dos seus colaboradores em propostas de valor para os seus clientes.

### 4.2.3. AS SDA COMO “KIBS”

As SDA representam uma indústria que parece estar muito bem adaptado para a gestão do conhecimento, (LAMB, 1999). O Conhecimento Intensivo e o uso de tecnologia avançada podem também para contribuir para transformar estas organizações no futuro (GOTTSCHALK, 2000).

“*Professional Business Services*” (PBS) como sejam as SDA, empresas de consultoria, auditoria ou arquitectura, por exemplo, estão a tornar-se cada vez mais importantes nas economias de todo o mundo (DELONG e NANDA, 2003).

As grandes SDA desenvolvem complexas actividades de consultoria e análise da arquitectura jurídica dos mercados em que apoiam o estabelecimento de todos os seus clientes a estabelecer-se, para em seguida e de modo continuo auxiliarem essas entidades a interpretar as regras do jogo dos mercados de capitais e dos sistemas jurídico fiscais de cada mercado.

As PBS, onde as SDA se inserem, são frequentemente apontadas como verdadeiros modelos ou exemplos de empresas de *Conhecimento Intensivo*, característico das organizações empresariais da nova economia (LØWENDAHL, 2000).

ALVESSON (2000) define as KIBS como organizações onde a maioria do trabalho desenvolvido assenta na sua natureza intelectual e onde um conjunto de colaboradores qualificados e de formação/educação superior constituem a maior parte da força de trabalho, característica que vamos encontrar plasmada na totalidade das SDA que operam nos diversos mercados. ALVESSON (2000) procede também a uma distinção entre o que designa de Empresas de Alta Tecnologia, como todas as que codificam o conhecimento em produtos e tecnologia, das PBS, ou seja, empresas de serviços profissionais, que produzem e entregam serviços intangíveis e personalizados para cada cliente. A mesma distinção é também apontada por LØWENDAHL (2000), SCOTT (1998) e LORSCH e TIERNEY (2002).

As PBS, onde as SDA se inserem, distinguem-se assim pela sua personalização e pela capacidade de adaptar individualmente os seus conhecimentos de modo a

satisfazer os seus clientes. A maioria da KIBS, nomeadamente a nível de SDA são caracteristicamente estruturas que tendem a adoptar uma forma de estar no mercado muito orientada para a especialização. Investigações realizadas sobre o tema de investigação e desempenho organizacional, (BECKER *et al*, 2001), destacam que as organizações do tipo SDA mais rentáveis em termos internacionais são estruturas estritamente especializadas.

Embora alguma dualidade estratégica, que se identifica a partir da literatura de gestão, nos indique empresas que se orientam para a especialização e que vulgarmente se designam de *boutiques especializadas*, a par de outras que congregam as mais diversificadas práticas diversificadas práticas as tendências actuais tendem a visar a obtenção de vantagem competitiva através do fornecimento de uma gama restrita de serviços, (SHERER, 1995), (LØWENDAL, 1995).

As entidades prestadoras de serviços profissionais, nomeadamente as SDA, que prosseguem nessa estratégia visam obter sucesso pela vantagem da especialização, porque especialização por si só é geralmente assumido como sendo um sinal de competência (RUEF e SCOTT, 1998).

Apor outro lado, os produtos de uma empresa de serviços profissionais são definidos como sendo não-standard, criativos, altamente dependentes dos indivíduos que os desenvolvem e relacionam-se ou envolvem frequentemente a resolução de problemas complexos (ALVESSON, 1995), trabalho que é bem característico do que se faz nas SDA.

## **5. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES**

### **5.1. DIMENSÕES EM ANÁLISE E ESTUDOS PRÉVIOS**

Como temos vindo a referir a problemática do Conhecimento é muito recente no campo e domínio da investigação económica e pese embora o facto de quer o avanço científico quer tecnológico serem mais rápidos do que a teoria económica, ainda permanecem em aberto um conjunto de questões e de análises que tem que ser estudadas de modo a melhor se compreender o tipo de conexões entre Conhecimento e Desempenho das organizações.

As Sociedades de Advogados, por seu lado, integram-se bem no conceito de serviços de conhecimento intensivo – *Knowledge Intensive Services* (KIS) – segundo o conceito de OKKONEN e HAATAJA (2004) e de HAATAJA (2005). Uma KIS será assim um negócio no qual o Conhecimento desempenha um papel de vital importância no seu desenvolvimento.

Um dos principais desafios que se colocam às SDA enquanto estruturas organizacionais de prestação de serviços profissionais é a de unificar um conjunto de pessoas altamente qualificadas orientando-os para a Produção de serviços integrados. As KIS são definidas como empresas que proporcionam serviços integrados nos processos de negócios de outras organizações, baseadas em tecnologia ou conhecimento profissional, inserindo-se neste último domínio as SDA.

Esta categoria empresarial (ALVESSON, 1995), (ROBERTSON e SWAN, 1998), (STARBUCK, 1992) refere-se a uma classe de empresas nas quais o trabalho é desenvolvido com recurso à intelectualidade e onde um conjunto de profissionais com educação superior e elevada qualificação constituem a grande maioria da força de trabalho (ALVESSON, 2000).

Os exemplos mais comuns da KIS incluem as empresas de Advocacia e de Consultoria, Contabilidade, Engenharia e Consultoria Informática, Agências de Publicidade, Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento e Empresas de Alta-Tecnologia.

Subsistem no entanto algumas divergências conceptuais entre KIS – *Knowledge Intensive Services* – e KIBS – *Knowledge Intensive Business Services* – que tem dificultado a clarificação de uma definição específica para este tipo de empresas (KEMPPILÄ e METTÄNEN, 2008).

Para autores como KAUTONEN *et al* (1998), TOIVONEN (2001), TOMLIMSON (2000), HERMELIN (1997) e MILES *et al* (1995) segundo, KEMPPILÄ e METTÄNEN (2008), as empresas de consultoria Jurídica – nas quais as SDA realmente se inserem – e de consultoria económica, descrevem-se como KIBS.

Segundo os autores referidos as características principais das KIS/KIBS podem enquadrar-se da seguinte forma:

- o *Conhecimento* é um importante contributo e *matéria-prima* dos serviços prestados e desenvolvidos pela organização;
- os serviços são significativamente fundamentado e prestado com base em competência profissional e conhecimento técnico profundo;
- o serviço em si mesmo é uma *fonte de conhecimento* para um cliente ou os serviços prestados acabam por ter também um contributo decisivo para o desenvolvimento do conhecimento na entidade cliente;
- existe uma interação muito forte entre cliente e prestador de serviço, a qual potencia também a distribuição e desenvolvimento de novo conhecimento.

O sector da advocacia, nomeadamente as SDA, é de certa forma paradoxal, pois é caracteristicamente um sector muito alto em matéria de utilização de *Conhecimento* mas é também marcadamente baixo em utilização de tecnologia.

Mas este mesmo sector apresenta também um conjunto de características que o tornam particularmente interessante em investigar, nomeadamente:

- a sua importância no comércio mundial é reconhecida pelo GATS (2001) que o incluiu na categoria de serviços profissionais, onde também se destacam outros serviços tais como contabilidade, engenharia e a publicidade;
- são entidades que dominam com mestria o intrincado e complexo universo de ordenamento jurídico de cada Nação a par do cada vez maior e também complexo e burocrático normativo da União, podendo contribuir para a melhoria substancial da *performance* dos seus clientes, sobretudo de todos os que se encontram estabelecidos em vários Estados-membros, ou que pretendam abraçar processos de internacionalização;

- tem um peso muito considerável no sector de prestação de serviços jurídicos, empregando muitos profissionais que doutra forma se veriam confrontados com uma prestação de prática individual, incerta e errática;
- apresenta um conjunto de operadores bastante diversificado com predomínio das pequenas e médias estruturas de prestação de serviço, englobando ainda um conjunto de grande SDA, com características empresariais estruturadas e cuja componente humana é significativa, como se pode verificar na TABELA 15.

**TABELA 15: Comparativo de SDA (Portugal/Espanha) 5 maiores SDA**

<i>PORTUGAL</i>	<i>Nº ADVOGADOS</i>	<i>ESPAÑA</i>	<i>Nº ADVOGADOS</i>
PLMJ	170	Garrigues	1360
GPCB (Cuatrecasas)	120	Cuatrecasas	585
VdA	96	Landwell-PWC	546
MLGTS	90	Ernst & Young	350
Simmons & Simmons	80	Uria & Menéndez	317

TABELA 15 – Nº de Advogados em SDA. Fonte: Diário Económico/Expansión – 11/05/05

A estrutura das maiores SDA portuguesas, à boa maneira das suas congéneres anglo-saxónicas, veio crescer e a especializar-se por áreas e ramos de direito, assumindo-se hoje como verdadeiras entidades de prestação de serviços de Consultoria jurídica. A considerável dimensão e tamanho organizacional das SDA confere-lhes maior visibilidade e estatuto, quer nos consumidores quer nos concorrentes. Maior dimensão melhora a sua legitimidade e pode influenciar positivamente as oportunidades de novos negócios.

RUSANOW (2003) destaca que a problemática da Gestão de Conhecimento se torna cada vez mais relevante para as SDA uma vez do que seus clientes as pressionam no sentido de maior eficiência a custos mais baixos e de que a tecnologia cria expectativas de serviços alternativos cada vez mais rápidos.

DAVENPORT (2005) engloba o Direito nas 10 categorias que define para os Trabalhadores do Conhecimento, classificação que compreende só nos EUA, e como já referimos anteriormente, cerca de 38 milhões de pessoas que representam cerca de 28% da força de trabalho. DAVENPORT e PRUSAK (1997, p: 6-8) referem de modo claro que *“a única vantagem sustentável de uma empresa advém do que ela colectivamente*

*sabe, o quanto eficientemente o utiliza e o trabalha e com que frequência desenvolve, adquire e utiliza novos conhecimentos”.*

Os trabalhos de DAVID MAISTER em Harvard em 1982, nomeadamente o seu artigo na SLOAN MANAGEMENT REVIEW sobre empresas de serviços profissionais, revelaram-se fundamentais para o desenvolvimento de um modelo de análise em torno do qual se plasman as diversas hipóteses relacionadas com o presente estudo. O modelo, conforme descritivo da FIGURA 3 centra-se em quatro dimensões inter-relacionadas e consagram: *a estrutura económica da empresa; mercado da prestação de serviço; a estrutura organizacional; a mão-de-obra profissional.*

**FIGURA 3: RELAÇÕES DE EQUILIBRIO NA EMPRESA DE SERVIÇOS  
PROFISSIONAIS (Modelo de David Maister)**

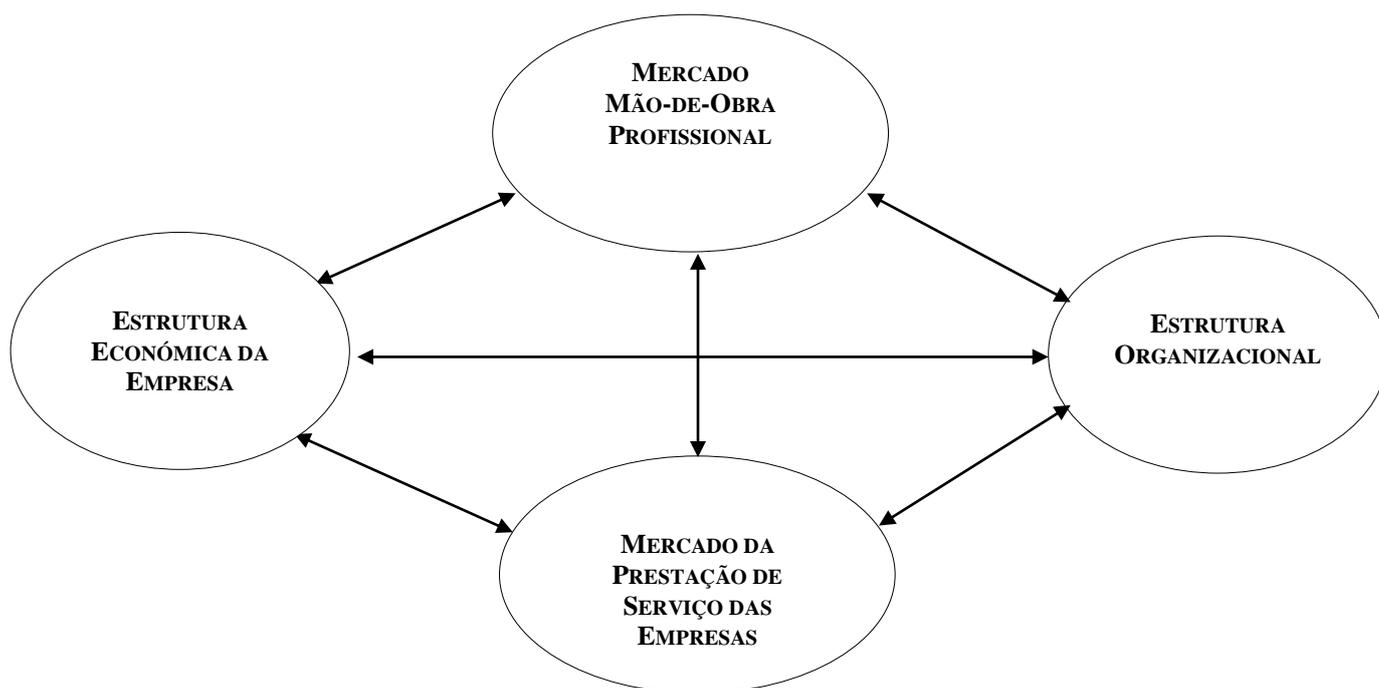


FIGURA 3 – Modelo proposto por DAVID MAISTER, descrito em “Balancing the professional services firm”, Sloan Management Review, v. 24, n. 1, p. 15-29

Tomou-se em linha de conta também o modelo desenvolvido por NEVIS, DiBELLA e GOLD (1995), conforme detalhe descritivo da FIGURA 4 e que assenta em três aspectos centrais: *aquisição de conhecimento; distribuição de conhecimento; utilização de conhecimento.*

**FIGURA 4: ESTUDO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

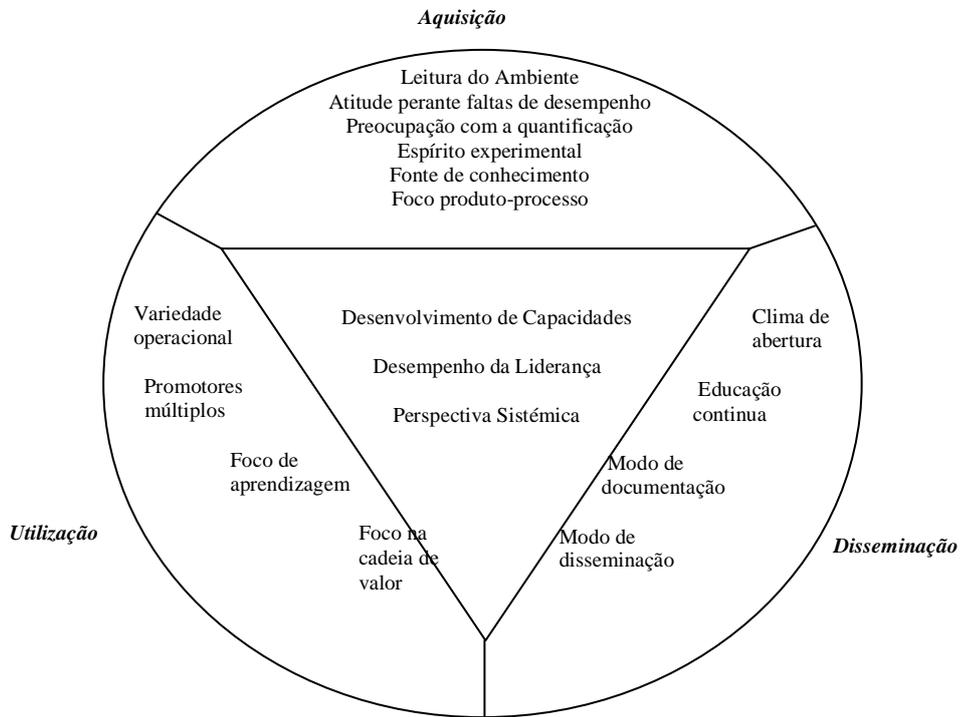


FIGURA 4 – Modelo proposto por NEVIS, DiBELLA e GOLD (1995), “Understanding organizations as learning systems”, Sloan Management Review, v. 36, n. 2, p. 73-85

Centramo-nos também nas propostas de RUSANOW (2003) no que diz respeito aos elementos chave da definição de uma estratégia de gestão de conhecimento a ter em linha de conta por uma SDA, conforme detalhamos na TABELA 16 que seguidamente se descreve:

**TABELA 16: GESTÃO DE CONHECIMENTO EM SDA**

ALCANCE		ORGANIZAÇÃO	CULTURA	TECNOLOGIA
de conhecimento	de gestão			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislativo</li> <li>• Não legislativo</li> <li>• Explícito</li> <li>• Tácito</li> <li>• De prática legal</li> <li>• De outras práticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apenas tecnológica</li> <li>• Iniciativa empresarial;</li> <li>• Práticas de grupo;</li> <li>• Combinatória;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composição (<i>que papel, centralizado ou não, quem dirige, que responsabilidades, que funções – arquivo, pesquisa, Intranet, etc?</i>)</li> <li>• Dimensão (<i>quantas pessoas?</i>)</li> <li>• Posicionamento (<i>a quem reporta, que relações com outras funções e com os grupos de prática?</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar os princípios da gestão de conhecimento (GC) à cultura da SDA;</li> <li>• Adaptar a cultura da SDA ao processo de Gestão e desenvolvimento de conhecimento;</li> <li>• Que elementos culturais orientam a GC?</li> <li>• Compromisso com a GC?</li> <li>• Acções para vencer barreiras?</li> <li>• Necessário introduzir a GC na SDA em termos de sistemas de recompensa, orçamento e facturação, plano de carreiras, plano de negócio, informação de gestão?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sistema de GC será desenvolvido numa plataforma de utilização múltipla?</li> <li>• Que ferramentas serão necessárias?</li> <li>• De que forma se podem capturar novos conhecimentos?</li> <li>• Como proceder para divulgar os conhecimentos?</li> </ul>

TABELA 16 – Resumo dos princípios descritos por RUSANOW

Concentrámo-nos ainda nos trabalhos de BONTIS, cujo modelo se concentra nas relações causais entre diversos elementos que compõem o *Capital Intelectual* e entre este e os resultados das organizações, sendo assim outra das fontes de inspiração para a modelização teórica proposta para o presente trabalho, conforme temos a oportunidade de descrever na FIGURA 5.

**FIGURA 5: MODELO DE BONTIS – UNIVERSIDADE DE WEST ONTÁRIO**

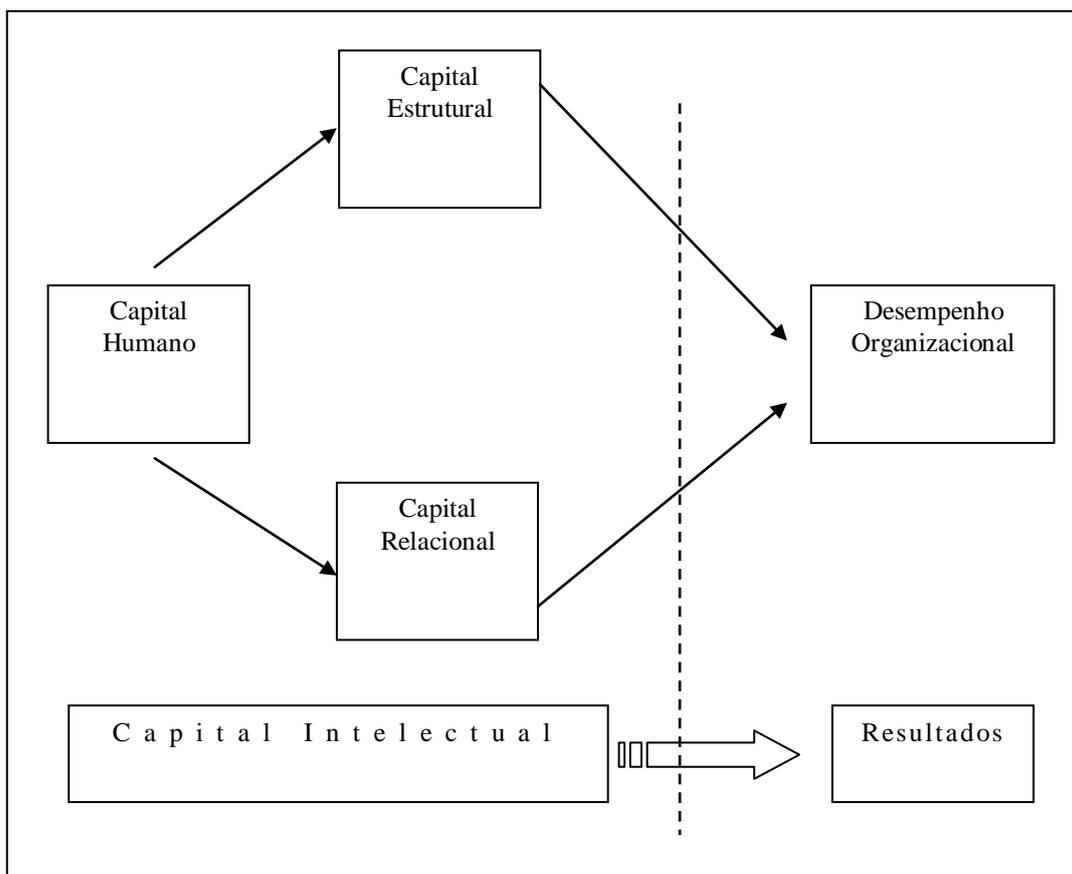


FIGURA 5 – Componentes e relações entre as dimensões do modelo de BONTIS (1996) – Universidade de West Ontário segundo a sua Tese de Doutoramento, primeira Tese Doutoral sobre Gestão de Conhecimento a ser defendida em todo o mundo

A relação entre os diversos modelos desenvolvidos por este conjunto de investigadores de referência, os seus estudos prévios, as dimensões por si estudadas e as dimensões propostas para o nosso modelo de análise, sintetizam-se na TABELA 17 que seguidamente se descreve:

**TABELA 17: SÍNTESE DAS DIMENSÕES NO MODELO A ANALISAR**

<i>PROPOSTAS NESTA INVESTIGAÇÃO</i>	<i>DIMENSÃO HUMANA DA SDA (COMPETÊNCIA DA ESTRUTURA HUMANA)</i>	<i>ESTRUTURA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (ESTRUTURA DE DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO)</i>	<i>FLUXO OU APLICAÇÃO DE "KNOW-HOW" (MODO DE INTERACÇÃO COM O MERCADO OU CLIENTES)</i>	<i>RENDIMENTO (OUTPUT NÃO FINANCEIRO)</i>
<i>PELOS AUTORES DE REFERÊNCIA</i>	<i>CAPITAL HUMANO</i>	<i>CAPITAL ESTRUTURAL</i>	<i>CAPITAL RELACIONAL</i>	<i>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</i>
<i>David Maister (1982)</i>	Política de carreira; Crescimento orgânico;	Equipa de projecto; Tipologia de projectos;	Pirâmide profissional; Estrutura; Capacidade de planeamento;	Geração de receitas;
<i>Nick Bontis (1996)</i>	Competências individuais; Estímulo à auto-aprendizagem; Comunidades intelectuais;	Redes pessoais, relacionais e informacionais	Permutação de conhecimento com o exterior; Interacções entre pessoas e organizações;	Resultados empresariais;
<i>Greta Rusanow (2003)</i>	Dimensão; Composição; Posicionamento;	Forma de captura e disseminação de conhecimentos; Plataformas de utilização;	Elementos culturais que conduzem a SDA; Adaptar os processos de gestão à GC; Adaptar para vencer barreiras;	Âmbito do conhecimento desenvolvido;
<i>Nevis, DiBella e Gold (1995)</i>	Perspectiva sistémica de relação entre unidades empresariais	Modos de disseminação; Abertura à experimentação;	Fonte de conhecimento; Modo de documentação; Cadeia de Valor com foco na entrega;	Preocupações de medida; Gap de desempenhos;
<i>Sveiby (1997, 2001)</i>	Competência dos colaboradores; Capacidade Intelectual; Potencial de desenvolvimento;	Processos organizacionais;	Imagem de Marca; Reputação no mercado; Relacionamento com clientes e Fornecedores;	Indicadores de desenvolvimento;
<i>Edvinsson e Malone (1997a, 1997b, 2000)</i>	Conhecimento, experiência e Inovação; Valores, Cultura e Filosofia da Empresa;	Equipamentos, softwares, database, Marcas, processos;	Relacionamento e formas de agregação de valor-acrescentado	Indicadores de desempenho;

TABELA 17 – Elaboração própria

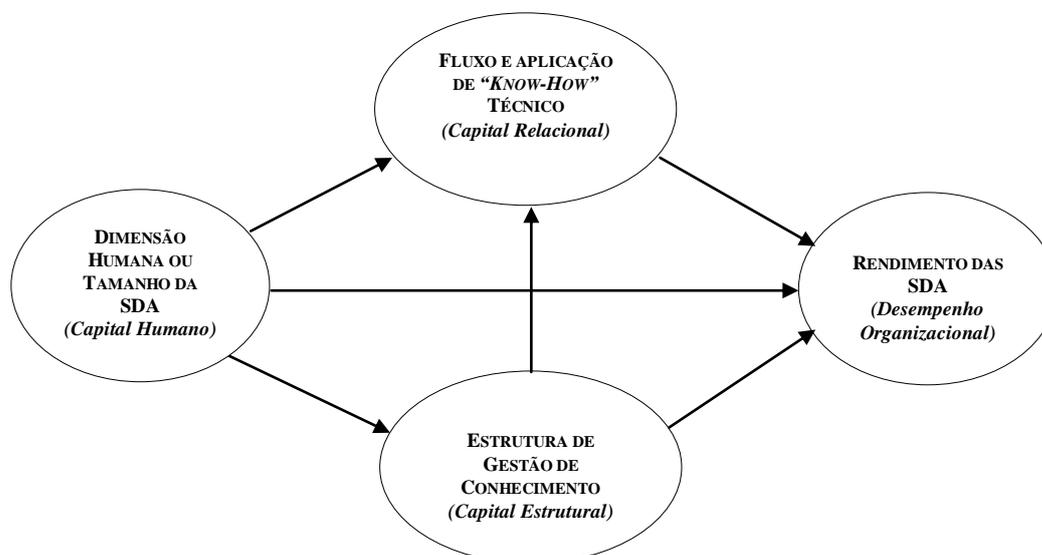
Desta forma, por ligação ao modelo de BONTIS e em estreita correspondência com os aspectos postulados por RUSANOW e MAISTER, a par dos estudos desenvolvidos por SVEIBY e por EDVINSSON e MALONE em matéria de *Capital Intelectual*, acabámos por configurar quatro dimensões, relacionadas da seguinte forma:

- a *Dimensão Humana da SDA/Empresa (enquanto massa crítica)* – por equivalência ao campo do **Capital Humano** de BONTIS (1996), SVEIBY (1997, 2001), EDVINSSON e MALONE (1997a, 1997b, 2000), das questões relacionadas com a **Organização** em RUSANOW (2003), dos aspectos focados por MAISTER (1982) na **Estrutura Organizacional** e no **Foco Aquisitivo** proposto por NEVIS et al (1995);

- ao Fluxo ou Aplicação de “Know-how” relativa à prática da profissão de advogado – por relação ao campo do **Capital Relacional** de BONTIS (1996), SVEIBY (1997, 2001) e EDVINSSON e MALONE (1997a, 1997b, 2000), de **Cultura** em RUSANOW (2003), nas potencialidades da **Estrutura Organizacional** em MAISTER (1982) e nos **Factores de Utilização** de Nevis et al (1995);
- à Estrutura de Gestão do Conhecimento adoptada pela organização/empresa – por relação ao **Capital Estrutural** de BONTIS (1996), SVEIBY (1997, 2001) e EDVINSSON e MALONE (1997a, 1997b, 2000), de **Tecnologia** em RUSANOW (2003), nos **Factores de Disseminação** de NEVIS et al (1995) e no **Mercado de Prestação** de MAISTER (1982);
- o Rendimento – por relação ao **Desempenho Organizacional** em BONTIS (1996), SVEIBY (1997, 2001) e EDVINSSON e MALONE (1997a, 1997b, 2000) ao **Alcance** preconizado por RUSANOW (2003), aos **Factores Centrais** do modelo de NEVIS et al (1995) e à **Estrutura Económica da Empresa** de MAISTER (1982).

Estas dimensões de trabalho propostas para esta investigação que seguidamente se ilustram na FIGURA 6 constituem diversos *sub-modelos* que integrarão uma proposta de modelo de análise para a problemática em estudo e assenta num conjunto de relações apoiadas nas investigações de BONTIS (1996, 1999, 2001), derivantes também das explorações teóricas de SVEIBY (1988, 1997, 1999, 2001, 2002), EDVINSSON (1997, 2000, 2003) e EDVINSSON e MALONE (1997), relacionadas com o *Capital Intelectual* das organizações.

**FIGURA 6: MODELO DE INVESTIGAÇÃO PROPOSTO**



## **5.2. A VARIÁVEL DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DA SDA – (ESTRUTURA HUMANA – CAPITAL HUMANO)**

A dimensão humana de uma SDA pode ser condicionada pela estrutura departamental da empresa, pelas suas práticas e processos de gestão e alcance de mercado, e pode por sua vez, condicionar a política e desenvolvimento da SDA em causa.

Por sua vez, os movimentos associativos em questões internacionais, com a entrada em território Português de algumas das mais importantes SDA europeias, nomeadamente Inglesas e Espanholas, a par de um movimento de concentração e de fusão de certas SDA nacionais, ou ainda o estabelecimento de conexões ou participações cruzadas entre SDA estabelecidas em várias partes do país, como em Lisboa, Porto e Algarve, ou mesmo o estabelecimento de relações com base em SDA Sul Americanas e de países Africanos de Língua Portuguesa, são indicadores de uma grande preocupação em oferecer maior cobertura e alcance geográfico de prestação de serviços, permitindo que se continue a fornecer aos seus clientes todos os serviços que são prestados, em diversos mercados.

Outro aspecto em que a dimensão humana do SDA se pode reflectir, está relacionado com a tipologia estrutural das SDA e a forma como estão organizadas em matéria de negócio em termos de departamentos, (KOTHA e ORNE, 1989).

As diversas SDA, especialmente aqueles de maior número de colaboradores parceiros são organizadas por departamentos, incluindo cada um, um conjunto de actividades de advocacia e de consultoria, correspondendo a uma ou mais áreas do direito.

Pelo que observamos em várias publicações relativas à profissão, cada área departamental ficará a cargo de um sócio de capital ou de indústria, reunindo em seu redor um grupo de colaboradores desde advogados associados até estagiários, orientando e orientando-se para uma especialização em cada área e cada departamento que compõem.

Ora, um critério divisional de esta natureza, dependendo do número de colaboradores, implicará a adopção de algumas práticas e processos de gestão, por mais elementares que sejam (MINTZBERG, 1988).

Pelo que nos é dado perceber através da literatura investigada sobre as SDA é nas áreas de gestão documental, custeio de tempos, tramitação de processo e relação com clientes que estes aspectos de gestão mais se fazem sentir, tendo-se desenvolvido para o efeito vários software de apoio e criado novos postos de trabalho extra vertente jurídica, como sejam as figuras de director financeiro ou a consultoria de especialistas não juristas para determinadas áreas como por exemplo a fiscalidade, a energia, as telecomunicações e a informática.

O Capital Humano é também considerado como sendo o elemento primário do Capital Intelectual, NONNAKA e TAKEUCHI (1995), EDVISSON e MALONE (1997), SVEYBY (1997), SELEIM, ASHOUR e BONTIS (2004) e que a nível individual pode considerar-se como sendo a combinatória de um conjunto de factores: *herança genérica; educação; experiência; atitudes sobre a vida e os negócios* (HUDSON, 1993).

BONTIS (1998) reporta o Capital Humano, centrado em competências e capacidades, como sendo fonte de inovação e renovação interna, mas que requer uma combinação com os restantes elementos do CI a nível estrutural e relacional das organizações, de modo a criar valor.

### 5.3. A VARIÁVEL FLUXO E APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO – (CAPITAL RELACIONAL)

Podemos definir “*know-how*” como uma técnica, um conhecimento específico ou uma capacidade desenvolvida por indivíduos ou organizações. O “*know-how*” é mais facilmente aplicado a produtos tangíveis, materializando-se também numa prestação de serviços profissionais que incluem em si o domínio de um conhecimento específico – casos como por exemplo a medicina e o direito.

Quando este Conhecimento ou a materialização da aplicação do mesmo se generalizam ou se tornam mais disponíveis e utilizados, o seu valor diminui. Desta forma deve ser cultivado, aprofundado e desenvolvido de modo a que possa assumir-se como um factor de diferenciação ou uma competência-chave de alguém ou de uma organização, (TEECE, 1984).

A profissão de advogado e, conseqüentemente, o trabalho das SDA é exercido em função do domínio de uma área de conhecimento e de saberes técnicos – “*know-how*” – sem os quais não se podem executar nem levar a efeito as tarefas de natureza jurídico-legal que são inerentes à actividade. A aplicação deste “*know-how*” muito particular pode assumir-se assim como uma dimensão genérica para o modelo de análise.

Mas o *know-how* em causa e a sua aplicação envolvem algumas particularidades:

- materializa-se no conhecimento de diversos quadros legislativos e na tramitação e procedimentos processuais;
- esse domínio legislativo e de *modus operandi* pode encaminhar os profissionais em dois sentidos distintos – o da generalização ou o da especialização (PORTER, 1980);
- não é um conhecimento estático e pressupõe uma permanente actualização, assim como uma forte capacidade de investigação e de pesquisa;
- sem dominar actualmente um conjunto de tecnologias de informação e de comunicação, torna-se difícil aceder e processar informação e acrescentar novos conhecimentos ao “*know-how*”;
- o advogado não pode deixar de evidenciar o seu conhecimento e o seu saber tornando-o público, quer através da palavra quer através das peças processuais que escreve;

- a soma de todas as perícias de domínio de um “*know-how*” levadas a cabo pelos membros de uma organização, constitui um capital intelectual que pode ser gerido e desenvolvido; numa SDA o “*know-how*” desenvolvido não poderá de exprimir-se numa capacidade de relacionamento entre os diversos ramos do Direito e de práticas empresariais em paralelo ao intrínseco conhecimento da estrutura das indústrias clientes.

Paralelamente e segundo PEPERS e ROGERS (1997), o maior desempenho e performance empresarial incide na transição de foco empresarial centrado em produtos ou serviços para passar a centrar-se em soluções para os seus clientes, sendo esta uma das bases fundamentais de um *marketing de natureza relacional*.

Este aspecto acaba por ser determinante no sector dos serviços, e nos serviços profissionais nos quais a advocacia se insere, com muito maior intensidade, pois a relação cliente-advogado é uma relação pessoal (GARICANO e HUBBARD, 2007), cujo desenvolvimento assenta na confiança do cliente (REBITZER e TAYLOR, 2007).

#### **5.4. A VARIÁVEL ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO – (CAPITAL ESTRUTURAL)**

O tipo de processos, ou maior incidência do trabalho de um advogado em processos de natureza civil ou criminal, decorrem do seu “*know-how*” mas também das condições de prática resultantes das tipologias de Gestão do Conhecimento adoptadas pela SDA em que o advogado se insere:

Um advogado estagiário que integre uma grande SDA cujas áreas de actuação incidam sobre a vertente financeira, terá um conjunto de processos mais orientados para essa área de trabalho. Em contrapartida, outro advogado que integre um escritório cuja vertente criminal seja dominante irá debruçar-se sobre um tipo de processos diferente e mais incidente sobre o domínio do crime.

Não deixa de ser evidente que os diversos processos decorrem do tipo de clientes que caracterizam a carteira de clientela da SDA.

Numa SDA muito orientada para as áreas empresariais e financeiras, o tipo de clientes será substancialmente diferente dos de uma SDA mais orientada para o Direito Civil

As SDA orientam-se mais para um determinado de clientes como fruto do resultado das conexões e das relações que desenvolve, como resultado dos seus procedimentos de partilha de conhecimento que possua internamente ou com outras entidades congêneres, ou com as relações que lhe são proporcionadas pelo *lobby* dos seus sócios.

A Gestão de Conhecimento em SDA não é assim uma mera questão tecnológica. Segundo RUSANOW (2003), o primeiro passo e a base de um programa de Gestão de Conhecimento em SDA, pode incidir sobre a criação de uma Base de Documentos Precedentes, ideia que vai suportar o desenvolvimento de critérios de eficiência de modo a que os Advogados não percam tempo a reinventar a roda.

O grande problema é que em matéria de Direito as rodas surgem com vários formatos, tamanhos e dimensões.

A manter-se a validade dos conceitos defendidos por HEINZ e LAUMANN (1982), de que são as SDA organizações mais centradas no cliente do que propriamente orientada para o cliente, o desenvolvimento tecnológico pode impactar a componente intra-relacionamento, proporcionando a introdução de novos métodos de trabalho nomeadamente a nível de processos de investigação/pesquisa a uma relação de custo mais baixa e vantajosa.

Com recurso a expedientes tecnológicos e seguindo o modelo de RUSANOW (2003) de criar bases de conhecimento para uma maior partilha de conhecimento organizacional, tal facto pode condicionar a contratação de pessoal, orientando as SDA para o recurso à contratação de profissionais menos qualificados e menos onerosos em matéria salarial, acelerando o curso dos processos de trabalho e reduzindo a estrutura de custos da sua organização.

De modo a não criar laços de excessiva dependência relacional, tendencialmente nas SDA o trabalho é organizado de forma padronizada, com separação de tarefas, tornando repartido um trabalho de arquitectura complexa.

Para SHERR (2001) esta nova forma de organização contribui para alterar o paradigma tradicional da relação pessoal entre advogado e cliente, uma vez que no decurso de um processo podem intervir vários juristas e não-juristas na realização dos procedimentos necessários.

## 5.5. A VARIÁVEL RENDIMENTO – (DESEMPENHO ORGANIZACIONAL)

O rendimento, no domínio não meramente financeiro, de uma SDA poderá ser entendido como o resultado da capacidade de uma empresa jurídica em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Nesse aspecto podem aparentemente ganhar relevo questões como o grau de experiência de mercado, traduzido em domínio de diversas áreas e ainda a capacidade e a experiência de exercício efectivo em cada uma delas.

Não deixa de ser importante também considerar que, sendo as SDA constituídas por advogados e geralmente fundada por um conjunto muito restrito de advogados, o desenvolvimento da mesma, e logicamente a sua participação competitiva no mercado, poderá sofrer impactos do “*networking*” relacional dos seus sócios – e por assim dizer do *lobby político* que as suas eventuais relações, presentes ou passadas, na esfera do poder político-governativo lhes possa proporcionar.

Por outro lado a regulação da actividade será potencialmente um elemento que condiciona uma possível relação entre a *performance* da SDA e o seu desempenho, assim como pode exercer uma pressão de moldagem aos critérios de prática de preço por parte das estruturas organizacionais, sobretudo as de menor dimensão, cujo tipo de processos poderá ser mais marcado por clientes particulares.

Também o grau de especialização, a amplitude de cobertura de campos jurídicos e a cobertura geográfica de mercados, variáveis que são em grande parte decorrentes de um determinado tipo de clientes e de processos que advêm de uma vertente de condições de prática, podem condicionar o desempenho organizacional e a maior ou menor *performance* das SDA.

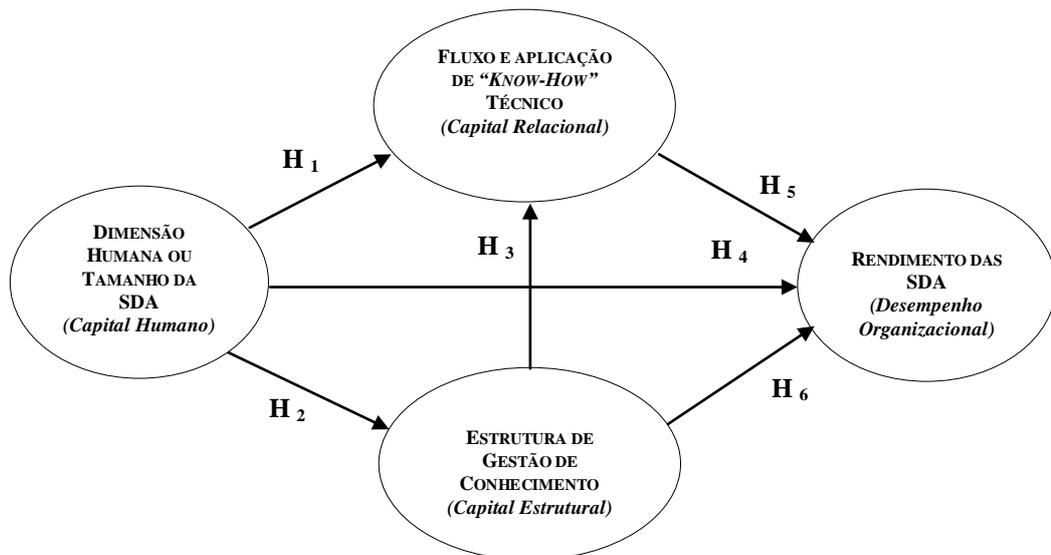
De acordo com a literatura, e sendo esta uma matéria muito sensível a que a grande maioria das SDA procura quase sempre fugir, o rendimento entre SDA difere entre grandes e pequenos escritórios, centrando-se uns e outros em práticas distintas em matéria remuneratória, consoante a sua base de clientes seja mais individual ou

empresarial, com consequentes impactos sobre o rendimento, (HEINZ e LAUMANN, 1982), (GILSON e MNOOKIN, 1985, 1989 e 1994), (O'FLAHERTY e SIOW, 1995), (SPURR, 1987 e 1990), (CARR e MATHEWSON, 1990), (DANA e SPIER, 1993).

## 5.6. O MODELO DE ANÁLISE E AS HIPÓTESES DE TRABALHO

Fruto das diversas análises e do que ficou exposto desenhou-se um modelo, exposto na FIGURA 7 que procura enquadrar e relacionar as diversas dimensões propostas para análise:

**FIGURA 7: MODELO DE ANÁLISE E RELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS**



Do qual decorrem as seguintes Hipóteses de Trabalho:

H<sub>1</sub> – A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente o Fluxo e a aplicação de “*know-how*” técnico das SDA;

H<sub>2</sub> – A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente a Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA;

H<sub>3</sub> – A Estrutura de Gestão de Conhecimento das SDA influencia positivamente o Fluxo e a aplicação de “*know-how*” técnico adoptado pelas SDA;

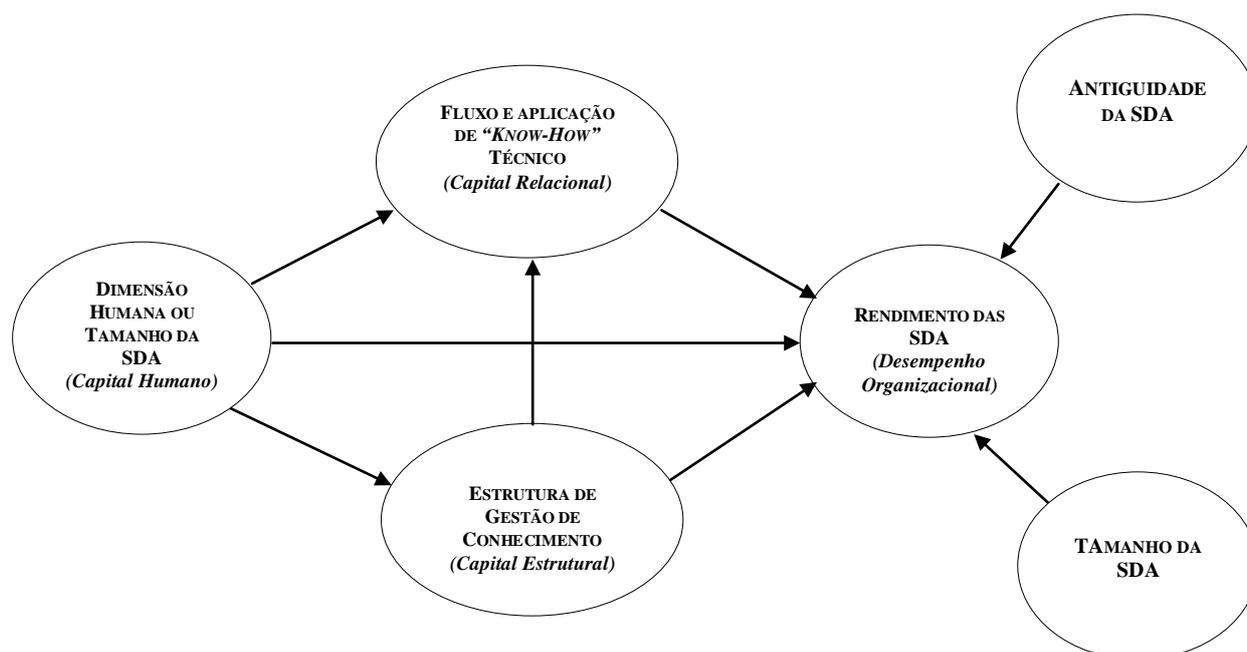
H<sub>4</sub> – A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA;

H<sub>5</sub> – O Fluxo e a aplicação de “*know-how*” técnico das SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA;

H<sub>6</sub> – A Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA;

De modo a consolidar o modelo, optou-se por incluir também duas variáveis de controlo, ou seja, variáveis predictoras que em estudos prévios demonstraram afectar a variável dependente, elegendo-se para o efeito as variáveis *Tamanho* e *Antiguidade*, conforme FIGURA 8.

**FIGURA 8: MODELO DE ANÁLISE E VARIÁVEIS DE CONTROLO**



Complementando o que já anteriormente se descreveu sobre a Dimensão ou Tamanho da Empresa, a relação entre a mesma, numa perspectiva da sua grandeza, e questões como o crescimento (BECK *et al*, 2005), a *performance* (KRUGMAN, 1989), a capacidade de inovação (DAMANPOUR, 1992), (ANDERSON e KING, 1993), (KIMBERLY e EVANISKO, 1981) e (PAYNE, 1990) e a partilha de Conhecimento (WONG e ASPINWALL, 2005) e (CHEN *et al*, 2006) atestam de modo claro a pertinência da sua indicação como variável de controlo.

Por outro lado a literatura e várias investigações sugerem também a antiguidade no mercado como elemento importante na opção em trabalhar com uma ou outra organização, sobretudo no sector dos serviços, sendo esse factor entendido como fruto de experiência ou até mesmo de prestígio, influenciando na flexibilidade de acção da empresa (ALDRICH e AUSTER, 1986), (BAKER e CULLEN, 1993), (BUZZELL,

GALE e SULTAN, 1975), (BUZZELL e WIERSEMA, 1981), (COOL *et al.*, 1989), (FOMBRUN e GINZGERG, 1990), (NELSON e WINTER, 1982) e (SMITH *et al.* 1989).



## **5.7. RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E O FLUXO E A APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA**

As questões relacionadas com a dimensão humana ou tamanho são aspectos para os quais GHEMAWAT (1986) nos refere a sua importância, sobretudo reportando-se às denominadas vantagens sustentáveis que se inserem em três categorias: *dimensão da empresa no mercado, acesso superior a recursos, “Know-How” e clientes e restrições às opções dos concorrentes*. Segundo postula este investigador, as vantagens do ganho de dimensão existem porque os mercados não são ilimitados e tem um horizonte de limite.

A dimensão humana ou tamanho será uma vantagem se, entre outros, existirem factores económicos que a viabilizem.

Quanto às vantagens de acesso a recursos ou a clientes, destaca o *“know-how”* da empresa, como um aspecto fundamental que se pode vir a reflectir na escala e na experiência da organização.

Também no mesmo sentido as mesmas fontes e o mesmo *“know-how”* são aspectos caracterizadores de vantagem competitiva destacadas por PORTER (1985), quando se refere à estratégia de Liderança de Custos.

A dimensão humana da empresa tem-se assumido como uma variável capaz de promover influência sobre vários aspectos da organização nomeadamente no seu desempenho, na adopção de sistemas de informação ou na adopção de inovações, embora a consistência dos resultados possa ser questionável devido à influência de algumas variáveis não tidas em conta em determinados estudos, (LEE e XIA, 2006).

Paralelamente, um conjunto de estudos recentes relata a dimensão/tamanho como uma variável importante relativamente à partilha do Conhecimento: a dimensão de uma filial pode exercer impacto sobre a partilha e distribuição interna de Conhecimento (STRACH e EVERETT, 2006); os colaboradores de empresas de menor dimensão são mais flexíveis do que os colaboradores de organizações de maior tamanho em matéria

de mudança cultural (ISMAIL, 2005) e (WALCZAK, 2005); a dimensão da empresa em termos de recursos humanos em conjugação com a qualidade da sua força de trabalho assume-se como sendo um componente muito relevante do capital da empresa (NAMASIVAYAM e DENIZCI, 2006).

Segundo os estudos desenvolvidos sobre as questões mais directamente relacionadas com o problema da dimensão da estrutura humana das empresas, são as organizações menos hierarquizadas, informais, descentralizadas e de estrutura flexível, com um circuito de comunicação/informação mais curto, que tem a dimensão ideal para o a partilha de actividades relacionadas com o Conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1995), (BEIJERSE, 2000), (RIEGE, 2005), (WALCZAK, 2005), (ALALAWI *et al*, 2007) e (RIEGE, 2007).

O que também se observa no domínio dos estudos desenvolvidos em torno deste problema de relação entre dimensão/tamanho – fluxo e transferência de “*know-how*” é que grande maioria dos mesmos assenta sobretudo sobre grandes empresas, secundarizando as PME’s e as pequenas estruturas.

Tal facto pode dever-se porque o desenvolvimento das questões relacionadas com a Gestão do Conhecimento encontrou maior adesão nas grandes empresas as quais lideram o processo de desenvolvimento deste conceito, (WONG e ASPINWALL, 2005) e (CHEN *et al*, 2006), sendo que grande maioria dos modelos de *Gestão de Conhecimento* que se desenvolvem, são inicialmente aplicados em empresas de maior dimensão humana (MCADAM e REID, 2001), (ZHANG *et al*, 2006).

Grandes organizações podem dispor de mais e maiores recursos de modo a financiar novas abordagens, mas por outro lado, uma linha investigadora mais recente também sustenta que organizações de pequena dimensão, não têm um tão grande imperativo em estabelecer sistemas de partilha de conhecimento dado que a sua estrutura é menos burocrática e menos verticalizante, o que facilita a transferência interna do *Conhecimento* (HARE, 1976), (MCADAM e REID, 2001) e (DESOUZA e AWAZU, 2006).

SERENKO, BONTIS e HARDIE (2007), tendo por base estudos de BONTIS (1999, 2001), nos quais se centra o Capital Humano como o núcleo de qualquer empresa que se oriente pela Gestão do Conhecimento, concluem que as grandes empresas, que necessitam de eficiência e máxima fluidez na passagem do Conhecimento através da organização, devem limitar o número de colaboradores a 150 e desenvolver actividades e atmosferas que fortaleçam a partilha, com base na informalidade, tal como o fazem por exemplo as organizações de base tecnológica, mediante o recurso a actividades lúdicas durante a hora de funcionamento: *cafetarias, salas de jogos, desporto organizado, ginástica, actividades culturais, etc.*

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998) o número de colaboradores ou dimensão humana que uma empresa deve possuir e que proporciona uma fluidez informativa e de capacidade de gestão que favorecem a partilha do conhecimento, situa-se entre os 200 e os 300 colaboradores.

Concretamente no que diz respeito às SDA e ao seu desenvolvimento, pesquisas efectuadas no Reino Unido dão-nos conta de um conjunto de aspectos e de particularidades de gestão que se equacionam à medida que uma SDA aumenta a sua dimensão e se globaliza.

De acordo com SEGAL-HORN e DEAN (2007), assuntos como sejam a assumpção de práticas de gestão em detrimento da prática profissional autónoma e a operacionalização de práticas globais como, plataformas tecnológicas comuns, processos e sistemas comuns, prática global de gestão de recursos humanos e sobretudo práticas colaborativas intra-empresariais, são aspectos que se colocam como fulcrais à gestão das modernas Sociedades de Advogados.

PARSONS <sup>(24)</sup> e ANDERSON <sup>(25)</sup> (2006) a propósito das questões relacionadas com a temática da Dimensão Humana publicam um trabalho desenvolvido na Linklaters <sup>(26)</sup> sobre a forma como se ultrapassou o problema gerado pelo excesso de informação.

---

<sup>(24)</sup> Chief Knowledge Officer da Linklaters

<sup>(25)</sup> Information Manager da Linklaters

Os resultados de vários anos de investimento em sistemas de gestão de conhecimento valeram à Linklaters a existência de centenas de manuais, milhares de transacções electrónicas de informação, múltiplas bases de documentação precedente, diversas *intranets*, vídeos, aplicações de aprendizagem *online*, bases de dados e, conseqüentemente, de novos conhecimentos.

Como resultado, por volta de 2005, o excesso de informação proporcionado tornava o conhecimento resultante difícil senão impossível de gerir de forma racional, problema que só foi ultrapassado após uma profunda reflexão sobre a globalidade do sistema de gestão de conhecimento da empresa em torno das necessidades do negócio jurídico e com o desenvolvimento de uma nova estrutura de prática da GC.

A dimensão humana de uma moderna SDA é substancialmente variável podendo oscilar no caso português entre as características de uma micro empresa (< de 10 profissionais), de uma pequena empresa (< de 50 profissionais) até uma média empresa (>50 e até 250 profissionais), sendo que neste último caso se configuram apenas as SDA nacionais que possuem ligações internacionais ou expansão além fronteiras.

O modo de organização mais comum entre elas é a forma societária assente na colaboração independente entre sócios e associados, remunerando os advogados cujo desempenho seja melhor em matéria de aplicação de conhecimentos técnicos, com resultado financeiro para a Sociedade.

Cada sócio, de modo a melhor gerir os riscos inerentes à sua carteira de assuntos jurídicos a tratar que têm a notabilizar-se na rapidez e eficácia de criação e transferência de conhecimentos jurídicos (JACKSON, 2001) e (GOTTSCHALK, 1999a e 2002a).

A capacidade de relacionamento com clientes e o “*skill*” apresentado no domínio dos negócios jurídicos, permite potenciar o desenvolvimento da *performance*

---

<sup>(26)</sup> Uma das maiores Sociedades de Advogados de dimensão internacional, especializada em complexos negócios jurídicos e que presta serviços às maiores instituições financeiras internacionais.

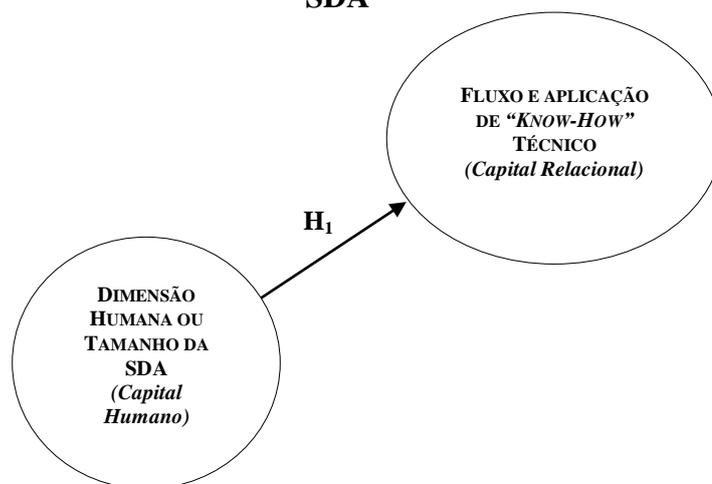
da SDA e mesmo o de novos negócios com esses clientes, nesses mercados, ou noutros mercados em que as entidades clientes se venham a implantar, (HITT *et al*, 2001).

Situação que é aliás muito similar ao que ocorre com outras organizações, a nível de agências de publicidade ou de empresas de consultoria, por exemplo

Um dos métodos utilizados de modo a imprimir velocidade e eficiência nesse processo de transferência é através da utilização de tecnologias avançadas que permitem aos advogados tirar proveito de um conjunto de ferramentas para, entre outras coisas, agilizar a comunicação e reduzir os custos para os seus clientes.

Desta forma, a primeira Hipótese de trabalho a considerar tendo em vista o desenvolvimento do estudo a que se propõe esta Tese é a que relaciona concretamente a questão da Dimensão Humana da SDA com o fluxo e aplicação de “*Know-How*” da mesma enquanto entidade prestadora de serviços que envolvem a utilização intensiva de *Conhecimento*, conforme FIGURA 9, ou seja, H<sub>1</sub> – A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente o Fluxo e a aplicação de “*Know-How*” técnico das SDA?

**FIGURA 9 – RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E O FLUXO E A APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA**





## **5.8. RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA**

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998) o mero saber-se da existência de um determinado tipo de conhecimento dentro de uma organização é irrelevante se não se conseguir proceder à sua partilha.

Numa pequena estrutura o gestor muito provavelmente será capaz de identificar e de conhecer o detentor de uma determinada capacidade ou de “*know-how*” e pode estabelecer com essa pessoa um diálogo directo.

O mesmo já não é viável numa estrutura maior e dispersa em várias unidades, sendo que o stock de conhecimento numa organização global se torna muito mais complexo de gerir.

TANG (2008) encontrou evidências da importância da relação entre a dimensão humana ou tamanho da empresa e os fluxos de conhecimento gerados, com implicações no tipo de conhecimento explícito desenvolvido por parte de organizações.

Por seu lado GRAY (2007) refere que algumas questões como a idade, a formação e sobretudo a dimensão, exercem influência na forma como as PME’s adquirem e assimilam o Conhecimento.

São fundamentalmente as pequenas empresas, as que possuem até 15 colaboradores que parecem ser as mais capacitadas na absorção e utilização de *Conhecimento*, sobretudo as empresas que apresentam um maior índice de nível educacional e objectivos de crescimento mais clarificados.

Não se tratam de “*startups*” mas de organizações relativamente jovens e com fundadores jovens.

Embora seja referido por FREY (2001) que são as grandes organizações as responsáveis pela liderança em matéria de processos de Gestão de Conhecimento (GC),

torna-se crucialmente importante para as pequenas organizações a gestão da sua intelectualidade colectiva.

OKUNOYE e KARSTEN (2002) referem ser a GC uma fonte de considerável sucesso empresarial a despeito da dimensão empresarial ou da sua localização geográfica. Nesse sentido torna-se importante compreender os factores críticos de sucesso de modo a potenciar a sua implementação em PME's, (WONG, 2005).

Os procedimentos que caracterizam a prática da GC são bastante diversos e encontram-se no cerne da constituição de empresas bem sucedidas, pelo que é da maior importância o estabelecimento de uma estrutura organizativa que os suporte.

Segundo WONG (2005), para além de algumas divisões das empresas, tais como os recursos humanos ou os sistemas de informação, já estarem a trabalhar aspectos relacionados com a GC, o estabelecimento de uma estrutura com responsabilidades centrais na prática da GC é de crucial importância.

Neste aspecto, emerge na literatura a figura primordial do CKO <sup>(27)</sup>, profissional que coordena, gere e orienta o rumo do Conhecimento dentro da organização (EARL e SCOTT, 1999), (ABEL e OXBROW, 1999), (HERSCHEL e NEMATY, 2000), (DAVENPORT e VOLPEL, 2001), (GROVER e DAVENPORT, 2001), (HUBER, 2006), (GOTTSCHALK e SUTTON, 2006), (CEGARRA-NAVARRO e DEWHURST, 2007).

De acordo com DAVENPORT e PRUSAK (1997) são tarefas primordiais do CKO, o associar às estratégias e processos da organização o *Conhecimento* e aprendizagem dos colaboradores e o disponibilizar de infra-estrutura que potencie a criação e disseminação do conhecimento – *bibliotecas, bases de dados, redes humanas de colaboração, redes informáticas, centros de estudo e centros de pesquisa e desenvolvimento vocacionados para o conhecimento* – entre outras.

---

<sup>(27)</sup> Chief Knowledge Officer

Para investigadores como DIXON (2000), observando quem recebe, que actividade está implicada e que tipo de conhecimento tem que ser transferido, é possível às organizações construir sistemas de disseminação interna de conhecimento para as suas situações particulares.

Já por sua vez CHOO (1996) crê que, pese a impossibilidade de codificação, o conhecimento tácito pode ser ensinado e partilhado por meio de exemplos e de discursos que incluam o uso de analogias, metáforas ou modelos.

De acordo com SHAW e PERKINS (1991), a capacidade de transferir e disseminar conhecimento é conseguida quando há um intercâmbio colaborativo de ideias através das quais as diferentes perspectivas são debatidas e discutidas, procedendo-se desta forma à partilha de conhecimento.

Quanto maior ou menor for uma organização em termos da sua estrutura humana, a sua configuração interna deverá ser ajustada de maneira a otimizar o funcionamento desses recursos.

As questões de configuração e de estrutura organizacional levam-nos a ponderar se existirá, ou não, uma configuração própria que potencie a dimensão humana da empresa, configuração que é influenciada pelas próprias características do número de colaboradores da empresa e da necessidade, ou não, de uma certa articulação ou da emergência de uma estrutura ou de uma função que integre e coordene todas as questões relacionadas com o Conhecimento colectivo.

Rusanow (2006) refere um conjunto de aspectos relacionados com a GC e a estrutura/organização das SDA, do qual se podem destacar os seguintes:

- o número de elementos das SDA dedicados à GC tem aumentado, pese embora ainda haja algum trabalho a fazer na afirmação da GC dentro das empresas;
- quem lidera a GC é geralmente um Director responsável pela mesma (CKO) que reporta ao Director Executivo ou ao *Managing Partner*;
- mais de metade dos CKO são os principais responsáveis pela GC, apesar de mais de 87% das SDA possuírem uma abordagem centralizada;
- todas as SDA tem dedicado particular atenção e tempo a iniciativa de GC;
- os processos de GC estão assentes maioritariamente em relações informais;

- mais de metade das empresas envolvidas no estudo não possui uma comissão que proceda à GC, sendo prioritário tentar envolver a organização neste processo de um modo departamental mais amplo.

TZIHANAS (2003) embora coloque em destaque para a GC a importância dos processos e infra-estruturas existentes na SDA, refere também que sempre que possível, é fundamental articularem-se outros requisitos básicos a nível organizacional:

- é imprescindível obter uma articulação entre estratégia e objectivos de GC;
- os advogados tem que acreditar que a tecnologia proposta fornece soluções que permitam alcançar os objectivos e tem que estar preparados para partilhar informação com outras pessoas dentro da sua organização, ou com os seus clientes.

Para GOTTSCHALK e KHANDELWAL (2003), citando SUSSKIND (2000), as SDA são entidades empresariais utilizadores de Conhecimento Intensivo, para quem a utilização de tecnologias avançadas pode contribuir para uma profunda futura transformação. Nos seus estudos sobre o comportamento de projectos de GC em SDA australianas fica claro que:

- são as SDA de maior dimensão humana que mais projectos tecnológicos de GC desenvolvem e que conseqüentemente mais evoluídas neste domínio são;
- e que no mercado coexistem SDA em diferentes etapas de desenvolvimento face à GC, não sendo este um fenómeno de uniformidade.

Uma SDA que já possua uma estrutura orientada para a GC pode produzir resultados muito interessantes na partilha e disponibilização de Conhecimento mas no entanto, se não possuir uma cultura orientada à partilha, o nível de aproveitamento da mesma será muito reduzido. Isto porque, tal como nos indica RUSANOW (2003), a cultura tradicional de SDA's colide e tem confrontos fundamentais com os objectivos da GC.

Por exemplo, a essência da GC relaciona-se com a alavancagem do Conhecimento através da partilha do mesmo mediante formas de distribuição e de interacção com colaboradores aos mais diversos níveis.

Mas na prática das SDA, muitos advogados acreditam que o Conhecimento é fonte de poder e como tal deve ser recolhido e guardado religiosamente pois pode vir a ser a chave para vantagens de sucessos futuros.

A necessidade de GC no domínio jurídico é muito mais critica actualmente, devido à enorme e crescente quantidade de informações com que actualmente se lida numa SDA (OSKAMP *et al*, 1999).

Um estudo da “*School of Information Management and Systems*” da Universidade de Berkeley, analisando a informação produzida no ano de 2002 e os dados de estudos anteriores desenvolvidos em 1999-2000, verificou que o nível de informações armazenadas por via não-electrónica atingiu os cerca de cinco exabytes<sup>(28)</sup> de novas informações em cada ano.

E que a quantidade de novas informações criadas electronicamente no ano de 2003 é de cerca de 17,7 exabytes (LYMAN e VARIAN, 2003). E para a prática da advocacia das SDA apenas uma pequena percentagem dessa imensidão de informação, será necessária.

Aplicada ao trabalho dos advogados esta sobrecarga de informação ou conhecimento pode provocar alguma erosão no que é respeitante a processos de CG, porquanto a atitude de muitos profissionais do direito é a de se especializarem, necessitando então de apenas uma muito menor parcela de conhecimentos dentro do corpo legislativo em que trabalham.

Diversos investigadores como ROLLETT (2003), RUSANOW (2001), VON KROGH *et al* (2000), SNOWDEN (2002), FIRESTONE (2003), MITTENTHAL (2003), HUNTER *et al* (2002) e ABELL e WINTERMAN (1992), embora não sendo completamente coincidentes quer no sentido quer na forma como impacta, relevam a importância da Cultura Organizacional como um aspecto que poderá criar obstáculos à

---

<sup>(28)</sup> Um exabyte é equivalente a  $10^{18}$  bytes ou seja 1,000,000,000,000,000,000 de bytes. 1000 bytes equivalem a um kilobyte, sendo que um kilobyte é o equivalente ao texto escrito em meia página de A4, (LYMAN e VARIAN, 2003)

disseminação mais apropriada de Conhecimento numa organização, em virtude de algumas barreiras culturais que possam existir

Para FIRESTONE (2003), as questões mais relevantes e que sobre o ponto de vista cultural mais podem condicionar a GC nas organizações incidem fundamentalmente com:

- a *Natureza Histórica* (olhando a cultura como uma herança histórica ou tradicional);
- o *Comportamento* (relacionando cultura com modo de vida);
- o *Normativo* (ideias, valores ou regras de vivência);
- a *Mentalidade* (complexo de ideias, hábitos adquiridos ou impulsos).

Ora, em função do seu contexto histórico, comportamental, normativo e de mentalidade o advogado tende a questionar a segurança da transferência de informação por via electrónica e a confiar em modos mais tradicionais de pesquisa, de Conhecimento e de partilha de informação, desconfiando da integridade e fiabilidade das Bases de Dados electrónicas.

Todas estas questões podem tornar-se em obstáculos que dificultam a realização de GC numa SDA se uma cultura de GC não for convenientemente adaptada e adoptada.

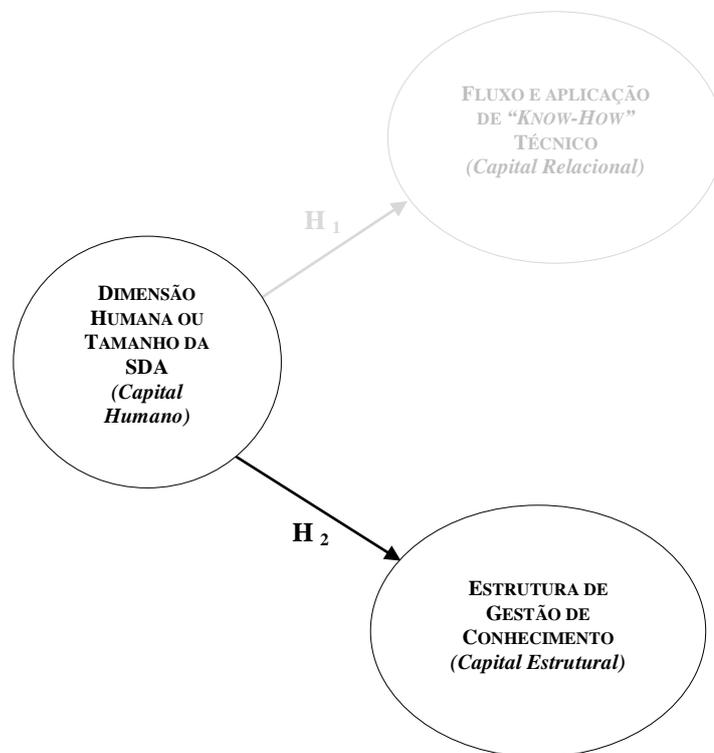
Se por muitas vezes se relaciona o efeito dimensão humana com alguma inércia operativa e maior índice de resistência a alterações, estudos recentes indicam que entidades tão grandes como a IBM, a Procter & Gamble ou a Cisco, estão a ser capazes de se moverem, alterarem e serem tão inovadoras e criativas como pequenas e médias empresas, (KANTER, 2008).

Segundo MOFFETT e McADAM (2006), a GC pode ser aplicada a pequenas organizações sem sofrer dos efeitos inatos do que tradicionalmente se afirmava relativamente a falta de recursos ou de competências.

No entanto, embora muitas questões sobre GC sejam aplicáveis a todas as organizações, a forma como são abordados difere ligeiramente dependendo do tamanho organização.

A segunda hipótese deste trabalho de investigação procura desta forma relacionar a variável Dimensão Humana da SDA com as estruturas de gestão de conhecimento adoptadas na mesma, enquanto entidades prestadoras de serviço de conhecimento intensivo conforme FIGURA 10, ou seja, H<sub>2</sub> – A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente a Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA?

**FIGURA 10 – RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA**





## 5.9. A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO DAS SDA E O FLUXO E APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA

Se uma dada organização é capaz de adoptar uma determinada tipologia de gestão de conhecimento (GC) e transferir ou partilhar e desenvolver o seu “*know-how*”, assume todos os contornos de uma verdadeira organização que aprende.

Paralelamente, um forte “*know-how*” profissional poder-se-á tornar também numa condição básica para o exercício de uma actividade numa organização tão particular como uma SDA.

E muito desse “*know-how*”, como o sejam por exemplo a boa capacidade de apresentar alegações em Tribunal, baseia-se numa dimensão de *Conhecimento Tácito sobre o assunto ou tema que se apresenta, ou sobre o qual se alega* em Tribunal.

Com bastante frequência na literatura mais recente o foco sobre esta questão tende a incidir na denominada Informação de Gestão (NONAKA et al, 2000) e tende a centrar o problema do Conhecimento com reporte à informação explicitada e arquivada no mais variado tipo de documentos no interior de uma empresa ou organização.

ALAVI e LEITNER (2001) colocam também ênfase em três aspectos que se podem entender como relevantes para o problema:

- em primeiro lugar, a facilidade de partilha interna de informação com recurso a meios informáticos, por exemplo, pode acentuar a partilha entre os mesmos indivíduos e não uma disseminação mais alargada com conhecimento explícito;
- e em segundo lugar, a localização do conhecimento, quer dos documentos de suporte de conhecimento que é necessário para um dado tema, quer do conhecimento necessário de destacar dentre uma volumosa colecção de documentos;
- em terceiro lugar, as diferentes perspectivas de fluxo entre a fonte e o pesquisador.

O denominado “*know-how*” profissional caracteriza-se também pelas suas múltiplas facetas e requer um tratamento e um apoio adaptado a uma ampla multiplicidade de ambientes e de situações, nomeadamente a integração de plataformas

electrónicas e formas remotas de acesso a informação, reconhecendo-se hoje que o *Conhecimento* não se resume apenas a algo que é escrito ou preenchido, mas que envolve sobretudo perícias, saberes pessoais e competências, que permitem a execução das tarefas que cada trabalho específico determine.

E numa organização moderna essas tarefas podem incluir a manutenção de redes de contacto e de conhecimento e todo o respectivo trabalho conceptual que implicam (EFIMOVA, 2004).

Para YEO (2007), as mudanças nos sistemas e nas estruturas das organizações tem originado uma mudança no paradigma descendente da aprendizagem organizacional (AO) para um novo paradigma ascendente, em que a aprendizagem se inicia com a *desaprendizagem* de velhos procedimentos e o encorajamento de adopção de novos modelos.

As denominadas “*learning organizations*” são, de acordo com GARVIN (1993), particularmente habilitadas em torno de certas actividades, como o sejam as que se ilustram e são nucleares à hipótese formulada: a aprendizagem a partir da história e de experiências passadas, a partir de experiências e práticas alheias e a transferência rápida e eficiente de conhecimento por toda a organização.

Por sua vez, SENGE (1990b), considerado por muitos académicos como sendo o pai do conceito de organização que aprende, acaba também por definir alguns dos aspectos que, quando desenvolvidos em conjunto, podem ter um impacto muito significativo no desempenho da empresa, nomeadamente a construção de uma visão partilhada e a aprendizagem em equipa.

Já de acordo com NEVIS *et al* (1995) as organizações podem ser entendidas como sistemas de aprendizagem, sendo que a respectiva AO se pode entender como a capacidade ou processo utilizado na organização para manter ou melhorar o desempenho com base na experiência.

Na hipótese em apreço, a íntima ligação entre o desenvolvimento de “*know-how*” e a sua partilha pela organização, poder-se-á contrastar com base das afirmações

de NEVIS, DiBELLA e GOULD (1995), pois segundo os seus estudos, a aprendizagem é tida como uma forma de operacionalização do conhecimento que se processa segundo três estádios: *aquisição de conhecimento* (fase em que se desenvolvem ou criam competências, perspectivas e relacionamentos); *partilha ou disseminação e utilização de conhecimento* (executada mediante a integração do que foi aprendido, de modo a torná-lo acessível e a generalizá-lo a novas situações ou contextos da organização).

Este modelo, que observa a organização como um sistema de aprendizagem, assenta em aspectos orientadores ou de estilo de aprendizagem e em aspectos facilitadores dessa mesma aprendizagem.

Da natureza dos primeiros, orientadores e de estilo e de aprendizagem, e que se suportam em variáveis de cultura, experiência e competências-chave, enumeram-se e definem-se sete orientações específicas, estudadas pelos autores:

- a fonte de conhecimento (interno/externo);
- o foco produto-processo (o quê/como);
- o modo de documentação (pessoal/público);
- o modo de disseminação (formal/informal);
- o foco da aprendizagem (incremental/transformativa);
- o foco na cadeia de valor (projecto/entrega);
- o foco nas capacidades (individuais/colectivas).

Por sua vez, os factores facilitadores foram identificados por observação de práticas e de processos nalgumas organizações e são os seguintes:

- leitura da envolvente;
- atitude perante falhas no desempenho;
- preocupação com a quantificação;
- espírito experimental;
- clima de abertura;
- educação e aprendizagem contínua;
- variedade operacional;
- promotores múltiplos;
- empenhamento e compromisso dos líderes;
- perspectiva de sistema.

Os investigadores vêem as sete orientações de AO como uma matriz, podendo cada organização ser descrita pelo padrão das suas orientações nessa matriz. As orientações de aprendizagem propostas por NEVIS *et al* (1995) e por DiBELLA *et al*

(1996), permitem a definição de diferentes estilos de aprendizagem nas organizações, pois uma empresa acabará por construir uma determinada capacidade de aprendizagem quando define um estilo de aprendizagem e o altera de acordo com as exigências do mercado.

Por seu turno, outros trabalhos de DiBELLA, NEVIS e GOLD (1996) identificam ainda quatro estilos de AO, definindo um estilo de aprendizagem como sendo a forma através da qual uma organização aprende e que é determinada pela fonte de conhecimento e pelo âmbito da aprendizagem:

- **correctivo** – em que a organização vai aprender a ajustar e corrigir o que actualmente já faz;
- **inovativo** – estilo de AO realizada através da prática, utilizando o Conhecimento de modo transformativo, ou seja, criando novos produtos, ou processos de trabalho ou novos modelos de organização;
- **adaptativo** – em que a AO se faz operando através de mudanças incrementais ou pequenas melhorias de conhecimento adquirido externamente;
- **aquisitivo** – promovendo um estilo de AO assente na aquisição de conhecimento que foi desenvolvido por outros e incorporando essa aprendizagem nas suas operações.

De acordo com vários autores que se tem debruçado sobre a temática da efectiva transferência de Conhecimento, foram identificadas várias barreiras que contribuem para impedir uma eficiente transferência do mesmo, (O`DELL e GRAYSON, 1998), (TRUCH, 2001), (HALL, 2002a), (HUYSMAN e DE WIT, 2002), (MARTIN, 2003), (LANCASTER *et al*, 2003) e (HENDRIKS, 2004), podendo destacar-se as seguintes:

- **predisposições individuais** que se traduzem em falta de acção, desconhecimento sobre o tipo de conhecimento a desenvolver, ocultação de informação;
- **práticas de gestão** como sejam o bloqueio de partilha de conhecimento tácito com o álibi de falta de tempo;
- **estrutura organizacional** multi-compartimentada que impede um conveniente fluxo de informação, fecho do conhecimento num grupo de trabalho restrito ou subutilização dos sistemas de transferência;
- **ausência de compromisso organizacional e de prioridade operativa**, com escassez de aplicação de recursos;
- **concorrência interna** que compromete a colaboração de partilha inter-departamental;

- ***preconceitos culturais*** assentes em crenças, como por exemplo a de que “conhecimento é poder” ou que “o segredo é a alma do negócio”, e como tal não deve ser partilhado nem divulgado;
- ***armadilhas tecnológicas*** que se baseiam no pressuposto em que as Tecnologias de Informação (TI) suportam e melhoram processos de partilha de conhecimento, não levando em linha de conta o importante papel da interacção pessoal em todo o processo.

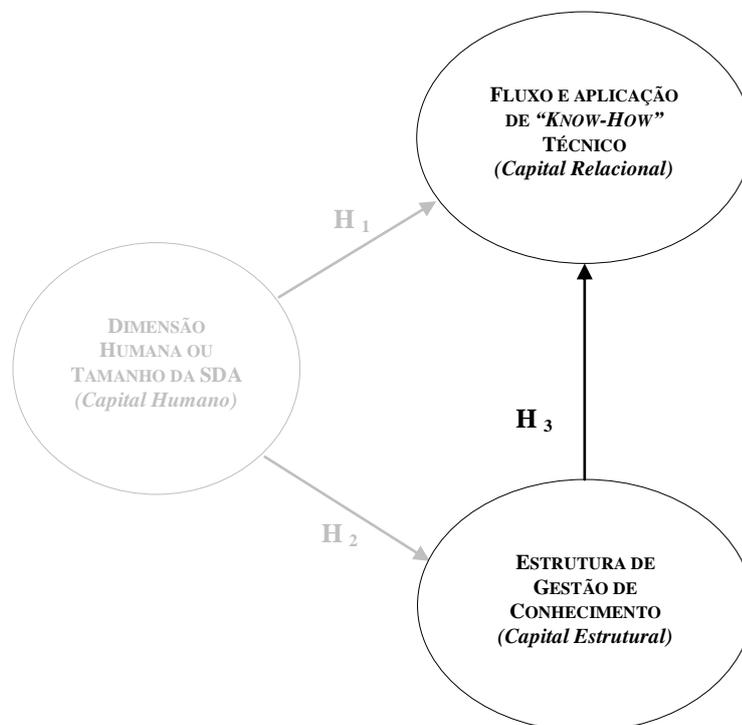
Factores motivacionais, extrínsecos e intrínsecos, sejam a compensação monetária relacionada a objectivos, sejam a auto-satisfação no sentido da realização do profissional, são assim aspectos que podem ser tidos em linha de conta no que à partilha interna de conhecimento diz respeito.

GOSHAL e NAHAPIET (1998) defendem que o capital social ou relacional das empresas facilita o desenvolvimento do Capital Intelectual das mesmas.

As SDA são organizações em que os factores de natureza relacional, quer a nível interno, quer a nível externo, se configuram como sendo preponderantes em que o cliente pode acabar por ser determinante no desenvolvimento de novos e futuros negócios, seja sob a forma de um maior volume de negócio jurídico com uma empresa, seja através das recomendações que um cliente particular possa fazer a pessoas do seu círculo de amizade e conhecimentos.

A terceira hipótese de trabalho a analisar neste estudo procura relacionar a influência que a Estrutura de gestão de conhecimento adoptada pelas SDA pode exercer o sobre os aspectos relacionados com o Fluxo e a aplicação de “*know-how*” nas Sociedades de Advogados, conforme FIGURA 11, ou seja, H<sub>3</sub> – A Estrutura de Gestão de Conhecimento das SDA influencia positivamente o Fluxo e a aplicação de “*know-how*” técnico adoptado pelas SDA?

**FIGURA 11 – A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO DAS SDA E O FLUXO E APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO ADOPTADO PELAS SDA**



## **5.10. A RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA**

Em matéria das questões relacionadas com os problemas de dimensão humana ou tamanho da empresa e sua influência sobre a *performance* das organizações o campo das investigações realizadas permite configurar de que forma a dimensão humana da empresa acaba por ter influência sobre uma multiplicidade de aspectos que podem condicionar a *performance* da mesma.

Ora, no mercado nacional, por razões de tradição, por falta de hábito, por insipiência de mercado ou mesmo por tentativa de recusa a uma visão mercantil da actividade, esses elementos não se sistematizam nem se disponibilizam para consulta, sendo a sua divulgação mesmo proibida pelos estatutos que regem a profissão.

O único critério válido para abordar a questão da dimensão humana incide assim sobre os recursos humanos, ou seja, no número de advogados sócios ou associados que colaboram na SDA. E nesse sentido é assim possível seguir o critério definido pela recomendação 2003/361/EC, sendo que a esmagadora maioria das SDA portuguesas tem um número inferior as 250 colaboradores, posicionando-se marcadamente nos campos de média e pequena dimensão caracterizados naquele diploma.

Segundo BROCK *et al* (2006) o ambiente competitivo das SDA sofreu bastantes alterações, sobretudo no decurso da década de 90, por via do comportamento das empresas de consultoria e auditoria (BROCK e POWEL, 2005). Esta investida de empresas não directamente ligadas à actividade jurídica, foi mais sentida nalguns países europeus e acarretou muita perplexidade no meio das SDA, (DENNY, 2004) e (FLOOD, 1999), apenas contida pelos escândalos financeiros que marcaram o final da década de 90 e que contribuíram para uma paragem, senão mesmo numa inversão da política e da estratégia das grandes empresas de consultoria.

Actualmente as grandes SDA que operam no mercado, são substancialmente diferentes das pequenas empresas, incidindo mais sobre o sector financeiro e são,

curiosamente, estruturas nas quais os desafios da globalização se fazem sentir de modo peculiar.

O crescimento de dimensão destas organizações e a sua globalização, comportam novas aproximações nas quais, a autonomia profissional e a discrição ainda caracterizam muito da forma com estas entidades se organizam, (FAULCONBRIDGE e MUZIO, 2008). Situação que se explica por um novo modelo de profissionalismo segundo o qual as grandes SDA emergem como local de profissionalização onde as prioridades e objectivos profissionais estão cada vez mais apoiados por *lógicas organizacionais* (estruturas), *sistemas* (TI) e *iniciativas* (gestão).

A relação entre a dimensão/tamanho da empresa e o seu Rendimento, podendo entender-se esse desempenho como um indicador da *performance* organizacional, é um assunto de certa forma polémico e de conclusões ambivalentes.

Um conjunto de investigações conduzidas por HALL e WEISS (1967), DEMSETZ (1973), SCHERER (1973) e OBAIDAT (1987) relacionam positivamente as variáveis dimensão e o nível de desempenho da empresa. Outros estudos, no entanto, indicam uma relação negativa entre essas variáveis, CUBBIN e LEECH (1986), DOBSON e GERRARD (1989) e REID (1993 e 1995).

Segundo BECK *et al* (2005) o crescimento das empresas relaciona-se intimamente com a sua dimensão e que os aspectos, financeiros e legais que mais constroem o crescimento, afectam numa maior escala as organizações de menor dimensão. Para HODGART (1994) a *performance* organizacional e o seu consequente maior ou menor rendimento, reside sobretudo no comportamento dos seus colaboradores, pelo que a manutenção de elevados padrões de motivação são extremamente importantes nas empresas de prestação de serviços jurídicos.

E essa maior ou melhor *performance* obtêm-se, mediante a colaboração efectiva dos sócios de uma SDA, o que implica alguma dimensão humana para efectua-lo.

Se para KRUGMAN (1989), é relevante a correlação positiva que existe entre o tamanho da empresa e a sua *performance*, um conjunto de pressupostos e práticas de

mercado, levadas a efeito pelas SDA parece atestar a validade desta relação: ser maior, aspecto intrinsecamente relacionado com a dimensão, possuir a capacidade de cobrir um vasto e amplo conjunto de áreas de Direito de modo a proporcionar o equivalente a um serviço jurídico completo.

O atributo de dimensão humana é elemento fulcral na comunicação dos escritórios de advocacia, nomeadamente da Britânica Clifford Chance LLP – a maior SDA do mundo, da PLMJ – a maior SDA portuguesa, da Estado-Unidense Littler Mendelson – a maior dos EUA, ou da Espanhola Garrigues – a maior SDA Espanhola. O argumento de dimensão é ele mesmo utilizado por qualquer das Sociedades referidas como importante elemento referenciador, aspecto que se pode observar a partir de pesquisas feitas junto dos diversos sites de internet das SDA que se referem:

*“Clifford Chance is one of the world’s leading law firms”* em <http://www.cliffordchance.com/home/default.aspx>, acedido em Janeiro de 2009.

*“PLMJ tem mantido de forma consistente uma posição de liderança no mercado Jurídico Português”*, é a frase de abertura da apresentação da SDA portuguesa no capítulo relativo à sua História, no seu Web site, em [http://www.plmj.pt/soc\\_história.php](http://www.plmj.pt/soc_história.php), acedido em Janeiro de 2009.

*“Today, with more than 750 attorneys and 45 offices in major metropolitan areas nationwide, Littler Mendelson is the largest law firm in the country exclusively devoted to representing management in employment”* é a elucidante frase que ilustra a história desta SDA a partir do seu site de internet, disponível em <http://www.littler.com/AboutLittler/Pages/FirmHistory.aspx>, acedido em Janeiro de 2009.

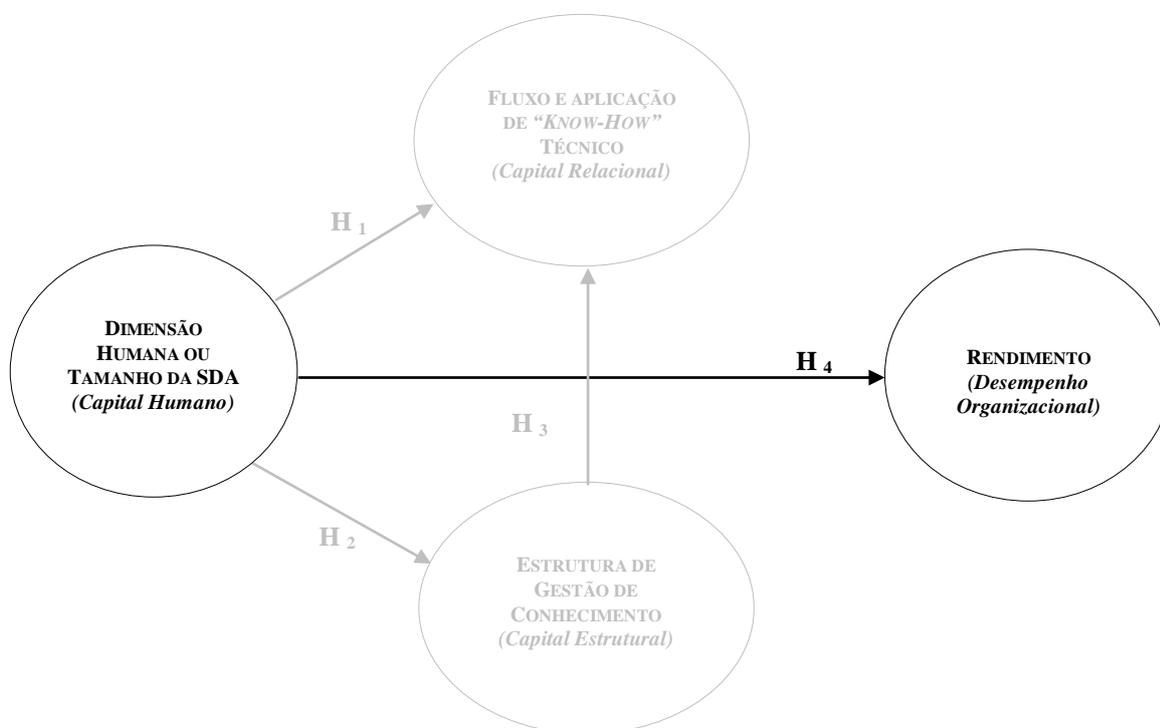
*“Garrigues es el mayor despacho de abogados y asesores tributarios de la Península Ibérica”* em <http://www.garrigues.com/esp/#>, acedido em Janeiro de 2009.

É esta a importância que os principais operadores em diversos mercados atribuem à questão da dimensão humana aspecto que pode ser importante de salientar em face de um concurso, ou apresentação de empresa a uma nova ou potencial entidade cliente, aspecto característico destes prestadores de serviços que assentam muita da sua

credibilidade e capacidade de demonstração de serviço num “*track recording*” para o qual esta variável pode demonstrar capacidade e *performance* da SDA enquanto empresas prestadora de serviços de natureza jurídica.

O relacionamento do impacto entre a Dimensão Humana da SDA e o seu Rendimento, enquanto consequência de uma determinada *performance* empresarial de empresas que, embora pesem as suas particularidades inerentes à deontologia e à tutela reguladora de uma Ordem, não deixam de actuar num mercado em que o regime de concorrência acaba por ser, também, uma realidade constitui quarta hipótese de trabalho proposta nesta investigação de Doutoramento, vide FIGURA 12, ou seja, H<sub>4</sub> – A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA?

**FIGURA 12 – A RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA**



### 5.11. A RELAÇÃO ENTRE O FLUXO E APLICAÇÃO DE “*KNOW-HOW*” TÉCNICO DAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA

Segundo KEARNS e LEDERER (2003), o alinhamento estratégico em TI pode reforçar estratégias organizacionais que produzem maior e melhor *performance* e rendimento às organizações.

Paralelamente a partilha de *Conhecimento* assume-se como essencial para o funcionamento de redes empresariais uma vez que influencia a cooperação e os resultados que as empresas são capazes de alcançar (MÖLLER e SVAHN, 2003).

Sem capacidade de partilhar conhecimentos a capacidade de utilização de recursos e capacidades empresariais torna-se limitada e não contribui para o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Assim, partilhar conhecimentos organizacionais, fazendo-os fluir na organização e no seu exterior, é um pois um factor muito importante que contribui para a maior *performance* e rendimento da organização (HAKANSSON, 1993), (ALMEIDA, GRANT, e SONG, 1998), (LARSSON *et al*, 1998), (BHAGAT, HARVESTON e TRIANDIS, 2002).

As organizações devem assim preocupar-se na agregação interna de capacidades, competências e recursos de modo a promover o desenvolvimento da sua *performance* e conseqüentemente do seu rendimento (ADAMS e LAMONT, 2003).

O reconhecimento da importância e do valor do *Conhecimento* nos processos produtivos e na formulação de estratégias de gestão salienta a importância da partilha e transferência interna de *Conhecimento*, enquanto elemento catalisador da melhor *performance* organizacional.

Por outro lado, também os trabalhos de KREINER e SCHULTZ (1993) sugerem que o fluxo de disseminação do *Conhecimento* não se reflecte nas organizações apenas pela tecnologia, ou pela adopção de uma dada plataforma, mas sim em adequados contextos sociais, um dos quais são as denominadas “*redes de conhecimento*”.

Essas redes colaborativas podem ser criadas entre indivíduos dentro da mesma organização ou ainda entre organizações com interesses comuns, independentemente da sua dimensão ou tamanho, ou ainda entre organizações e institutos de conhecimento, Universidades ou entre organizações globais.

BOEKHOUDT e VAN DER STAPPEN (2004) referem que as pequenas organizações se organizam entre si por similitude de objectivos e com instituições de Conhecimento, nomeadamente universidades e institutos de pesquisa e desenvolvimento, e formam redes de conhecimento.

E é este tipo de procedimento que acaba por lhes facilitar, quer o acesso a inovações tecnológicas quer à própria formação de comunidades de prática.

Doutra maneira e em virtude da sua pequena dimensão, muitas PME's, nomeadamente as de média e pequena dimensão, não teriam condições e estariam colocadas de lado no processo de criação e gestão do conhecimento.

Na formação, quer a nível externo quer intra-organizacional dessas redes colaborativas, HUSTAD (2004), destaca que as particularidades locais como sejam a cultura, o contexto, a envolvente, devem ser tidas em consideração no estabelecimento de políticas centralizadas para procedimentos de gestão do conhecimento.

SHULZ e KLUGMAN (2005) são unânimes em declarar que a tarefa de criar e desenvolver um sistema de partilha e de disseminação de conhecimento numa SDA constitui de longe uma tarefa difícil e que apenas pode ser desenvolvida dentro deste tipo de organizações, mediante o apoio e compromisso forte da gestão de topo e salientando repetidamente os benefícios de longo prazo neste procedimento.

Segundo REBITZ e TAYLOR (2007), os advogados numa SDA são trabalhadores do conhecimento que diferem de outros empregados, porque eles transportam os principais activos empresariais no seu próprio cérebro, os quais possuem maior valor quando utilizados em prol de clientes específicos.

O problema da partilha e transferência de conhecimento, bem como da aplicação de “*know-how*” técnico assume actualmente contornos de grande importância, sobretudo tendo também em linha de conta a crescente internacionalização das SDA.

É nesse sentido que FAULCONBRIDGE (2007) refere que a produção do conhecimento jurídico das SDA é essencialmente formada por via social e embutida na organização através de um intrincado sistema de relações interpessoais.

ROBERTSON *et al* (2003) e no que concerne a organizações de prestação de serviços profissionais, nas quais as SDA se inserem, colocam tónica essencial na sobrevivência organizacional, a qual reside na sua capacidade em mobilizar e sintetizar complexos corpos de conhecimento.

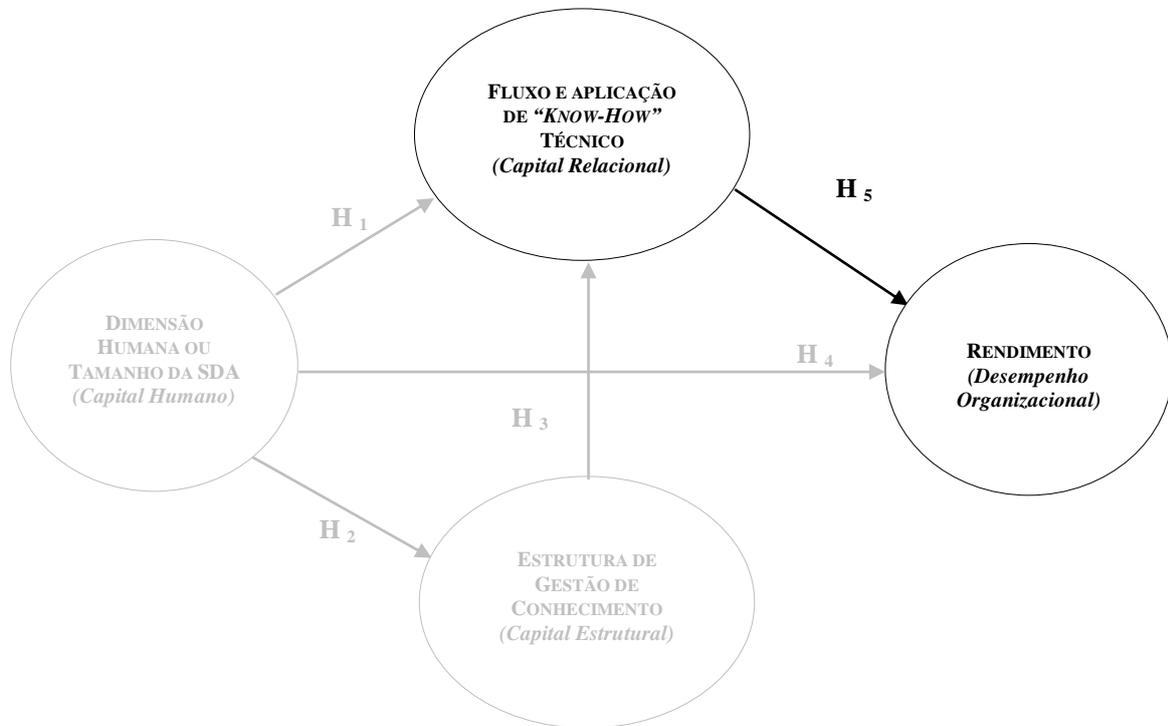
Para estes investigadores a criação e o fluxo de partilha de “*know-how*” assenta no contexto institucional em que o Conhecimento é gerado.

Por exemplo, serviços profissionais de carácter marcadamente científico privilegiam o conhecimento desenvolvido com base em experimentação e na acumulação de conhecimento tácito e pessoal ao longo do tempo valorizando a apropriação do conhecimento através de patentes.

Já por sua vez os serviços profissionais de carácter jurídico centram os seus esforços de interpretação sobre o que foi trabalhado e posteriormente validadas através de um registo documental colectivamente acordado.

A quinta hipótese de trabalho proposta neste modelo, conforme FIGURA 13, relaciona as questões relativas ao fluxo de partilha, difusão, transferência e aplicação de conhecimento e “*know-how*” técnico numa SDA e a sua influência sobre o rendimento da mesma, enquanto entidade prestadora de serviços e com características de utilização de conhecimento intensivo, ou seja, H<sub>5</sub> – O Fluxo e a aplicação de “*know-how*” técnico das SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA?

**FIGURA 13 – A RELAÇÃO ENTRE O FUXO E APLICAÇÃO DE “*KNOW-HOW*” TÉCNICO DAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA**



## **5.12. A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA**

Tal como referido em hipótese anterior, adoptar uma determinada tipologia de Gestão do Conhecimento (GC) é adoptar uma determinada predisposição para a aprendizagem organizacional. ALAVI e LEIDNER (2001) referem ser a GC uma tarefa empresarial condicionada pelo apoio de plataformas e sistemas de base tecnológica em matéria de TI, desenvolvidas para suportar, apoiar ou reforçar os processos de criação, conservação, recuperação, transferência e partilha de Conhecimento.

Seja qual for o modelo de GC que se implemente, a medida do seu sucesso e do seu desempenho tem que ser determinada e avaliada. TURBAN e ARONSON (2001) indicam-nos três razões pelas quais é importante medir o sucesso de um sistema de GC:

- para fornecer uma base indicativa de evolução para a empresa;
- para estimular a que a gestão da organização valorize o Conhecimento e se concentre no que é importante;
- de modo a justificar os investimentos em actividades de GC.

Segundo STAIR (1992) gerir conhecimento baseia-se fundamentalmente na aplicação de um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados de modo a que eles atinjam valor de informação. Tal como outro recurso organizacional, uma informação poderá representar um diferente valor para pessoas diferentes, variando então seu valor económico consoante o contexto existente em que a organização se insere.

Por seu turno a partilha de Conhecimento, segundo GIBSON (1998), é algo diferente e ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em se ajudar e em desenvolver novas capacidades ou em criar novos processos de aprendizagem. A perspectiva de aprendizagem das denominadas “*learning organizations*” permite criar melhores condições para a sobrevivência empresarial, mediante uma melhor sintonia entre a organização e a envolvente.

Ora, se é certo que o processo pelo qual o Conhecimento se cria e se aprende, mais do que o Conhecimento em si mesmo é uma fonte de competitividade (DAI e VIGGIANI, 2006), uma organização que possua um desempenho superior em GC tem o potencial de criar Valor, mas que apenas fará sentido se estiver intimamente ligado à sua estratégia e às suas decisões, (HALAWI *et al*, 2006).

Ainda segundo HALAWI *et al* (2006), muitas organizações não compreendem a importância estratégica de seus activos de Conhecimento enquanto pólo fundamental na construção e manutenção de vantagem competitiva e não estão a adoptar uma perspectiva estratégica sobre GC.

A GC tem uma ligação mais forte com a estratégia das empresas, mas no entanto, muitas delas não têm bem avançado no desenvolvimento de modelos que integrem o Conhecimento, as tecnologias e o desenho organizacional à estratégia da empresa.

Este processo de aprendizagem organizacional em que assentam os modelos ou tipologias de GC adoptadas pelas organizações apresenta também características de ser um processo de aprendizagem com fases distintas e identificáveis, estudadas e aprofundadas por um amplo conjunto de autores: HUBER (1991), DAY (1994), NEVIS *et al* (1995), CROSSAN *et al* (1999), WINTER (2000).

Os modelos de GC tidos na forma de aprendizagem organizacional contribuem de forma positiva para a inovação e a *performance* superior das organizações, com uma correlação muito positiva entre o binómio inovação / competitividade e o binómio economia / resultados financeiros (PÉREZ LOPEZ, PEÓN e ORDÁS, 2005).

No domínio das SDA na grande maioria dos escritórios, os Sócios são os efectivos repositórios de Conhecimento da organização (SHERER, 1995), (RUSANOW, 2003), nos quais se torna imperativo transformar a forma unidimensional de gerir Conhecimento a partir de bases de documentação, para contextos mais amplos de permuta interpessoal e transferência de conhecimento através de um sistema de informações mais complexo (TERRET, 1998).

Para Du PLESSIS e Du TOIT (2006), as tecnologias de informação, nomeadamente infra-estruturas intranet, os sistemas de gestão de documentação e de casos, os sistemas de fluxo documental bem como ferramentas de “*business intelligence*”, estão a tornar-se em instrumentos de rotina na prática do Direito quer em matéria de comunicação, de distribuição de informação e de partilha de Conhecimento.

De igual modo também nas SDA, se assiste a um crescente interesse na constituição de comunidades de prática de cariz interno e de infra-estruturas de GC que proporcionem a partilha de Conhecimento pela organização (LAMB e DAVIDSON, 2000).

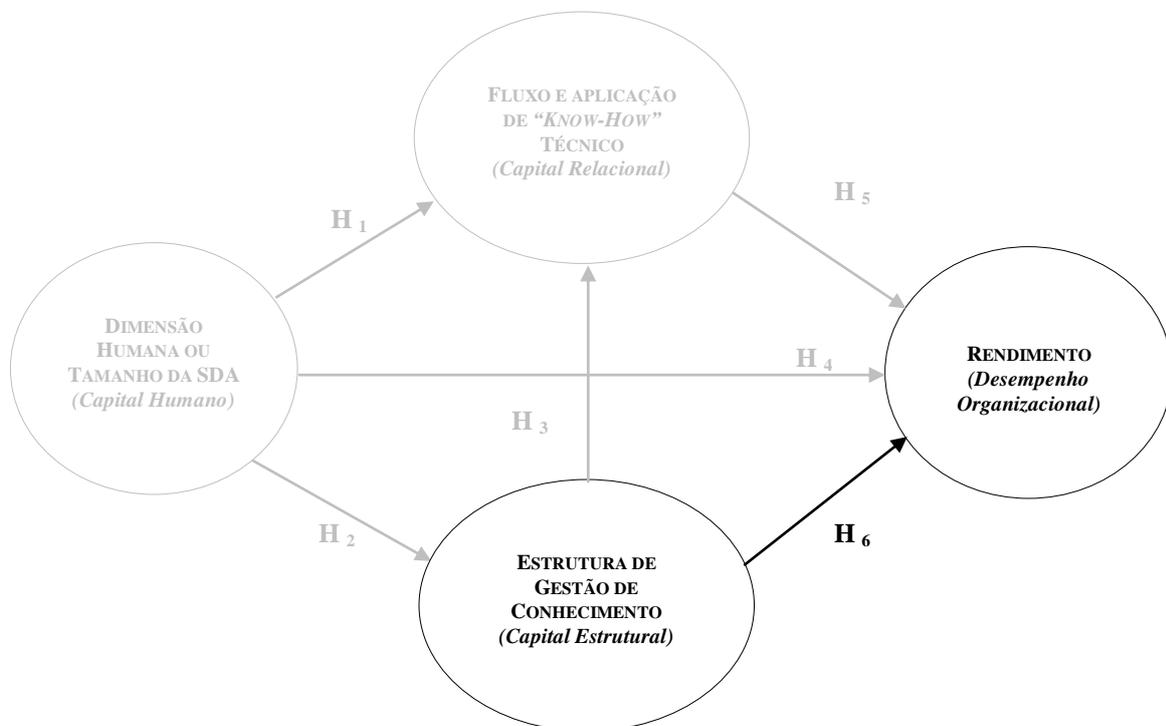
MAISTER (2006), num artigo contundente, questiona se as SDA serão entidades passíveis de ser geridas, focando as suas críticas em quatro aspectos fulcrais: *confiança, dificuldades de sedimentação de valores e princípios organizacionais, distanciamento profissional e formas pouco usuais de tomada de decisão*.

Analisando o comportamento de diversas SDA Escocesas, HUNTER *et al* (2002), concluem que as preocupações de contratação de jovens profissionais com boa formação, a aposta crescente na formação profissional de estagiários e de associados e os processos de partilha de conhecimento, articulados de modo sistémico, procuram contribuir para o desenvolvimento de Conhecimento nas SDA.

Em sua opinião, a aplicação de Conhecimento Tácito e a sua conversão de forma explícita influenciam positivamente a *performance* e conseqüentemente o rendimento da SDA.

A sexta hipótese de trabalho, vide FIGURA 14, proposta nesta investigação, procura relacionar a os efeitos existentes entre a Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pela SDA e a o Rendimento da mesma enquanto entidade que se posiciona num mercado em que a utilização de “*know-how*” diferenciado pode constituir ponto de distinção, ou seja, H<sub>6</sub> – A Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA?

**FIGURA 14 – A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA**



## 6. MEDIDA DAS VARIÁVEIS

### 6.1. VARIÁVEIS E CONSTRUCTOS

A expressão Gestão de Conhecimento (GC) parece ter a sua origem na segunda metade da década de 70, (GOERL, 1975), (HENRY, 1975), (McCAFFERY, 1975), juntamente com um conceito então emergente: *Capital Intellectual* (CI), (FEIWEL, 1975).

Desde então o número de publicações sobre o tema, desde livros a artigos – científicos e de opinião – não parou de aumentar, a ponto de existirem estimativas que por volta do ano de 2010 poderão vir a existir mais de 10 000 publicações dedicadas a assuntos relacionados com a GC (SERENKO e BONTIS, 2004).

O campo de trabalhos realizados no domínio do CI é pois bastante vasto e as suas dimensões tem sido objecto de análise de vários trabalhos académicos desenvolvidos por BONTIS (1996), EDVINSSON e MALONE (1997a, 1997b e 2000) e SVEIBY (1997), referindo apenas aqui os investigadores mais significativos que ao longo dos últimos 10 anos mais tem contribuído para o estudo deste conceito – *Capital Intellectual* (CI).

Parece pois ser assim importante detalhar de que modo as diversas dimensões do modelo proposto para a investigação objecto desta Tese e que se detalhou em hipóteses de trabalho, se podem enquadrar com as diversas e múltiplas variáveis estudadas e aplicadas pelos investigadores de referência, desenvolvendo os constructos respectivos que as justifiquem e as validem.

Importa no entanto reflectir na decomposição do conceito de *Capital Intellectual* (CI), segundo os principais investigadores que contribuem para o seu estudo – FIGURA 15.

**FIGURA 15: ESQUEMA DE CLASSIFICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

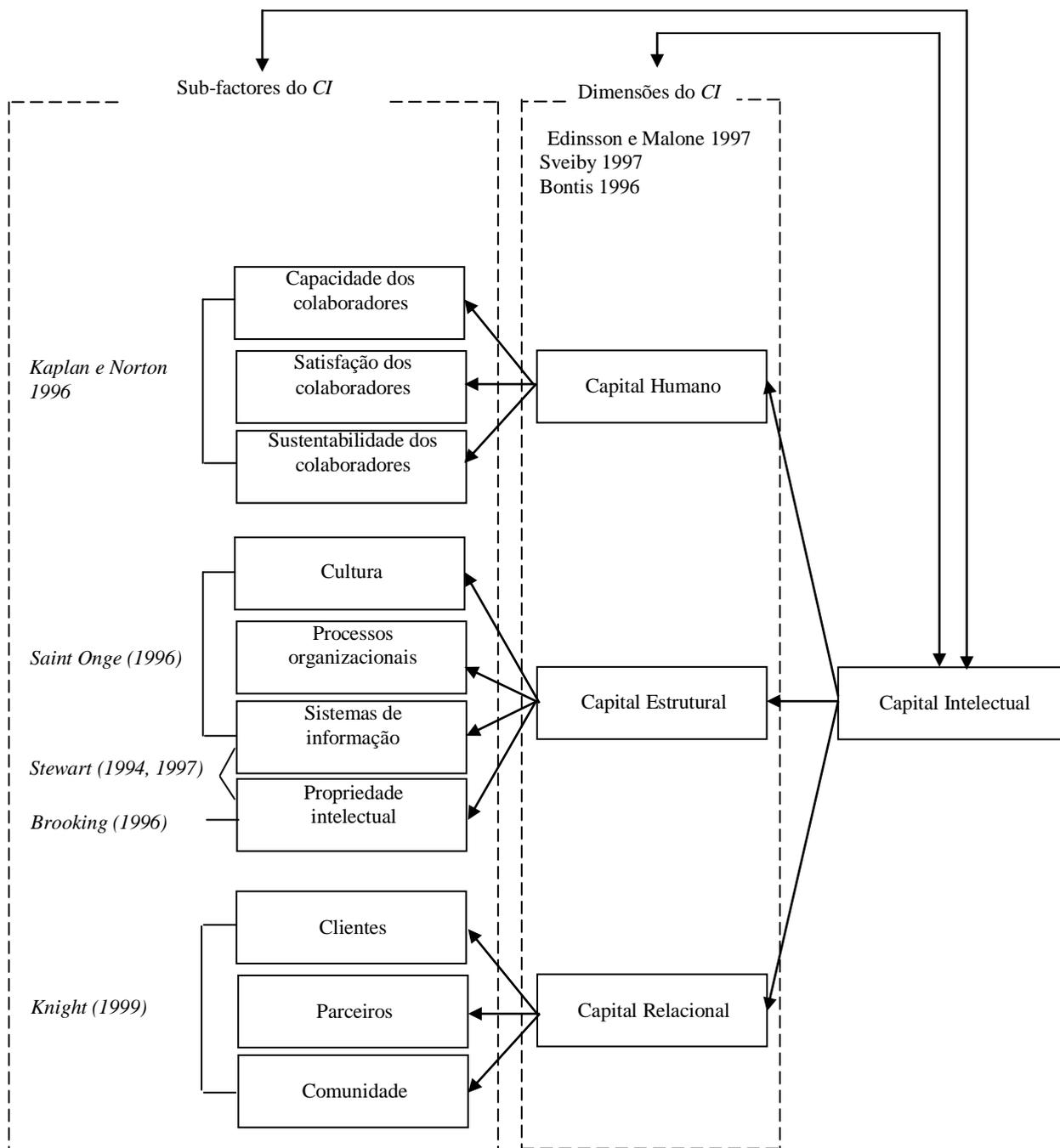
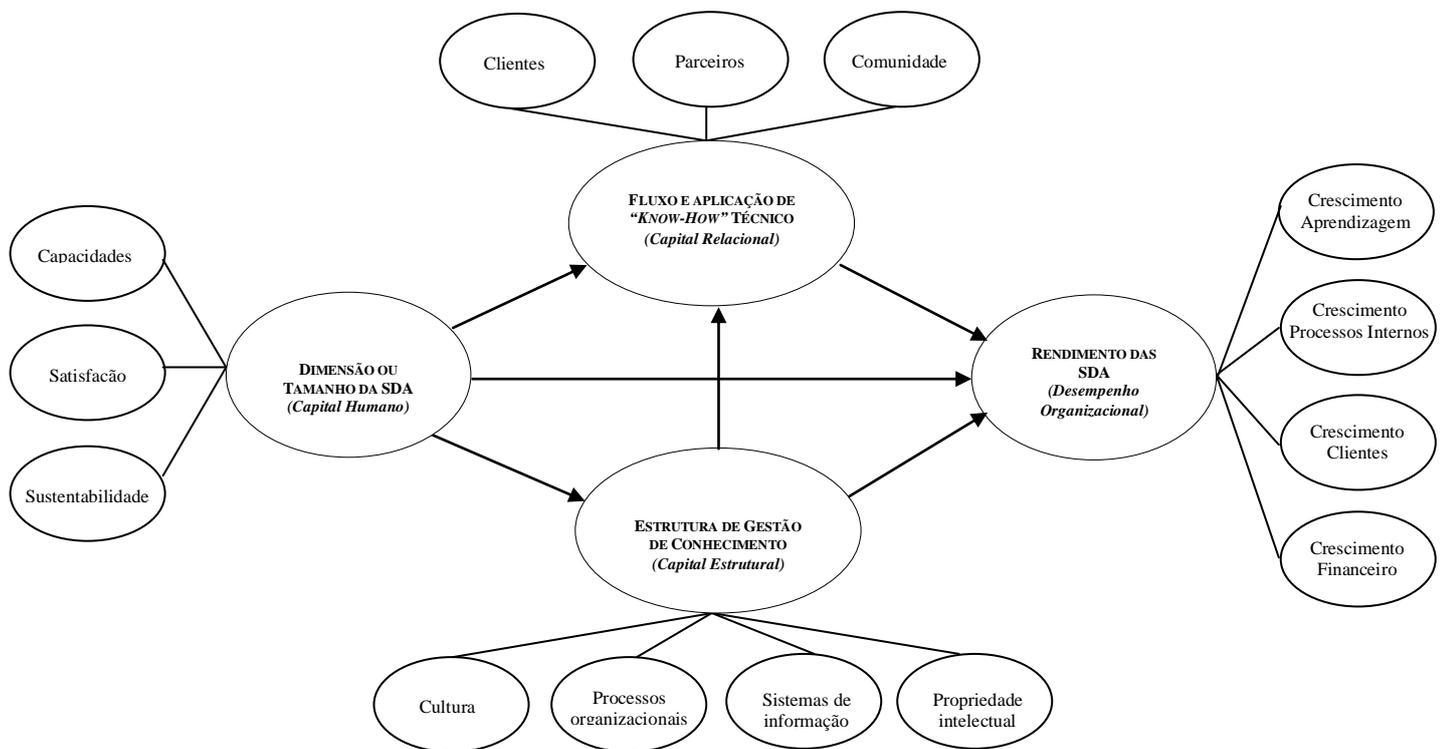


FIGURA 15 – Sistema de classificação de Capital Intelectual adaptado de MOON e KIM (2006)

## 6.2. DIMENSÕES EM ANÁLISE E VARIÁVEIS DE MEDIDA

O modelo que se propôs para esta investigação, trabalhado a partir dos modelos propostos por MAISTER (1982) e BONTIS (1996) e com base em questões colocadas nos trabalhos de RUSANOW (2003), SVEIBY (1997, 2001), EDVINSSON e MALONE (1997a, 1997b, 2000) e NEVIS *et al* (1995), assenta no seguinte conjunto de dimensões do CI conforme FIGURA 16, no qual se incluem já os constructos de cada variável recolhidos e adaptados a partir da literatura.

**FIGURA 16: MODELO PROPOSTO, RESPECTIVAS DIMENSÕES E CONSTRUCTOS**

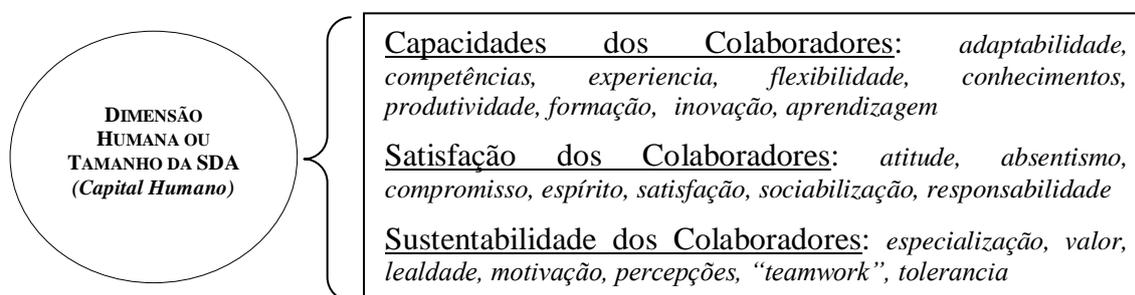


Extraído a partir da literatura e das investigações referidas anteriormente BEATTIE e THOMPSON (2004) propõem uma extensa listagem de componentes do Capital Intelectual relacionadas com cada uma das dimensões propostas e que integram os pressupostos de subfactores de CI identificados na anterior FIGURA 15, de acordo com os autores nele referidos.

### 6.2.1. MEDIDAS DE CAPITAL HUMANO

Enquanto dimensão relacionada com o ou Dimensão Humana ou Tamanho da SDA, a variável de CI relacionada ao CAPITAL HUMANO, pode desenvolver-se num constructo a partir das seguintes sud-dimensões referidas por BEATTIE e THOMPSON (2004) e propostas por KAPLAN e NORTON (1996), conforme FIGURA 17.

**FIGURA 17: CONSTRUCTO SOBRE DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DE SDA (CAPITAL HUMANO)**



Para este conjunto de medidas, e fazendo uso de questionários já utilizados por reputados investigadores em vários trabalhos sobre o tema do capital intelectual, relaciona-se cada temática com uma questão específica que já foi objecto de aplicação por investigadores como BONTIS, KHANDELWAL e GOTTCHALK, SUBRAMANIAM e YOUNDT e SVEIBY, enumerando-se seguidamente as questões relacionadas ao constructo Dimensão Humana ou Tamanho da SDA (Capital Humano) – TABELAS 18, 19 e 20.

**TABELA 18 – CAPACIDADES DOS COLABORADORES**

QUESTÃO	NATUREZA	AUTORES
O desempenho dos colaboradores é avaliado em intervalos regulares	Adaptabilidade	Khandelwal e Gottschalk (2004)
A competência dos nossos colaboradores tem o nível mais elevado que se pode esperar	Competências	Bontis (1997)
Os nossos colaboradores são especialistas nas respectivas tarefas e funções	Experiência	Subramaniam e Youndt (2005)
Os nossos colaboradores são constantemente incentivados a trazer novos conhecimentos e ideias para a organização e a partilhar os seus conhecimentos com os colegas	Flexibilidade	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Os nossos colaboradores são criativos e brilhantes	Conhecimentos	Subramaniam e Youndt (2005)
A nossa quota de mercado tem continuamente melhorado ao longo dos últimos anos	Produtividade	Bontis (1997)
A sociedade proporciona a cada colaborador um bem estruturado programa de formação e desenvolvimento	Formação	Khandelwal e Gottschalk (2004)
A nossa organização apresenta constantemente grandes ideias novas	Inovação	Bontis (1997)
A nossa organização apoia constantemente a actualização dos seus colaboradores (as suas habilitações e educação) sempre que cada um deles considera que é necessário	Aprendizagem	Bontis (1997)

**TABELA 19 – SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
Despendemos muito tempo e esforço na nossa organização para actualizar e desenvolver os nossos conhecimentos e competências	Atitude	Sveiby <i>et al</i> (2004)
O tempo despendido a completar uma operação global tem vindo a decrescer ao longo dos últimos anos	Absentismo	Bontis (1997)
Os nossos colaboradores são amplamente considerados os melhores na nossa indústria	Compromisso	Subramaniam e Youndt (2005)
As equipas em que os nossos colaboradores trabalham fornecem um ambiente de suporte da aprendizagem	Espírito	Khandelwal e Gottschalk (2004)
A nossa organização tem vindo a reduzir o tempo que demora para resolver um problema do cliente	Satisfação	Bontis (1997)
Os nossos colaboradores desenvolvem novas ideias e conhecimentos	Sociabilização	Subramaniam e Youndt (2005)
Os nossos colaboradores são altamente qualificados	Responsabilidade	Subramaniam e Youndt (2005)

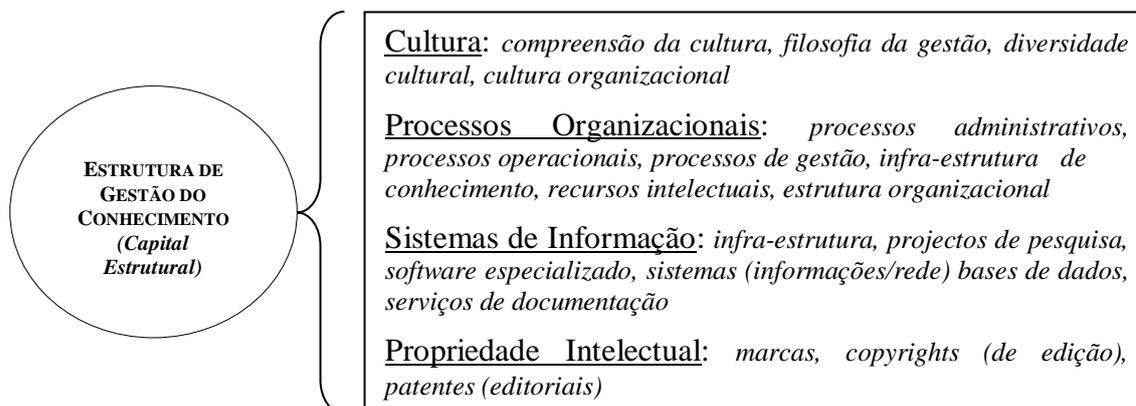
**TABELA 20 – SUSTENTABILIDADE DOS COLABORADORES**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
Implementamos uma grande parte das nossas ideias novas	Especialização	Bontis (1997)
Os nossos trabalhos são planeados de modo a cumprir o desenvolvimento empresarial. (i.e. geralmente satisfazem datas de cumprimento)	Valor	Bontis (1997)
Quando um colaborador deixa a nossa organização não temos um programa de sucessão e treino para a sua substituição	Lealdade	Bontis (1997)
Promoção de um colaborador na nossa organização baseia-se nas suas capacidades e em quão bem ele faz o seu trabalho	Motivação	Khandelwal e Gottschalk (2004)
Uma sondagem aos nossos clientes indicaria que eles estão geralmente satisfeitos com a nossa organização	Percepções	Bontis (1997)
Os nossos colaboradores são incentivados a aprender, tanto sobre a legislação e o direito como sobre práticas comerciais e de marketing	Flexibilidade	Khandelwal e Gottschalk (2004)
Os recursos humanos desempenham um papel muito importante no nosso negócio e no nosso crescimento	“Teamwork”	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Os nossos colaboradores são constantemente incentivados a trazer novos conhecimentos e ideias para a organização e a partilhar os seus conhecimentos com os colegas	Tolerância	Subramaniam e Youndt (2005)

### 6.2.2. MEDIDAS DE CAPITAL ESTRUTURAL

Enquanto dimensão relacionada com a Estrutura de Gestão de Conhecimento de uma SDA, a variável de CI relacionada ao CAPITAL ESTRUTURAL, pode desenvolver-se num constructo a partir das seguintes sub-dimensões referidas por BEATTIE e THOMPSON (2004) e propostas por SAINT-ONGE (1996), STEWART (1994, 1997) e BROOKING (1996) conforme descrição que se detalha na FIGURA 18.

**FIGURA 18: CONSTRUCTO SOBRE ESTRUTURA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE UMA SDA (CAPITAL ESTRUTURAL)**



Da mesma maneira como se procedeu relativamente à dimensão anterior e ao seu constructo, mantendo o recurso às questões desenvolvidas nos questionários de investigação dos autores que temos vindo a referir enumeram-se seguidamente as questões relacionadas ao constructo Estrutura de Gestão do Conhecimento (Capital Estrutural) – TABELAS 21, 22, 23 e 24.

**TABELA 21 – CULTURA**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
A nossa cultura organizacional (histórias, rituais) contém valiosas ideias sobre a sociedade, as formas de abordagem ao negócio jurídico, etc	Compreensão da cultura	Subramaniam e Youndt (2005)
Normas e valores são muito importantes para nós e todos os nossos colaboradores estão cientes delas	Filosofia de gestão	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Os nossos colaboradores estabelecem relações de parceria com os clientes, fornecedores, parceiros de indústria e outros operadores, para desenvolver novas soluções	Diversidade cultural	Subramaniam e Youndt (2005)
A cultura organizacional e o ambiente na nossa organização é favorável e confortável	Cultura organizacional	Bontis (1997)

**TABELA 22 – PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
Os dados sobre o feedback dos clientes são disseminados por toda a organização.	Processos de gestão	Bontis (1997)
Estamos continuamente a desenvolver os nossos processos de trabalho	Processos administrativos	Sveiby <i>et al</i> (2004)
A nossa comunicação é aberta e chega a todos os colaboradores da organização	Processos operacionais	Sveiby <i>et al</i> (2004)
A nossa organização incorpora muito do seu conhecimento e informação em estruturas, sistemas e processos	Infra-estrutura de conhecimento	Subramaniam e Youndt (2005)
A empresa tem um sistema bem organizado para a partilha de conhecimento (por exemplo, acerca de clientes, gestão de projectos, novas abordagens) no interior dos serviços ou de aras de prática	Recursos intelectuais	Khandelwal e Gottschalk (2004)
Preocupamo-nos com o desenvolvimento contínuo da nossa organização (estrutura e responsabilidades)	Estrutura organizacional	Sveiby <i>et al</i> (2004)

**TABELA 23 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
Os nossos sistemas de dados tornam mais fácil o acesso a informações relevantes	Infra-estrutura	Bontis (1997)
Na nossa organização a utilização de sistemas (what-they-know) (bases de dados com casos de clientes, bases de dados de boas práticas, sistemas documentais, etc) é amplamente generalizada	Projectos de pesquisa	Khandelwal e Gottschalk (2004)
Na nossa organização a utilização de sistemas “who-knows-what” (groupware, intranet, site da sociedade, etc) é amplamente generalizada	Software especializado	Khandelwal e Gottschalk (2004)
Na nossa organização possuímos e utilizamos sistemas de informação úteis e actualizados	Sistemas (informações/redes)	Sveiby <i>et al</i> (2004)
Muito do nosso conhecimento organizacional está contido em manuais, bases de dados, etc	Bases de Dados e de documentação	Subramaniam e Youndt (2005)

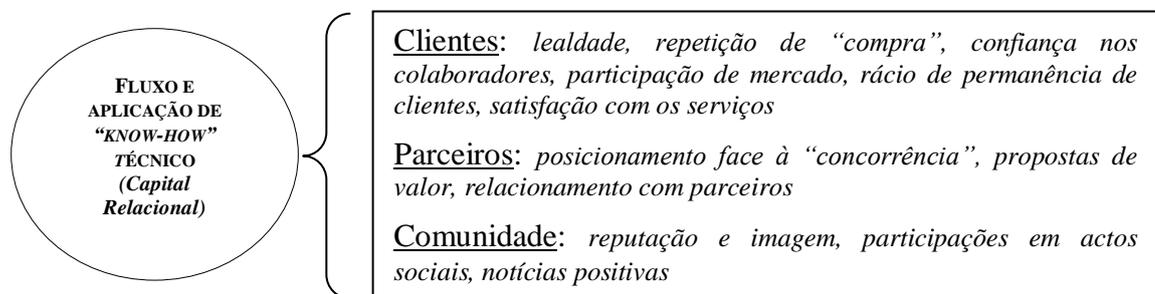
**TABELA 24 – PROPRIEDADE INTELECTUAL**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
A nossa organização é reconhecida como uma empresa (Marca) bem sucedida	Marcas	Adaptado a partir de Sveiby <i>et al</i> (2004)
A nossa organização possui várias patentes, licenças e direitos autorais	Copyrights (de edição)	Sveiby <i>et al</i> (2004)
A nossa organização utiliza patentes e licenças como uma maneira de armazenar conhecimento	Patentes (editoriais)	Subramaniam e Youndt (2005)

### 6.2.3. MEDIDAS DE CAPITAL RELACIONAL

Seguindo o mesmo raciocínio e para a dimensão relacionada com o Fluxo e Aplicação de “know-how” Técnico de uma SDA, a variável de CI relacionada ao CAPITAL RELACIONAL, desenvolve-se também um constructo alicerçado sud-dimensões referidas por BEATTIE e THOMPSON (2004) e propostas por KNIGHT (1999) conforme FIGURA 19.

**FIGURA 19: CONSTRUCTO SOBRE FLUXO E APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DE UMA SDA (CAPITAL RELACIONAL)**



Mantendo os mesmos procedimentos relativamente às anteriores dimensões e respectivos constructos e continuando também a recorrer às questões desenvolvidas nos questionários de investigação dos autores, embora nesta dimensão mais centrados em SVEIBY e em BONTIS, os dois mais preponderantes em matéria do Capital Intelectual na sua componente relacional, e que temos vindo a referir ao longo deste capítulo, enumeram-se seguidamente as questões relacionadas ao constructo Fluxo e Aplicação de “know-how” Técnico (Capital Relacional) – TABELAS 25, 26 e 27.

**TABELA 25 – CLIENTES**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
Os nossos clientes são fiéis à nossa empresa, mais do que a qualquer outra na indústria	Lealdade	Bontis (1997)
Nós sabemos tirar partido das necessidades dos clientes, através de contínuos esforços em torná-los satisfeitos	Repetição de “Compra”	Bontis (1997)
Os nossos colaboradores são amplamente considerados como sendo os melhores em toda a indústria	Confiança nos colaboradores	Bontis (1997)
Os clientes desempenham o papel mais importante na nossa actividade	Participação de mercado	Sveiby <i>et al</i> (2004)
A longevidade das relações que mantemos com os nossos clientes é admirada por outros na nossa indústria	Rácio de permanência de clientes	Bontis (1997)
Nós capitalizamos nas necessidades dos nossos clientes através de contínuos esforços em torná-los satisfeitos	Satisfação com os serviços	Bontis (1997)

**TABELA 26 – PARCEIROS**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
Relativamente a novos trabalhos, os nossos clientes têm-nos seleccionado numa percentagem superior ao que os clientes dos nossos concorrentes os seleccionam	Posicionamento face à "concorrência"	Bontis (1997)
A nossa organização próspera mantendo mais-valias positivas em prestação de serviço, sobre qualquer empresa do sector	Propostas de Valor	Bontis (1997)
É importante para nós, manter um contínuo contacto com os diversos "stakeholders" da nossa indústria, desenvolvendo permanentemente a nossa rede de contactos	Relacionamento com parceiros	Sveiby <i>et al</i> (2004)

**TABELA 27 – COMUNIDADE**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
Uma boa reputação e uma boa imagem são muito importantes para nós	Reputação e imagem	Sveiby <i>et al</i> (2004)
É importante para nós a partilha de conhecimentos com os nossos parceiros	"Networking"	Sveiby <i>et al</i> (2004)
O "feedback" dos nossos clientes sobre os nossos trabalhos é, sem excepções, positivo	Notícias positivas	Sveiby <i>et al</i> (2004)

#### 6.2.4. MEDIDAS SOBRE O RENDIMENTO DAS SDA

Para o constructo relacionado com a medida da dimensão Rendimento, pareceu-nos interessante, até por se tratar de um sector cuja regulação poderá constranger a resposta a indicadores quantitativos, proceder a uma abordagem mais qualificante, centrada nos trabalhos do *Balanced Scorecard* (BSC).

O modelo proposto por KAPLAN e NORTON (1992, 1996c) centra-se numa abordagem orientada à estratégia a partir de quatro dimensões-chave: *a aprendizagem, os processos internos, os clientes e as finanças da empresa*.

Estes quatro elementos constituem o núcleo de trabalho do BSC e orientam a estratégia da organização dentro de um contexto de indicadores extraídos e reflectidos a partir destas dimensões centrais.

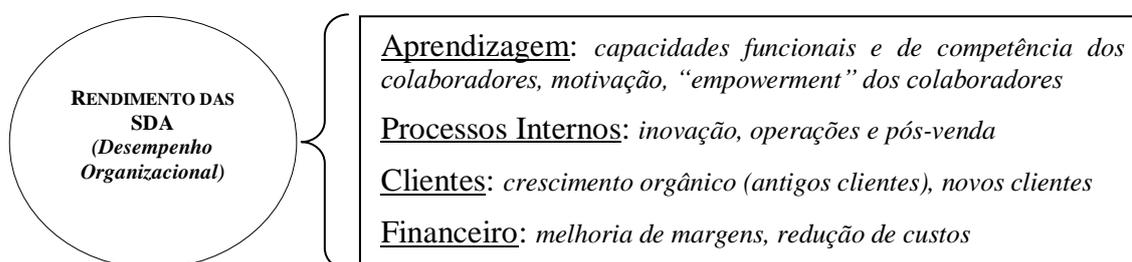
Nesta abordagem que se propõe há um conjunto de vectores de *performance* organizacional que são congregados e alinhados no sentido da estratégia organizacional criando um conjunto de indicadores e ultrapassa e quebra as barreiras tradicionais das medidas de desempenho utilizadas.

- *a perspectiva da aprendizagem* – centra-se em indicadores relacionados com a vertente infra-estrutural que potencia o crescimento, o alinhamento dos sistemas e rotinas, treinando e reciclando colaboradores, melhorando as suas competências fundamentalmente em três níveis: *nas capacidades funcionais e de competência dos funcionários, na motivação e no empowerment dos colaboradores*;

- na *perspectiva dos processos internos* – os indicadores incidem sobre os aspectos críticos nos quais a empresa se apoia para potenciar muito bem o que faz de modo a oferecer superiores propostas de valor aos mercados que serve, sendo que a cadeia de valor interna assenta em três processos chave principais: *inovação, operações e pós-venda*;
- na *perspectiva cliente* – os indicadores considerados orientam a organização para a identificação dos mercados mais atractivos e o desempenho da empresa nos mesmos, para articular políticas que propiciem maiores lucros financeiros;
- a *perspectiva financeira* – os indicadores de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, ou a sua implementação e execução contribuem ou não para a melhoria dos resultados financeiros da organização.

Os indicadores operativos do BSC descrevem uma combinatória de aspectos e de questões de intangibilidade organizacional com a produção de resultados (*crescimento, rentabilidade, leque de clientes*), conforme se propõe na FIGURA 20.

**FIGURA 20: CONSTRUCTO SOBRE RENDIMENTO DAS SDA  
(DESEMPENHO, PERFORMANCE OU RESULTADOS)**



É pois continuando a adaptar, na medida do possível os questionários do conjunto de investigadores em que nos temos apoiado, SUBRAMANIAM e YOUNDT (2005), SVEIBY *et al* (2004), BONTIS (1997) e KHANDELWAL e GOTTSCHALK (2004), enumeram-se seguidamente as questões relacionadas ao constructo Rendimento das SDA (Desempenho Organizacional) – TABELAS 28, 29, 30 e 31.

**TABELA 28 – APRENDIZAGEM**

QUESTÃO	NATUREZA	AUTORES
O funcionamento dos nossos recursos humanos tem melhorado todos os anos de forma sustentada	Capacidades funcionais e de Competência	Adaptado de Sveiby <i>et al</i> (2004) sobre C. Humano
Os nossos colaboradores todos os anos tem aumentado o seu grau de compromisso e envolvimento com a organização	Motivação	Adaptado de Sveiby <i>et al</i> (2004) sobre C. Humano
Os nossos colaboradores tem aumentado todos os anos os seus contributos de participação à empresa com novas ideias	"Empowerment"	Adaptado de Bontis (1997)

**TABELA 29 – PROCESSOS INTERNOS**

--	--	--

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
O número de novas ideias implementadas na organização tem aumentado todos os anos	Inovação	Adaptado de Bontis (1997)
Os nossos processos de trabalho tem sido desenvolvidos todos os anos e contribuído para a melhoria do serviço (i.e. redução de prazos de execução)	Operações	Adaptado de Sveiby <i>et al</i> (2004) sobre C. Estrutural
Os processos de partilha de conhecimento intra-organizacional sobre clientes, novas tarefas e novas abordagens, tem aumentado todos os anos	Pós-venda	Adaptado de Khandelwal e Gottschalk (2004)

**TABELA 30 – CLIENTES**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
A nossa organização tem vindo a crescer anualmente através de um maior número de trabalhos para os clientes que possui do que através de novos clientes	Crescimento Orgânico	Adaptado de Bontis (1997)
A nossa organização tem vindo a crescer mediante a conquista de novos clientes todos os anos	Novos Clientes	Adaptado de Bontis (1997)

**TABELA 31 – FINANCEIRO**

<i>QUESTÃO</i>	<i>NATUREZA</i>	<i>AUTORES</i>
O rácio da receita obtida por colaborador da empresa tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos	Melhoria de margens	Adaptado de Bontis (1997)
A nossa organização tem vindo a reduzir os custos por transacção longo dos últimos anos (NOTA: uma transacção é entendida como uma operação global concluída ou seja, por exemplo, um contrato de empreitada, uma fusão de empresas, etc)	Redução de custos	Adaptado de Bontis (1997)

### 6.3. CARACTERÍSTICAS DO UNIVERSO

O universo total de SDA que são objecto do estudo que ora se propõe é relativamente reduzido <sup>(29)</sup> pois o número de entidades se resume a cerca de 800 a nível nacional, sendo Lisboa a grande base de representação deste tipo particular de empresas.

Do universo referido, 97% do mesmo correspondem a Sociedades distribuídas pelo território de Portugal continental, reportando-se as remanescentes 3% a SDA cuja sede e actuação se situam nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira, com grande predominância desta última região uma vez que nas 9 ilhas que compõem o arquipélago dos Açores apenas 7 SDA se encontram registadas.

De acordo com o critério NUTS utilizado pelo Instituto Nacional de Estatística 500 SDA, ou seja, 62,5% deste universo encontram-se localizadas na zona da GRANDE LISBOA, região que concentra a Cidade de Lisboa e todo o conjunto de centros urbanos a ela periféricos que se encontram num raio de 40 quilómetros da mesma.

Se acrescermos a este peso percentual o facto de que cerca de 150 SDA, ou seja 30% do universo, se encontrarem localizadas na zona do GRANDE PORTO – região que concentra a Cidade do Porto e todo o conjunto de centros urbanos a ela periféricos que se encontram num raio de 40 quilómetros da mesma – rapidamente se pode concluir a preponderância da advocacia em regime de associação empresarial é um fenómeno marcadamente metropolitano e que acompanha não apenas os conglomerados de concentração empresarial mas também as regiões de maior concentração populacional.

No estudo realizado para a Ordem dos Advogados CAETANO (2003) dá-nos conta que a distribuição dos advogados pelas diversas formas de exercício de actividade profissional indicia apenas 15% dos profissionais a trabalharem como sócios ou colaboradores associados de SDA.

---

<sup>(29)</sup> Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística – I.N.E. – e da Ordem dos Advogados

Já relativamente ao número de advogados no mesmo local de trabalho, 44.6% declaram trabalhar com 5 ou mais advogados no mesmo local. No estudo então desenvolvido para a O.A. ainda se dá conta também que mais de metade (55%) das SDA então existentes possuíam apenas dois sócios.

Curiosas também são as ilações que se podem extrair da evolução da constituição de SDA. Segundo o estudo de CAETANO (2003) e durante toda a década de 80 do séc. XX, apenas se constituíram 59 Sociedades.

O movimento de constituição SDA acelerou-se sobretudo a partir do momento de adesão à U.E. em 1986, tendo-se assistido sobretudo partir do final da década de 90 e do início do século XXI a uma verdadeira explosão no aparecimento desta forma de trabalho colectiva.

Em princípios de 2003 encontravam-se registadas na O.A. cerca de 680 SDA. Comparando os dados com os registos mais actuais do I.N.E. poder-se-á observar que entre 2003 e 2007 – 4 anos apenas – mais de 120 SDA foram constituídas, representando um crescimento superior a 17%.

#### **6.4. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E DO TRABALHO DE CAMPO**

O presente estudo foi desenvolvido tendo por base a estrutura de questionário desenvolvida por BONTIS (1997) no qual se introduziram perguntas desenvolvidas por KHANDELWAL e GOTTSCHALK (2004), SVEIBY *et al* (2004) e SUBRAMANIAM e YOUNDT (2005), conforme tivemos já oportunidade de ilustrar anteriormente.

Estruturado em torno dos constructos das quatro áreas que compõem o modelo de relações e com 64 perguntas no total, o referido questionário foi objecto de teste de compreensão junto de duas SDA, uma de média dimensão com mais de 30 advogados e outra de pequena dimensão com 5 advogados, tendo sido submetido a resposta por parte de 20 advogados no total, numa proporção 10 sócios / 10 advogados associados com influência na gestão da referida SDA.

O teste realizou-se no final do mês de Abril de 2009, logo após o período da Páscoa, e as conclusões do mesmo revelaram-se muito positivas, não se tendo colocado nenhum problema relacionado com dificuldades de entendimento do mesmo.

Em paralelo, submetemos o questionário à análise de professores universitários investigadores, cujos principais reparos em matéria do mesmo, se centram na sua extensão, aspecto que havíamos já também detectado a quando do teste realizado junto dos advogados.

No entanto, dado procurar-se estabelecer um comparativo entre esta investigação e outros estudos realizados com abordagem semelhante junto de sectores empresariais de *KIBS* no Egipto e em Taiwan, conscientes do risco a correr, quer pela dimensão do questionário quer pelas particularidades do grupo de estudo em causa, optou-se pela manutenção da estrutura de modo a que os resultados a obter possam apresentar alguma comparabilidade.

Nesse sentido e de modo a poder utilizar alguma comparação, optou-se por não alterar a estrutura do questionário com uma escala de avaliação em 7 pontos sendo 1= a

forte discordância e 7= a plena concordância, utilizada nos referidos estudos e BONTIS (1997, 2004 e 2006), KHANDELWAL e GOTTSCHALK (2004), SVEIBY *et al* (2004) e SUBRAMANIAM e YOUNDT (2005), o que atesta a sua validade de utilização.

Partiu-se então para o trabalho de campo, tendo-se adoptado uma abordagem mista entre entrevista individual e por questionário enviado por *e-mail* acompanhado de descrição das intenções de investigação.

Nesse sentido adquiriu-se uma base de dados de todas as SDA constituídas e em laboração ao I.N.E. – Instituto Nacional de Estatística, e solicitou-se uma audiência ao Bastonário da Ordem dos Advogados no sentido de procurar obter o apoio da O.A. na disseminação do mesmo junto de todas as SDA a nível nacional.

A reunião com o Bastonário da O.A. realizou-se em 21 de Abril de 2009 e foi muito frutuosa, pois conseguiu-se o seu apoio na divulgação do questionário.

Tendo-se aguardado cerca de duas semanas pelo envio promovido pelo Bastonário, iniciou-se o trabalho de emissão parcelar de *e-mails* a cerca de 800 SDA, extraídas da base de dados adquirida ao I.N.E. num processo de abordagem ampla do universo total de Sociedades de Advogados.

Cabe aqui referir que, pese o envolvimento institucional solicitado ao Bastonário, e uma vez que o mesmo e algumas SDA, particularmente as de maior dimensão, não se encontram num momento de boas relações, antes pelo contrário, tememos que o seu envolvimento possa ter de certa forma afectado a adesão de resposta ao estudo.

Inicialmente e através dos primeiros envios de *e-mail* a taxa de resposta situou-se a níveis muito baixos, pelo que se optou de imediato pelo cruzamento de outras técnicas de recolha que potenciasssem o aumento da resposta. Assim, para além do recurso a contacto telefónico no sentido de referenciar do envio de anteriores *e-mails*, recorreu-se também ao contacto pessoal com marcação prévia de entrevista para a recolha directa dos dados.

Este procedimento misto, de carácter marcadamente aleatório, envolvendo *e-mail*, contactos telefónicos e contacto directo, desenrolou-se ao longo dos meses de Maio, Junho, Julho e parte de Agosto de 2009.

De salientar que o mês de Agosto se revelou particularmente interessante na recolha, pois vários dos advogados de SDA contactadas se revelaram mais disponíveis em função do período de “*férias judiciais*” época em que os tribunais se encontram encerrados e em que se suspendem os prazos de actos jurídicos libertando uma boa parte dos advogados de um conjunto de tarefas e deixando-os mais disponíveis para outras solicitações.

O grupo de estudo em causa revelou-se particularmente difícil em termos de adesão à resposta e foi com bastante insistência que se conseguiram obter as 222 respostas que compõem o estudo realizado.

Essas 222 respostas correspondem a 111 SDA, equivalendo a uma percentagem de 13,88% das Sociedades existentes, repartidas da forma que se expõe na TABELA 32, seguinte, e que embora de certa forma pequena, como é habitual neste tipo de investigações, é suficiente para poder ser comparada com outras investigações sobre o tema.

**TABELA 32 – UNIVERSO vs AMOSTRA**

<b>REGIÕES</b>	<b>NUTS DO I.N.E</b>	<b>PRESENTE INVESTIGAÇÃO</b>
<b>Grande Lisboa</b>	62,5%	74%
<b>Grande Porto</b>	30,0%	13%
<b>Resto do País</b>	7,5%	14%

TABELA 32 – Dados comparativos entre os registos no Instituto Nacional de Estatística e a presente investigação

De salientar que em matéria das regiões situadas fora das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto a resposta de SDA é constituída exclusivamente por respostas recebidas por *e-mail* ou por via postal.

Exceptuando dois casos em termos de Grande Porto em que o contacto foi pessoal as respostas de SDA foram também recepcionadas por via electrónica. Já

relativamente à área metropolitana da Grande Lisboa as respostas foram acentuadamente resultantes de contacto pessoal em entrevista.

Em virtude da abordagem mista utilizada, não se verificou a existência de questionários invalidados. De modo a preservar o anonimato dos inquiridos, e a evitar os problemas de interacção entre entrevistador e entrevistado, com influência na resposta, a abordagem pessoal realizada procedeu-se da seguinte forma:

- a) Marcação de contacto para entrevista;
- b) Entrega na recepção da SDA de dois questionários para preenchimento por um sócio e por um associado da SDA, a designar anonimamente nesse momento;
- c) Recolha dos questionários 30m mais tarde, com análise da validade dos mesmos, do seu correcto preenchimento, etc;

Com a abordagem utilizada, conseguiu-se assim ultrapassar os eventuais desvios provocados por respostas “*politicamente correctas*” por parte dos inquiridos em face do entrevistador, tendo também sido possível corrigir ao momento alguns dos, muito poucos, lapsos ou imprecisões de resposta, que surgiram. Por outro lado e de forma a evitar algum possível enviesamento nas respostas, definiu-se o “*tarjeta*” da investigação em matéria de entrevista ao conjunto de sócios e associados das diversa SDA a inquirir, no sentido de obter duas respostas válidas por Sociedade, sendo obrigatoriamente uma de Sócio e outra de Associado sénior com alguma influência na gestão da organização.

Da totalidade dos inquéritos realizados acabaram por ter que se invalidar cerca de 15 SDA em virtude do preenchimento de apenas um questionário e mais 5 SDA por preenchimento incompleto do mesmo ou por duplicação no preenchimento das diversas respostas.

Para efeitos do presente trabalho optou-se por trabalhar apenas com as respostas dos 111 associados, utilizando o ficheiro das 111 respostas de sócios como variável dependente, uma vez que “*o uso da dupla resposta é um método eficaz para acautelar possíveis enviesamentos nos resultados*” (SLATER, ATUAHENE-GIMA, p.244).

Também nesse sentido, os trabalhos de PODSAKOFF e ORGAN, (1986) nos indicam que a multiplicidade de resposta de diversos inquiridos torna possível

introduzir-se um contróle directo para a variância através da divisão da amostra e da utilização das respostas dos diferentes inquiridos no sentido de estimar as variáveis independentes e dependentes. Por outro lado, o nível de confiança de ausência de enviesamento é elevado quando o indicador para constructos de variáveis independentes e dependentes se estima utilizando respostas de diferentes inquiridos dentro das organizações, (ATUAHENE-GIMA, 2003).

Mesmo assim, tivemos a oportunidade de proceder à análise dos resultados permutando os grupos em análise, isto é, trabalhando com o ficheiro de Sócios e utilizando o ficheiro de associados como variável de controlo. As diferenças detectadas entre uma e outra aplicação são mínimas e estatisticamente não relevantes.

A TABELA 33 descreve a estatística de base do quadro das 111 Sociedades de Advogados e das 222 respostas envolvidas na presente investigação.

**TABELA 33 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA**

SDA	ABSOLUTOS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Participante			
<b>Sócio</b>	111	,50	,501
<b>Associado</b>	111	,50	,501
Tipo de SDA			
<b>Ilimitada</b>	0	,00	,000
<b>Limitada</b>	222	1,00	,000
Nº de Sócios			
<b>Até 5</b>	162	,73	,445
<b>Mais de 5</b>	60	,27	,445
Nº de Associados			
<b>Não tem</b>	0	----	,000
<b>Até 5</b>	108	,49	,501
<b>6 a 10</b>	52	,23	,424
<b>11 a 20</b>	10	,05	,208
<b>Mais de 20</b>	52	,23	,424
Dimensão Humana			
<b>&lt; de 25 advogados</b>	162	,73	,445
<b>26 a 75 advogados</b>	28	,13	,333
<b>76 a 150 advogados</b>	16	,07	,259
<b>&gt; de 150 advogados</b>	16	,07	,259
Escritórios			
<b>1 em Portugal</b>	152	,68	,466
<b>+ que 1 em Portugal</b>	70	,32	,466
<b>No estrangeiro</b>	44	,20	,400
Origem			
<b>Portuguesa</b>	212	,95	,208
<b>Estrangeira</b>	10	,05	,208
Antiguidade			
<b>&lt; a 5 anos</b>	46	,21	,406
<b>6 a 10 anos</b>	54	,24	,430
<b>11 a 20 anos</b>	66	,29	,458
<b>&gt; de 20 anos</b>	56	,25	,435
Organização			
<b>Com Departamentos</b>	166	,75	,435
<b>Sem Departamentos</b>	56	,25	,435

TABELA 33 – Dados extraídos a partir da análise dos questionários em SPSS

O quadro descritivo geral exposto na TABELA 33 pode comparar-se com alguns dos indicadores contidos no estudo desenvolvido por CAETANO (2003) para o trabalho realizado em prol da O.A.

Para começar atente-se no critério relativo à opção pela forma de trabalho em regime de organização que importa analisar com algum cuidado.

Nas sociedades de advogados de responsabilidade ilimitada, os sócios respondem pessoal, ilimitada e solidariamente pelas dívidas sociais. Os credores da sociedade só podem, no entanto, exigir aos sócios o pagamento de dívidas sociais após a prévia excussão dos bens da sociedade.

Nas sociedades de advogados de responsabilidade limitada apenas a sociedade responde pelas dívidas sociais. O capital social mínimo é de 5000€, a subscrever e a realizar em dinheiro.

As sociedades de advogados de responsabilidade limitada devem proceder obrigatoriamente à contratação de um seguro de responsabilidade civil, destinado à cobertura de riscos inerentes ao exercício da actividade profissional dos seus sócios, associados, estagiários, agentes ou mandatários.

O capital mínimo seguro não pode ser inferior a 50% do valor de facturação da sociedade no ano anterior, com um mínimo de cinquenta mil euros e um máximo de cinco milhões de euros.

Assim, o facto da totalidade da amostra revelar a clara opção por este regime, atesta a ponderabilidade que este grupo profissional apresenta em matéria de gestão do risco de negócio, marcadamente do seu próprio risco.

Por outro lado, nesta amostra, o peso do conjunto de sociedades que declaram ter um número de sócios igual ou inferior a 5, situa-se na casa dos 73%, dando assim uma clara perspectiva de se tratar de um grupo marcadamente constituído por pequenas estruturas, algo que a rubrica relacionada com o número de associado, por um lado, e a dimensão humana por outro, parece notoriamente confirmar.

No estudo levado a efeito em 2003, as SDA inquiridas na época também apresentavam uma percentagem elevada de estruturas com 5 ou menos sócios por Sociedade – 66%.

Também no indicador relacionado com o número de advogados em termos de dimensão humana, o estudo de 2003 indica-nos uma percentagem de 54,5% de sociedades com um número de advogados ao seu serviço igual ou inferior a 25. Na presente amostra em estudo 73% são SDA cuja dimensão humana vai até 25 advogados em prestação de serviço.

Em termos globais, pesem as diferenças temporais, as características encontradas por CAETANO parecem confirmar-se com um ou outro desvio relacionado sobretudo com as dimensões de amostra que um e outro estudo apresentam<sup>(30)</sup>.

---

<sup>(30)</sup> CAETANO trabalhou em 2003 com uma amostra de 9168 advogados que trabalhavam em diversos regimes e não exclusivamente com SDA



## 6.5. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA AMOSTRA

### 6.5.1. A NÍVEL DO CAPITAL HUMANO

A TABELA 34 apresenta a descrição estatística dos resultados relativamente aos diversos indicadores de Capital Humano.

**TABELA 34 – INDICADORES DE CAPITAL HUMANO**

INDICADOR	MÉDIA	D. PADRÃO	MINIMO	MÁXIMO
<b>CAPACIDADES DOS COLABORADORES</b>				
(P1) – Avaliação de desempenho com intervalos regulares	5,00	1,541	1	7
(P2) – Elevado nível de competência dos colaboradores	5,02	1,093	1	7
(P3) – Especialização em tarefas e funções	5,26	1,065	2	7
(P4) – Incentivo a trazer e partilhar novos conhecimentos e ideias	5,08	1,272	1	7
(P5) – Criatividade e brilhantismo dos colaboradores	4,82	,963	2	7
(P6) – Melhoria da quota de mercado	5,46	1,128	1	7
(P7) – Formação e desenvolvimento proporcionada pela SDA	4,84	1,293	1	7
(P8) – Apresentação constante de ideias novas	4,73	1,261	1	7
(P9) – Apoio constante à actualização dos colaboradores	5,06	1,250	1	7
<b>SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES</b>				
(P1) – Esforço de actualização e desenvolvimento de competências	4,87	1,324	1	7
(P2) – Redução de tempo dispendido a executar operações globais	4,87	1,419	1	7
(P3) – Consideração dos colaboradores ao nível da indústria	4,64	1,104	2	7
(P4) – Ambiente de aprendizagem das equipas de trabalho	5,13	1,197	2	7
(P5) – Redução do tempo de resolução de problemas a clientes	5,66	1,092	1	7
(P6) – Desenvolvimento de novas ideias e conhecimentos	5,00	1,132	2	7
(P7) – Alta qualificação dos colaboradores	5,11	1,116	2	7
<b>SUSTENTABILIDADE DOS COLABORADORES</b>				
(P1) – Implementação de grande parte das ideias novas	4,70	1,270	1	7
(P2) – Planeamento, satisfação de datas de cumprimento	5,75	1,108	2	7
(P3) – Ausência de programa de substituição e de treino de colaboradores	3,92	1,739	1	7
(P4) – Promoções baseadas nas capacidades e na boa realização de trabalho	5,45	1,128	1	7
(P5) – Clientes geralmente satisfeitos com a organização	6,04	,834	3	7
(P6) – Incentivo à aprendizagem (direito, práticas comerciais, marketing, etc)	4,44	1,475	1	7
(P7) – Desempenho dos RH's no negócio e no crescimento	5,50	1,275	1	7
(P8) – Incentivo a novas ideias e a partilha de conhecimento	5,08	1,333	1	7

TABELA 34 – Dados extraídos a partir da análise dos questionários em SPSS

O que em termos genéricos se pode aqui realçar está ligado ao facto dos diversos Itens apresentarem uma média claramente superior à média da escala de 7 pontos, sendo o seu desvio padrão razoavelmente baixo nomeadamente em questões como a criatividade e o brilhantismo dos colaboradores ou ainda em matéria de satisfação dos clientes com a organização.

A largura da amplitude das respostas, entre 1 e 7, atesta porém a considerável heterogeneidade das opiniões, bem como reflecte uma realidade divergente consoante a dimensão da SDA e mesmo dentro da mesma SDA.

Em termos de *Capacidades dos Colaboradores*, a formação e o desenvolvimento proporcionado pelas SDA, com uma média de 4,84, parece confirmar o que CRAWFORD (1994) teorizou ao afirmar que “o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas capacidades e conhecimentos e actuarem efectivamente como capital humano é o seu compromisso com a aprendizagem contínua e vitalícia”.

Já relativamente a questões que ligam as *Capacidades* com medidas de produtividade como por exemplo o é o aumento da quota de mercado, com a média mais elevada deste bloco – 5,46 – parece confirmar também as ideias de BLACK e LYNCH (1996), ROMER (1990), BENHABIB e SPIEGEL (1992) e por ABOWD *et al* (2002), para além de BONTIS (1997), relativamente à importância da formação e treino dos colaboradores e ao impacto da mesma na produtividade e consequentemente na melhoria de participação de mercado por parte das organizações.

*Ambiente de Aprendizagem* com uma média de 5,13 e *Redução de Tempo de Resolução de Problemas de Clientes*, com 5,66 de média, são os aspectos com maior destaque no domínio da *Satisfação*, aspectos que atestam também as investigações de DAVENPORT (2007) e BUKOWITZ e WILLIAMS (2005).

Nas questões relacionadas à *Sustentabilidade* é sobretudo a *Ausência de Programas de Substituição* com a média mais baixa de 3,92 que merece aqui um certo destaque, pois tratando-se de estruturas muito dependentes do desempenho humano a saída de pessoas, e sobretudo de “*pessoas chave*” pode afectar de modo muito significativo o desempenho da organização, aspectos que se extraem dos estudos de FITZ-ENDS e BONTIS (2002), KESSLER e LÜLFESMANN (2002), BONTIS e SERENKO (2009).

### 6.5.2. A NÍVEL DO CAPITAL ESTRUTURAL

A TABELA 35 apresenta a descrição estatística dos resultados relativamente aos diversos indicadores do Capital Estrutural.

**TABELA 35 – INDICADORES DE CAPITAL ESTRUTURAL**

INDICADOR	MÉDIA	D. PADRÃO	MINIMO	MÁXIMO
<b>CULTURA</b>				
(P1) – Informações, ideias e abordagens de negócio contidas na Cultura Org.	5,15	1,498	1	7
(P2) – Importância de normas e valores, consciência dos colaboradores para tal	5,86	1,342	1	7
(P3) – Relações de parceria para o desenvolvimento de novas soluções	5,20	1,279	1	7
(P4) – Cultura Org. e ambiente favorável e confortável	5,78	1,096	3	7
<b>PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>				
(P1) – Disseminação de “feedback” de clientes pela organização	4,91	1,451	1	7
(P2) – Desenvolvimento contínuo de processos de trabalho	5,04	1,256	1	7
(P3) – Abertura e alcance da comunicação na SDA	5,21	1,316	1	7
(P4) – Incorporação de conhecimento em estruturas, sistemas e processos	4,62	1,525	1	7
(P5) – Posse de sistemas organizados de partilha de conhecimento nos serviços	4,78	1,583	1	7
(P6) – Preocupação com o desenvolvimento contínuo da organização	5,60	1,358	1	7
<b>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</b>				
(P1) – Facilidade de acesso à informação relevante pelos S.I.	5,38	1,465	2	7
(P2) – Ampla organização de sistemas “ <i>what-they-know</i> ”	4,70	1,604	1	7
(P3) – Generalização de sistemas “ <i>who-knows-what</i> ”	4,72	1,682	1	7
(P4) – Posse e utilização de S.I. úteis e actualizados	5,21	1,400	1	7
(P5) – Conteúdo do Conhecimento Org. em bases de dados, manuais, etc	4,72	1,630	1	7
<b>PROPRIEDADE INTELECTUAL</b>				
(P1) – Conhecimento da organização (como Marca)	5,42	1,003	2	7
(P2) – Posse de patentes, licenças e direitos autorais	2,12	1,168	1	7
(P3) – Utilização de patentes e licenças como forma de armazenar conhecimento	2,01	1,276	1	7

TABELA 35 – Dados extraídos a partir da análise dos questionários em SPSS

Algum destaque que se pode apresentar em termos da variável *Cultura* incide nos aspectos relacionados às *normas e valores* com uma média de 5,87 e à importância da *cultura organizacional e do ambiente favorável* com uma média de 5,78.

Se no primeiro caso se atestam os contributos de ARREGLE *et al* (2007) e de LIAO e WELCH (2005), no sentido em que sendo um conjunto emergente do relacionamento social, este capital apresenta muitos atributos diferentes, que são classificados em três grupos: *estrutural, relacional e cognitivo*, seguindo ideias defendidas por NAHAPIET e GHOSHAL (1998), ANDERSON e JACK (2002), TSAI e GHOSHAL (1998) e ZUKINE DiMAGGIO (1990), já no domínio do segundo salientam-se as ideias desenvolvidas por ALAVI, KAYWORTH, e LEIDNER (2006) e

as suas investigações sobre a forma como a cultura organizacional influenciam as práticas de gestão do conhecimento.

No que diz respeito aos restantes Itens, os maiores destaques incidem:

- sobre a preocupação do *desenvolvimento contínuo da organização* em matéria de *Processos Organizacionais*, média de 5,60, característica que ressalta dos trabalhos de MOURITSEN, LARSEN e BUKH (2005) que contrastam as perspectivas da KM e do Balance Scorecard;
- na *facilidade de acesso a informação relevante nos S.I.* no que diz respeito ao item *sistemas de informação*, com um média de 5,38, aspecto que é muito salientado nas pesquisas de HUYSMAN e WULF (2005) e LIN (2007);
- sendo no domínio da *propriedade intelectual* que este conjunto de empresas mais se desvia num sentido de médias mais inferiores, pois as questões colocadas e que remetem para a existência de *métodos ou procedimentos originais de trabalho no sentido da exclusividade (patente ou copyright)*, não são valorizados. Já o conhecimento da SDA como Marca merece uma valorização de 5,42 de média, aspecto que patenteia a sua importância e que vai ao encontro das evidências apresentadas por ANDREOU e BONTIS (2007).

### 6.5.3. A NÍVEL DO CAPITAL RELACIONAL

Da mesma forma como procedemos para os campos do Capital Humano, e do Capital Estrutural, a TABELA 36 apresenta a descrição estatística descritiva dos resultados que dizem respeito aos indicadores de Capital Relacional.

**TABELA 36 – INDICADORES DE CAPITAL RELACIONAL**

INDICADOR	MÉDIA	D. PADRÃO	MINIMO	MÁXIMO
CLIENTES				
(P1) – Fidelidade de clientes superior à média da indústria.	5,23	1,041	2	7
(P2) – Vantagem da exploração das necessidades de clientes por via da satisfação com o serviço	5,79	1,091	1	7
(P3) – Grau de consideração dos nossos colaboradores pela indústria	4,83	1,079	1	7
(P4) – Importância dos clientes na nossa actividade	6,26	,883	3	7
(P5) – Longevidade das relações com clientes admirada pela indústria	5,52	1,116	2	7
(P6) – Capitalização nas necessidades de clientes via sua satisfação	6,00	,986	2	7
PARCEIROS				
(P1) – Selecção por clientes superior à selecção por clientes de concorrentes	4,95	1,069	2	7
(P2) – Prosperidade e manutenção de mais-valias positivas sobre o sector	4,98	1,007	2	7
(P3) – Contínuo contacto com “stakeholders” desenvolvendo a rede de contactos	5,38	1,252	1	7
COMUNIDADE				
(P1) – Importância da reputação e da imagem	6,65	,667	4	7
(P2) – Importância da partilha de conhecimentos com parceiros	5,68	1,169	1	7
(P3) – “Feedback” positivo dos trabalhos pelos clientes	5,98	1,048	1	7

TABELA 36 – Dados extraídos a partir da análise dos questionários em SPSS

Destaque muito acentuado para a importância dos clientes na actividade da SDA (6,26), no que diz respeito ao item do mesmo tema, aspecto focado por exemplo em CEGARRA-NAVARRO e DEWHURST (2006).

No domínio das *parcerias*, assume um importante relevo a questão que se relaciona com o *desenvolvimento da rede de contactos*, assunto que é um tema bastante debatido na literatura: COLLINS e HITT (2006), dando tónica à importância das alianças, ARREGLE *et al* (2007), BONTIS (1998) e SWART (2006). Já no que diz respeito ao item *comunidade*, o destaque vai integralmente para as questões relacionadas com a *reputação e a imagem* (com a média de 6,65, a mais elevada de todo o questionário).

#### 6.5.4. A NÍVEL DO RENDIMENTO

Para finalizar esta análise descritiva, a TABELA 37 apresenta a descrição estatística dos resultados que dizem respeito aos indicadores de Rendimento.

**TABELA 37 – INDICADORES DE RENDIMENTO**

INDICADOR	MÉDIA	D. PADRÃO	MINIMO	MÁXIMO
<b>PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM</b>				
(P1) – Melhoria sustentada dos Recursos Humanos ao longo do tempo	5,32	1,169	1	7
(P2) – Aumento anual do compromisso e envolvimento com a organização	5,33	1,111	1	7
(P3) – Aumento anual dos contributos de novas ideias	4,86	1,216	1	7
<b>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</b>				
(P1) – Aumento de implementação de ideias novas	4,83	1,313	1	7
(P2) – Desenvolvimento de novos processos e contributo para a melhoria dos serviços	5,56	1,242	1	7
(P3) – Aumento intra-organizacional de processos de partilha de conhecimento	5,12	1,335	1	7
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>				
(P1) – Aumento anual de trabalhos para clientes existentes do que para novos clientes	5,23	1,129	1	7
(P2) – Crescimento anual feito com a conquista de novos clientes	5,28	1,160	1	7
<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>				
(P1) – Aumento do rácio de receita obtida por colaborador	5,14	1,107	1	7
(P2) – Redução dos custos de transacção nos últimos anos	4,70	1,230	1	7

TABELA 37 – Dados extraídos a partir da análise dos questionários em SPSS

O maior destaque em termos do indicador *aprendizagem* vai para as questões relacionadas com o *aumento do compromisso e do envolvimento com a organização* por parte dos colaboradores, com uma média de 5,33, seguida de muito perto *pela melhoria sustentada dos recursos humanos*. No primeiro caso, esse incremento de compromisso é algo que é patente nos estudos de FITZ-ENDS e BONTIS (2002), BONTIS e

SERENKO (2009), LITSCHKA, MARKOM e SCHUNDER (2006), enquanto na vertente de melhoria sustentada se encontra patente nos trabalhos de BONTIS e SERENKO (2007).

Já no que diz respeito à *perspectiva dos processos internos*, o destaque vai incidir sobre o item relativo a *desenvolvimento de novos processos e contributo para a melhoria dos serviços*, com uma média de 5,56, aspecto que encontra eco no trabalho de KEURSTEN *et al* (2006), sobre a temática da produtividade intelectual.

No domínio e na *perspectiva clientes*, ambos os indicadores de crescimento na perspectiva de *novos clientes* (extensão) ou de *clientes existentes* (profundidade / relacionamento), são configurados importantes com médias de 5,28 e 5,23 respectivamente. Esta característica pode seguir-se também nos trabalhos de CHEN *et al* (2004), para além dos trabalhos de BONTIS (1998) e BONTIS e SERENKO (2007).

No que é relacionado à *perspectiva financeira*, a média mais elevada situa-se no indicador de *aumento do rácio de receita média por colaborador*, com um valor de 5,14. Este aspecto é também assinalado de modo relevante por HUNG e CHANG (2006), LITSCHKA, MARKOM e SCHUNDER (2006), LIM e DALLIMORE (2004).

## 6.6. A METODOLOGIA ESTATÍSTICA

Com os avanços e maior complexidade dos estudos na área das ciências sociais, os investigadores tem vindo a desenvolver métodos e modelos cada vez mais sofisticados que procuram explicar a realidade dos diversos campos da gestão, seja no domínio dos seus diversos campos teóricos, seja em áreas que lhe são directamente afins como por exemplo o marketing.

Um dos métodos que mais recentemente tem vindo a ser desenvolvido é o dos Modelos de Equações Estruturais (MEE), que pode ser visto como uma extensão da regressão múltipla, entendendo-se que na aplicação da regressão, um investigador se preocupa em prever uma única variável dependente, enquanto através dos MEE existe mais do que uma única variável dependente, (KLEM, 1995).

A MEE é pois uma metodologia particularmente adequada ao estudo de fenómenos complexos que envolvem factores (variáveis latentes) que não podem ser medidos directamente (BOLLEN, 1989), sendo actualmente muito utilizada ao nível das ciências sociais.

### 6.6.1. O MODELO *PARTIAL LEAST SQUARES* (PLS): CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS

O Partial Least Squares (PLS) é uma técnica de regressão relativamente recente que generaliza e combina características da análise de componentes principais e de regressão múltipla. O seu objectivo é o de prever ou analisar um conjunto de variáveis dependentes a partir de um conjunto de variáveis independentes ou predictoras. Esta previsão realiza-se a partir de um conjunto de variáveis latentes que tem melhor poder preditivo.

O enfoque centrado nos MEE, baseia-se em co-variâncias, especialmente assente no cálculo da máxima verosimilhança e procura encontrar parâmetros invariantes, sejam estruturais ou funcionais, que permitam definir a forma como as coisas acontecem, ou seja, compreender as causalidades ou a descrição de mecanismos causais.

O método PLS é especialmente útil quando se procura prever um conjunto de variáveis dependentes de um muito bem definido conjunto, ou indicadores, de uma variável independente. Esse modelo adapta-se particularmente bem em situações ou em áreas cujo conhecimento e teorização ou não são muito amplos, ou que configuram ainda uma escassez sensível de informação (WOLD, 1979).

Assente em bases e procedimentos matemáticos e estatísticos de forte rigor, a PLS adequa-se particularmente bem às condições das ciências sociais, sendo um modelo flexível no sentido em que não realiza suposições relacionada com os níveis de medida, distribuição dos dados e tamanho da amostra, sendo entendido como uma modelização flexível (WOLD, 1980).

Esta modelização compreende-se como flexível permitindo o abandono da ideia de causalidade, substituindo-a pela de previsibilidade, porque a modelização firme assenta sobretudo na causalidade e na descrição de mecanismos restritivos, suportada em parâmetros específicos de distribuição de dados e em níveis de medida das variáveis que se definem como num sistema fechado (FALK e MILLER, 1992).

Desta forma poder-se-á sintetizar que a “*modelização flexível*” permite avaliar e estimar a probabilidade de um acontecimento em função do conjunto de informação disponível sobre outros acontecimentos, sendo particularmente apropriada nas seguintes circunstâncias, (FALK e MILLER, 1992):

- As hipóteses derivam de uma conceptualização teórica macro, em que as variáveis relevantes não são conhecidas na sua totalidade;
- Quando se tratam de estudos de natureza exploratória, com pouca fundamentação teórica (FORNELL, 1982);
- As relações entre os constructos são conjecturais;
- A complexidade de relações é grande e se utilizam muitos indicadores;
- A amostra é pequena;
- Se modelizam muitas variáveis latentes;

### **6.6.2. MODELIZAÇÃO PLS E INVESTIGAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS**

A generalização do uso do método PLS parece ter vindo a crescer nos últimos anos, numa vasta multiplicidade de áreas no domínio das ciências sociais. No âmbito da pesquisa realizada para a concretização deste trabalho de investigação, fomos

frequentemente confrontados com um amplo conjunto de pesquisas que recorrem a esta metodologia estatística.

Para além dos estudos realizados a nível do Capital Intelectual por BONTIS (1996), BONTIS, SELEIM e ASHOUR (2004, 2007), BONTIS, CHUA e RICHARDSON (1999), CABRITA e BONTIS (2008), com os quais se compara a presente investigação, um conjunto de outras investigações, Teses e “*working papers*”<sup>(31)</sup> que em nota de rodapé se descrevem, parecem atestar de modo categórico o relevo que se tem vindo a dar a esta nova abordagem estatística.

Alguns aspectos que caracterizam a investigação em Organização de empresas e em Marketing, não serão de todo alheios a este factos, pois são investigações que se podem descrever em termos globais da forma seguinte:

- Muitas das teorias de suporte não se encontram amplamente desenvolvidas;
- Os conjuntos de dados não são, regra geral, de grande dimensão;
- Os dados apresentam frequentes vezes uma distribuição não normal;
- Predominam em forte número os dados originais;
- Múltiplas investigações assentam na predição de variáveis dependentes;
- Acentua-se a existência de indicadores formativos e reflectivos.

---

<sup>(31)</sup> Ver por exemplo em <http://groups.google.com.br/group/mee-pls/web/teses-disponveis-no-proquest> acedido em Outubro de 2009, um conjunto de Teses nos domínios da Gestão do Conhecimento, Comportamento do Consumidor, Gestão de Risco, que utilizam o PLS como modo estatístico bem como outros endereços com “*Working Papers*” utilizando técnicas PLS:

- <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/iop/v26n2/v26n2a06.pdf>, acedido em Outubro de 2009,
- <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/761.pdf>, acedido em Outubro de 2009,
- <http://www.facef.br/facefpesquisa/2008/nr2/v11n2artigo8.pdf>, acedido em Outubro de 2009.

Um “*query*” a partir do Google, utilizando a entrada “*using partial least squares in management investigation*”, remete-nos para cerca de 2.110 resultados de páginas escritas em português. Só em endereços de Portugal atingem-se as 854. Em pesquisa livre na Web as referências ultrapassam os 299.000 endereços.

Num “*query*” alternativo utilizando a entrada “*using partial least squares in marketing investigation*”, os resultados na Web já “*descem*” para 219.000 endereços, ficando-se pelas 466 em páginas de Portugal.

Por outro lado um número cada vez maior de publicações internacionais de carácter científico e direccionadas quer para a área do Marketing quer para a área da Organização de Empresas apresenta artigos e investigações <sup>(32)</sup> nos quais a se utilizou a técnica PLS:

- The Learning Organization;
- Accounting Organizations & Society;
- International Journal of Technology Management;
- Administrative Science Quarterly;
- Decision Sciences;
- International Journal of Research in Marketing;
- Journal of Marketing Research;
- Journal of Business Research;
- Journal of International Financial Management & Accounting;
- Journal of Marketing;
- Journal of Organizational Behavior;
- Leadership Quarterly;
- Management Science;
- Strategic Management Journal;
- Total Quality Management;

Deste modo, o crescente número de investigações em matéria de ciências sociais e marcadamente em Organização de Empresas e Marketing, a par da possibilidade de comparar resultados com investigações recentes sobre o mesmo domínio do conhecimento, a par das características da investigação, justificam a adopção da metodologia estatística PLS.

### **6.6.3. CARACTERIZAÇÃO GERAL DA TÉCNICA PLS**

Sendo uma técnica não-paramétrica o PLS assenta sobre uma iteração combinatória de análise de componentes principais que vincula medidas com constructos, com uma análise *path* que emprega técnicas de Mínimos Quadrados Ordinários (OLS).

Pode assim afirmar-se que a técnica PLS apoia a construção de um sistema com constructos, podendo assim ser entendida como uma “*sólida compreensão de análise*”

---

<sup>(32)</sup> Ver José Luis Roldán Salgueiro, “Introducción a la técnica *Partial Least Squares*”

*de componentes principais, de análise path e de regressão OLS*”, (BARCLAY, pp:290) e (HIGGINS, e THOMPSON, 1995).

Incorporando técnicas de análise multivariante de primeira geração (CHIN, 1998a), CÉSPEDES e SÁNCHEZ, 1996), tem-se também presente o papel de guia que tem a teoria na descrição de relações o que sublinha o exposto por FORNELL (1982) ao assinalar que as metodologias de análises multivariante de segunda geração enfatizam os aspectos acumulativos do desenvolvimento da teoria, por que o conhecimento é incorporado *a priori* dentro da análise empírica.

O propósito central da técnica de modelização PLS incide sobre a predição de variáveis manifestas e latentes, (WOLD, 1995), pretendendo-se explicar as variâncias quer das variáveis observáveis, como das não observáveis (FORNELL e BOOKSTEIN, 1982).

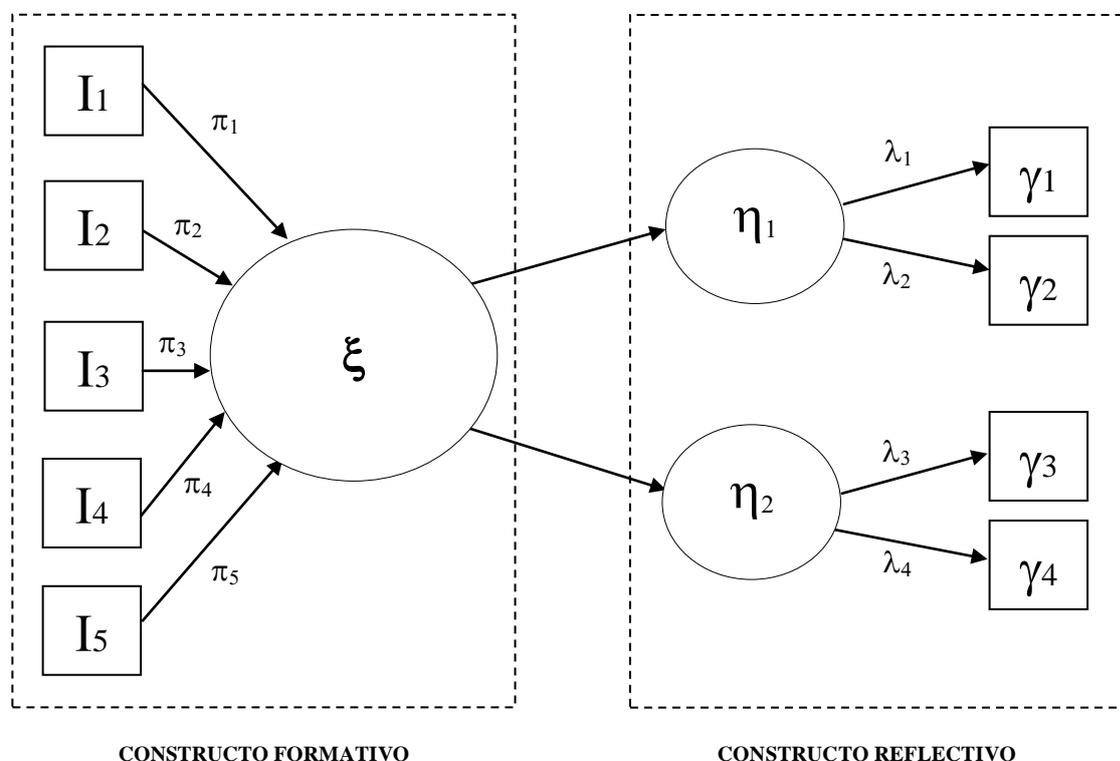
Esta finalidade acaba por traduzir-se em termos práticos no propósito de maximização da variância explicada ( $R^2$ ) das variáveis dependentes, o que orienta a que os cálculos dos parâmetros sejam baseados na capacidade de minimizar as variâncias residuais das variáveis endógenas, (CHIN, 1998c).

#### **6.6.4. ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO MODELO PLS**

No processo de avaliação de um modelo segundo esta técnica, e concretamente do modelo proposto para a presente investigação, procede-se de acordo com um conjunto de etapas as quais, tendo em linha de conta que o modelo em causa apresenta constructos de 1ª e de 2ª ordem, se organizam da seguinte forma.

Para a inclusão dos constructos de 2ª ordem, procedem-se duas etapas (CEPEDA, 2002), sendo que na primeira se calcula o modelo com os indicadores dos factores de 1ª ordem, aos quais acrescem todos os indicadores dos factores de 2ª ordem, técnica proposta por WOLD, que se denomina por método dos componentes hierárquicos (*Hierarchical Component Method*), o qual se ilustra na FIGURA 21.

FIGURA 21: MÉTODO DOS COMPONENTES PRINCIPAIS



Em que  $I_1, I_2, I_3, I_4, I_5$ , são indicadores e  $\eta_1$  e  $\eta_2$  são componentes ou factores de 1ª ordem e em que  $\xi$  é um factor de 2ª ordem. Assim, o construto de 2ª ordem mede-se a partir de dois componentes de 1ª ordem ( $\eta_1$  e  $\eta_2$ ) e, por sua vez, cada componente de 1ª ordem mede-se por três indicadores ( $I_1, I_2$ , e  $I_3$  para  $\eta_1$ ) e ( $I_3, I_4$ , e  $I_5$  para  $\eta_2$ ).

Numa segunda etapa da análise, o modelo estima-se a partir da utilização das pontuações calculadas pelo programa para cada um dos componentes de 1ª ordem. As pontuações desses componentes são assim cargas médias dos Itens de cada componente, ponderadas com as cargas estimadas da primeira etapa.

Importa também referir que na construção de um modelo é importante proceder a uma distinção dos constructos, dos indicadores observáveis, o que nos remete para a existência de dois parâmetros, sendo um de *medida* e outro *estrutural*.

Pese embora o seu cálculo seja simultâneo, tal como o referimos anteriormente, ele acaba por ser construído a partir de duas etapas (BARCLAY *et al*, 1995), sendo que na primeira – avaliando o *modelo de medida* – se especificam as relações entre os indicadores e um constructo e na segunda – avaliando o *modelo estrutural* – se especificam as relações entre os constructos e as variáveis latentes.

De salientar também que esta técnica permite também especificar modelos em que a relação entre os constructos e os respectivos indicadores é *formativa* ou *reflectiva* (vide FIGURA 20), isto é, em que medida os indicadores causam ou dão origem a um constructo (formativos) ou se por outro lado espelham um constructo (reflectivos).

Assim, no caso da alteração do valor de um único indicador de um constructo formativo, ele pode provocar uma alteração no constructo, enquanto no caso de um constructo reflectivo, uma alteração no constructo reflecte e traduz uma alteração em todos os indicadores que o compõem.

Os parâmetros estruturais de medida de um modelo causal PLS são estimados por um processo iterativo utilizando Mínimos Quadrados Ordinários (OLS) e regressões simples e múltiplas, podendo o procedimento ser descrito da seguinte forma <sup>(33)</sup>:

- Numa primeira iteração de PLS, um valor inicial para  $\eta$  é obtido através da soma simples dos valores  $\gamma_1 \dots, \gamma_4$  (ou seja as cargas  $\lambda_1 \dots, \lambda_4$  são fixadas em 1);
- Para estimar os pesos da regressão  $\pi_1 \dots, \pi_5$  leva-se a cabo uma regressão em que  $\eta$  funciona como variável dependente e  $I_1 \dots, I_5$  como variáveis independentes;
- Estas estimativas passam então a ser utilizadas como pesos ou ponderações numa combinação linear  $I_1 \dots, I_5$  dando lugar a um valor inicial de  $\xi$ ;
- As cargas  $\lambda_1 \dots, \lambda_4$  são então estimadas por uma série de regressões simples de  $\gamma_1 \dots, \gamma_4$  sobre  $\xi$ ;
- O passo seguinte emprega as cargas estimadas, transformadas em pesos ou ponderadores para estabelecer uma combinação linear de  $\gamma_1 \dots, \gamma_4$  como nova estimação do valor de  $\eta$ .

Este procedimento continua e mantêm-se até que a diferença entre iterações consecutivas seja extremamente pequena e pára no momento em que a diferença entre a

---

<sup>(33)</sup> Ver José Luis Roldán Salgueiro, “Introducción a la técnica *Partial Least Squares*”

média de  $R^2$  de todos os constructos de uma iteração e a seguinte seja insignificante (p.e. 0.001).

### **6.6.5. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA**

Trata-se de uma etapa importante no procedimento PLS que nos indica se os conceitos teóricos estarão correctamente medidos pelas variáveis observadas, *se são válidos* e se o fazem de modo consistente e estável, ou seja, *se são fiáveis*.

A avaliação do modelo de medida implica um conjunto de procedimentos e análises da:

- a) fiabilidade individual do item;
- b) consistência interna ou validade de uma escala;
- c) validade convergente;
- d) validade discriminante.

#### **a) *Fiabilidade individual do item;***

É avaliada tendo em linha de conta as cargas factoriais ( $\lambda$ ) ou correlações simples das medidas dos indicadores com o seu constructo respectivo, sendo o seu nível de aceitação variável consoante a opinião de diversos autores.

Assim, CARMINES e ZELLER (1979), referem que a aceitação de um indicador como parte integrante de um constructo, deverá possuir uma carga maior ou igual a 0.707, implicando isto que a variância partilhada entre os constructos e os indicadores seja maior que a variância do erro. Desta maneira, uma variável que se observe com uma carga inferior a esse valor indicar-nos-ia que têm muito pouco em comum com os outros indicadores que compõem o constructo.

Diversos investigadores têm em opinião que esta regra empírica não deverá no entanto ser tão rígida na fase inicial de desenvolvimento das escalas. FALK e MILLER (1992), por exemplo, indicam que as cargas entre indicadores e variáveis latentes devem ser iguais ou superiores a 0.55, BIRKINSHAW *et al* (1995), consideram aceitáveis cargas superiores a 0.6. Por sua vez HEERMANN *et al* (2006) fazem recomendações no sentido de se validarem apenas indicadores superiores a 0.8

De facto examinando a comunalidade ( $\lambda^2$ ), ou seja, a parte da variância que se explica pelo constructo (BOLLEN, 1989), uma carga de 0.55 corresponde a uma comunalidade de 0.3025, significando isto que apenas 30% da variável observável ou manifesta, está relacionada com o constructo.

Refira-se também que o caso particular dos constructos com indicadores de natureza formativa em que a interpretação deverá fazer-se em função dos pesos e não das cargas, (CHIN, 1998b), pois nestes casos as cargas poder-nos-ão levar a interpretações erradas dado que as correlações entre indicadores de um mesmo grupo não são tidas em consideração no procedimento de avaliação. A avaliação pelo peso permite contudo perceber a composição e a importância que cada indicador tem na formação da variável latente.

A regra empírica mais usada é no entanto a de CARMINES e ZELLER (1979), que nos refere ser o valor 0.707 aquele que nos permite aceitar um indicador como integrante de um constructo.

Assim, indicadores que não satisfaçam o critério referido devem ser eliminados, num procedimento denominado de *depuração dos Itens*. No entanto analisando cuidadosamente os constructos com cargas mais baixas, poder-se-á dar-se o caso de estarmos perante variáveis latentes multidimensionais, as quais podem apresentar cargas reduzidas devido às suas características, pelo que não deve ser rejeitada tornando-se necessário prosseguir um de dois caminhos possíveis:

- Dividir o constructo, concebido inicialmente como unidimensional, em diversos constructos, mediante uma análise factorial de componentes principais (ROLDÁN, 2000);
- Proceder a eliminação de Itens de maneira a permanecer no modelo um constructo unidimensional (BARCLAY *et al*, 1995).

#### ***b) Consistência interna do constructo***

A consistência interna de todos os indicadores, que se obtêm mediante o processo de *depuração de Itens* ante referido, possibilita avaliar do rigor com que as variáveis observadas medem a mesma variável latente, residindo nesta operação o

conceito de *fiabilidade interna do constructo*. Via de regra para o procedimento desta avaliação utilizam-se dois indicadores:

- O tradicional *Coefficiente Alpha de Cronbach*;
- A fiabilidade composta ou *Composite Reliability* ( $\rho_c$ ) do constructo (WERTS *et al.*, 1974) assente na seguinte fórmula:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

Em que:

$$\begin{aligned} \lambda_i &= \text{carga estandardizada do indicador } i; \\ \epsilon_i &= \text{erro de medida do indicador } i; \\ \text{var}(\epsilon_i) &= 1 - \lambda_i^2 \end{aligned}$$

Sendo a interpretação dos dois índices, semelhante, devem ser tidas em linha de conta as indicações de NUNNALLY (1978) as quais determinam um valor de 0.7 para níveis de fiabilidade mais modestos, em termos de etapas iniciais da investigação, e de 0.8, um valor mais exigente para investigação básica.

Ressalve-se no entanto que quer o  $\alpha$  de Cronbach quer a *fiabilidade composta* apenas se aplicam, como medidas de consistência interna, a variáveis latentes com indicadores reflectivos, pois num constructo com indicadores formativos não é líquido assumir-se que as medidas covariem, ficando claro que esse indicadores não se relacionam, (CHIN, 1998c).

### c) *Validade convergente*

Esta etapa consiste em analisar se os diferentes Itens destinados a medir um conceito, o medem na realidade, sendo um processo também apenas aplicável a indicadores reflectivos, (CHIN, 1998b).

Em caso afirmativo, o ajustamento dos diversos Itens será significativo e estarão fortemente correlacionados (ROLDÁN, 2000).

A validade convergente calcula-se através da *Variância Média Extraída* ou *Average Variance Extracted (AVE)*, modelo de medida desenvolvido por FORNELL e

LARCKER (1981) e que indica a parcela da variância dos indicadores que é explicada pelo constructo, segundo a seguinte fórmula:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

Em que:

$$\begin{aligned} \lambda_i &= \text{carga estandardizada do indicador } i; \\ \epsilon_i &= \text{erro de medida do indicador } i; \\ \text{var}(\epsilon_i) &= 1 - \lambda_i^2 \end{aligned}$$

FORNELL e LARCKER (1981) recomendam que a Variância Média Extraída apresente sempre um valor superior a 0.5, pese embora outros investigadores como HERRMANN *et al* (2004), defendam valores superiores. Este indicador de referência estabelece assim que mais de 50% da variância do constructo é devida aos seus indicadores.

#### ***d) Validade discriminante***

Este passo procura identificar em que medida os constructos são distintos uns dos outros, (ROLDÁN, 2000). Para que se possa afirmar que existe uma validade discriminante num constructo, têm que existir relações fracas entre ele e outras variáveis latentes que meçam fenómenos diferentes.

Para determinar a existência deste tipo de validade, podem executar-se os testes seguintes:

- Verificar da existência de reduzida correlação entre os indicadores de um determinado constructo com outras variáveis latentes que medem fenómenos diferentes (ROLDÁN, 2000);
- Calcular o AVE (*Variância Média Extraída*), ou seja, a variância média partilhada entre o constructo e as suas medidas, a qual deverá ser maior que a variância partilhada entre o constructo e os outros constructos do modelo (correlação ao quadrado entre dois constructos), (FORNELL e LARCKER, 1981);
- Analisar a matriz de correlações estandardizadas entre diferentes variáveis latentes, teste em que um valor pouco elevado, inferior a 0.9, significa que não representam constructos diferentes pois expõem informação redundante, (LUQUE, 2000).

Concluída esta primeira fase da análise PLS, verificada a fiabilidade dos Itens, a consistência do constructo e a validade do modelo de medida, avança-se para uma segunda fase no qual se avalia o modelo estrutural que suporta a investigação proposta.

#### **6.6.6. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL**

Na avaliação do Modelo Estrutural e segundo FALK e MILLER (1992), importa saber responder a duas questões fundamentais:

- Que quantidade da variância das variáveis endógenas é explicada pelos constructos que as predizem?
- Em que medida as variáveis predictoras contribuem para a variância explicada das variáveis endógenas?

Na elaboração da resposta a estas questões utilizam-se três critérios: o  $R^2$ , os coeficientes *path* estandardizados  $\beta$  e as estatísticas  $t$ .

O modelo  $R^2$  é uma medida de avaliação da variância das variáveis dependentes, explicada pelo contributo dos constructos precedentes, sendo interpretado da mesma forma que os  $R^2$  obtidos numa análise de regressão múltipla. Esta medida indica assim a quantidade de variância do constructo que é explicada pelo modelo.

O valor de referência para as variáveis endógenas explicadas deve ser igual ou superior a 0.1 (FALK e MILLER, 1992), pois os valores inferiores, ainda que estatisticamente significativos, proporcionam pouca informação, resultando daqui um valor preditivo muito baixo no que diz respeito às relações de hipóteses que se formulam sobre essas variáveis.

Este valor de 0.1 para  $R^2$  não gera um amplo consenso. CHIN (1998) considera valores de 0.67 para as variâncias explicadas como valores substanciais, 0.33 como medíocre e 0.19 como fraco, enquanto por seu lado HERRMANN et al (2004) apenas consideram aceitáveis valores de  $R^2$  superiores a 0.3.

No presente trabalho de investigação prosseguimos o critério preconizado por FALK e MILLER de modo a não excluir informação que possa ser particularmente importante para a compreensão e explicação do problema.

Relativamente ao segundo critério – coeficientes *path* estandardizados  $\beta$  – ele auxilia-nos a responder à segunda questão.

Este modelo representa os coeficientes *path* ou pesos de regressão estandardizados sendo identificados pelas setas que ligam os constructos no modelo interno e, tal como os valores de  $R^2$ , devem ser interpretados do mesmo modo que nas regressões tradicionais.

CHIN (1998a) propõe que sejam considerados significativos todos os coeficientes *path* estandardizados que apresentem um valor igual ou superior a 0.2, situando-se idealmente acima de 0.3.

FALK e MILLER (1992) assinalam também que um índice razoável da variância explicada num constructo endógeno por uma variável latente vem dado pelo valor absoluto da multiplicação do coeficiente *path* pelo correspondente coeficiente de correlação ente as variáveis. Seguindo este indicador, propõem uma regra mais suave do que a proposta por CHIN (1998a), segundo a qual uma variável predictorora deverá explicar pelo menos 15% da variância numa variável predita.

Finalmente, a utilização das estatísticas *t*, para validação das hipóteses em que são consideradas válidas as hipóteses em concordância com a respectiva tabela de valores *t*. ROLDÁN (2000) adianta-nos que a validação de um modelo estrutural implica ter presente que não existem medidas relacionadas com a bondade de ajuste, uma vez que tal implicaria que todos os indicadores dos constructos fossem reflectivos. No entanto é possível o emprego e utilização de técnicas não-paramétricas de re-amostragem de modo a examinar a estabilidade dos cálculos fornecidos pelo PLS.

As duas técnicas habitualmente mais utilizadas são o *Jackknif* e o *Bootstrap*, uma vez que se aplicam em distribuições não normais. O rendimento proporcionado pela técnica *Bootstrap* proporciona um melhor desempenho, acabando por ser essa a opção de análise d presente trabalho, ainda que a técnica *Jackknif* seja mais rápida em matéria de procedimento (EFRON e GONG, 1983), (CHIN, 2001).



## **7. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO**

### **7.1. MODELO DE MEDIDA**

Como tivemos oportunidade de expor no capítulo anterior, a avaliação do modelo proposto nesta investigação tendo por base a técnica proposta pelo PLS realizou-se em duas fases dada a existência de constructos de segunda ordem.

A avaliação do modelo de medida possibilita analisar se os conceitos teóricos estão medidos correctamente através da análise aos atributos de fiabilidade e validade das variáveis observadas, procedendo-se sequencialmente à análise da fiabilidade dos Itens, à fiabilidade dos constructos; à validade convergente e à validade discriminante do modelo proposto na presente investigação.

Assim, no procedimento de análise foi inicialmente foi avaliado o modelo a nível dos constructos de primeira ordem, ou seja, aqueles que são directamente medidos através de indicadores, sejam eles de ordem reflectida ou formativa.

A partir desse modelo, calcularam-se as pontuações para cada uma das variáveis latentes de primeira ordem e que devem ser consideradas na análise do constructo de segunda ordem, de forma a proceder a uma depuração dos Itens.

Numa segunda etapa do procedimento, seguiram-se os passos do modelo anterior, mas agora utilizando o constructo de segunda ordem, cujos indicadores foram as pontuações calculadas previamente e introduziram-se também as variáveis de controlo *Tamanho* e *Idade* da SDA, as quais foram objecto de depuração

O PLS é uma técnica que permite trabalhar com pequenas amostras, sendo que a dimensão da mesma deve ser dez vezes maior que o número das associações dirigidas a um único constructo.

Assim e apresentado o modelo um constructo com nove associações, e tendo a amostra total um número substancialmente superior para efeitos da presente investigação e para análise do modelo tomámos a opção de trabalhar com ficheiros de 111 respostas, utilizando as respostas dos 111 advogados associados das SDA

entrevistadas, como variáveis explicativas ou independentes do estudo, e as 111 respostas de sócios das SDA como variável dependente. Tal como referimos, a troca entre esta ordem não apresenta diferenças significantes.

Tal com tivemos já oportunidade de expor o critério de utilização da dupla resposta teve em atenção as considerações de SLATER, ATUAHENE-GIMA, (2003 p.244) em que “*o uso da dupla resposta é um método eficaz para acautelar possíveis enviesamentos nos resultados*”.

Seguiram-se também as recomendações de PODSAKOFF e ORGAN, (1986) em que a multiplicidade de resposta de diversos inquiridos torna possível introduzir-se um controlo directo para a variância mediante a divisão da amostra e da utilização das respostas dos diferentes inquiridos no sentido de modo a estimar as variáveis independentes e dependentes.

Por último, não se deixou de ter em linha de conta o trabalho de ATUAHENE-GIMA, (2003) em que o nível de confiança de ausência de enviesamento é elevado quando o indicador para constructos de variáveis independentes e dependentes se estima utilizando respostas de diferentes inquiridos dentro das organizações.

Da mesma forma e na sequencia do que já tivemos oportunidade de expor as variáveis de controlo *Tamanho e Idade* configuraram-se como variáveis predictoras que em estudos prévios demonstraram afectar a variável dependente, donde se nos afigure relevante em face da literatura, a sua adopção.

### **7.1.1. FIABILIDADE INDIVIDUAL DOS ITENS (1ª ORDEM)**

A análise da fiabilidade dos Itens reflectivos é feita mediante o cálculo das cargas ou correlações simples de cada indicador com o constructo que pretende medir, sendo considerados como válidos todos aqueles que apresentem um valor superior a 0.707, segundo as recomendações de CARMINES e ZELLER (1979).

**QUADRO 1 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA CONSTRUTO CAPITAL HUMANO (1º PASSO)**

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
CAP outward						
DIMCAP1	0.1530	0.7469	0.0000	0.4422	0.5578	0.0000
DIMCAP2	0.1316	0.7491	0.0000	0.4389	0.5611	0.0000
DIMCAP3	0.1346	0.7600	0.0000	0.4224	0.5776	0.0000
DIMCAP4	0.1518	0.8535	0.0000	0.2715	0.7285	0.0000
DIMCAP5	0.1178	0.7051	0.0000	0.5028	0.4972	0.0000
DIMCAP6	0.1581	0.7717	0.0000	0.4045	0.5955	0.0000
DIMCAP7	0.1479	0.7475	0.0000	0.4413	0.5587	0.0000
DIMCAP8	0.1505	0.8530	0.0000	0.2724	0.7276	0.0000
DIMCAP9	0.1380	0.8068	0.0000	0.3491	0.6509	0.0000
SAT outward						
DIMSAT1	0.2090	0.7549	0.0000	0.4302	0.5698	0.0000
DIMSAT2	0.1137	0.5466	0.0000	0.7012	0.2988	0.0000
DIMSAT3	0.2098	0.8128	0.0000	0.3393	0.6607	0.0000
DIMSAT4	0.2206	0.8050	0.0000	0.3519	0.6481	0.0000
DIMSAT5	0.1876	0.6325	0.0000	0.5999	0.4001	0.0000
DIMSAT6	0.2077	0.7958	0.0000	0.3667	0.6333	0.0000
DIMSAT7	0.1943	0.7618	0.0000	0.4196	0.5804	0.0000
SUS outward						
DIMSUS1	0.2307	0.8458	0.0000	0.2845	0.7155	0.0000
DIMSUS2	0.1488	0.5311	0.0000	0.7179	0.2821	0.0000
DIMSUS3	- 0.0483	- 0.2023	0.0000	0.9591	0.0409	0.0000
DIMSUS4	0.2120	0.8079	0.0000	0.3473	0.6527	0.0000
DIMSUS5	0.1694	0.6155	0.0000	0.6211	0.3789	0.0000
DIMSUS6	0.1606	0.6722	0.0000	0.5481	0.4519	0.0000
DIMSUS7	0.2110	0.8162	0.0000	0.3337	0.6663	0.0000
DIMSUS8	0.1881	0.8521	0.0000	0.2739	0.7261	0.0000

**QUADRO 2 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA CONSTRUTO CAPITAL ESTRUTURAL (1º PASSO)**

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
CUL outward						
EGCCUL1	0.3010	0.8546	0.0000	0.2696	0.7304	0.3972
EGCCUL2	0.3104	0.8790	0.0000	0.2273	0.7727	0.4202
EGCCUL3	0.2779	0.8149	0.0000	0.3359	0.6641	0.3611
EGCCUL4	0.2885	0.8439	0.0000	0.2879	0.7121	0.3872
POR outward						
EGCPOR1	0.1947	0.8196	0.0000	0.3283	0.6717	0.4874
EGCPOR2	0.2181	0.9001	0.0000	0.1898	0.8102	0.5878
EGCPOR3	0.1874	0.8096	0.0000	0.3446	0.6554	0.4755
EGCPOR4	0.1632	0.8037	0.0000	0.3540	0.6460	0.4687
EGCPOR5	0.1979	0.9013	0.0000	0.1877	0.8123	0.5893
EGCPOR6	0.2243	0.8153	0.0000	0.3354	0.6646	0.4822
SIN outward						
EGCSIN1	0.2356	0.8485	0.0000	0.2800	0.7200	0.3664
EGCSIN2	0.2426	0.9141	0.0000	0.1643	0.8357	0.4252
EGCSIN3	0.2203	0.8879	0.0000	0.2116	0.7884	0.4012
EGCSIN4	0.2519	0.8992	0.0000	0.1914	0.8086	0.4115
EGCSIN5	0.1923	0.8118	0.0000	0.3410	0.6590	0.3353
PIN outward						
EGCPIN1	0.8661	0.9287	0.0000	0.1375	0.8625	0.2132
EGCPIN2	0.2180	0.5107	0.0000	0.7392	0.2608	0.0645
EGCPIN3	0.1842	0.4577	0.0000	0.7905	0.2095	0.0518

**QUADRO 3 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA CONSTRUCTO CAPITAL RELACIONAL (1º PASSO)**

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
CLI outward						
KNHCLI1	0.2381	0.8163	0.0000	0.3337	0.6663	0.3022
KNHCLI2	0.2837	0.8232	0.0000	0.3223	0.6777	0.3074
KNHCLI3	0.2482	0.6280	0.0000	0.6056	0.3944	0.1789 (a)
KNHCLI4	0.1142	0.5178	0.0000	0.7319	0.2681	0.1216 (a)
KNHCLI5	0.2693	0.8612	0.0000	0.2583	0.7417	0.3364
KNHCLI6	0.1724	0.7258	0.0000	0.4732	0.5268	0.2389
PAR outward						
KNHPAR1	0.4369	0.8452	0.0000	0.2856	0.7144	0.3342
KNHPAR2	0.4795	0.8831	0.0000	0.2201	0.7799	0.3648
KNHPAR3	0.3250	0.6380	0.0000	0.5930	0.4070	0.1904 (a)
COM outward						
KNHCOM1	0.3656	0.7778	0.0000	0.3950	0.6050	0.2682
KNHCOM2	0.4589	0.8246	0.0000	0.3200	0.6800	0.3015
KNHCOM3	0.4128	0.8169	0.0000	0.3327	0.6673	0.2959

**QUADRO 4 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA CONSTRUCTO RENDIMENTO (1º PASSO)**

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
APR outward						
RTOAPR1B	0.3399	0.9259	0.0000	0.1426	0.8574	0.3633
RTOAPR2B	0.3623	0.9491	0.0000	0.0991	0.9009	0.3817
RTOAPR3B	0.3688	0.9260	0.0000	0.1426	0.8574	0.3633
PIN outward						
RTOPIN1B	0.3947	0.8822	0.0000	0.2217	0.7783	0.3067
RTOPIN2B	0.3637	0.8595	0.0000	0.2612	0.7388	0.2912
RTOPIN3B	0.3750	0.9046	0.0000	0.1816	0.8184	0.3225
CLI outward						
RTOCLI1B	0.5588	0.8834	0.0000	0.2196	0.7804	0.3135
RTOCLI2B	0.5700	0.8882	0.0000	0.2110	0.7890	0.3169
FIN outward						
RTOFIN1B	0.7055	0.8892	0.0000	0.2093	0.7907	0.2667
RTOFIN2B	0.4930	0.7559	0.0000	0.4286	0.5714	0.1927

(a) – Itens eliminados (b) – Indicador pouco ajustado ao problema

A partir das cargas dos primeiros indicadores do constructo, pode observar-se que a maioria dos Itens acaba por satisfazer o critério definido por CARMINES e ZELLER (1979), apresentando “loadings” superiores a 0.707.

Neste procedimento eliminam-se os Itens assinalados com (a) e destacados nos quadros DIMSAT2, DIMSAT5, DIMSUS2, DIMSUS3, DIMSUS5, DIMSUS6, KNHCLI3, KNHCLI4, e KNHPAR3 por não se enquadrarem nos valores de referência admitidos para esta etapa do procedimento.

O indicador EGCPIN1, por conter um item aparentemente menos ajustado ao constructo foi objecto de uma posterior reflexão face aos dados de correlação que se tinham previamente ensaiado através do SPSS. Tendo-se verificado que a sua eliminação aumentava o nível de correlação entre as outras duas variáveis e um aumento considerável no valor do  $\alpha$  Cronbach como se pode observar nos dois quadros seguintes:

**VALORES DO ALPHA DE CRONBACH PARA O CONSTRUCTO  
“PROPRIEDADE INTELECTUAL”**

**Reliability Statistics (antes  
eliminar item EGCPIN1)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,633	3

**Reliability Statistics (após  
eliminar item EGCPIN1)**

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	2

Tomada esta decisão e feita esta primeira depuração de Itens procedeu-se de novo à execução do modelo PLS, obtendo-se uma nova estrutura de medidas que se espelha nos quadros seguintes.

**QUADRO 5 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA CONSTRUTO CAPITAL HUMANO (2º PASSO)**

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
CAP outward						
DIMCAP1	0.1578	0.7494	0.0000	0.4384	0.5616	0.0000
DIMCAP2	0.1319	0.7498	0.0000	0.4379	0.5621	0.0000
DIMCAP3	0.1337	0.7604	0.0000	0.4218	0.5782	0.0000
DIMCAP4	0.1528	0.8538	0.0000	0.2711	0.7289	0.0000
DIMCAP5	0.1169	0.7050	0.0000	0.5030	0.4970	0.0000
DIMCAP6	0.1571	0.7710	0.0000	0.4055	0.5945	0.0000
DIMCAP7	0.1456	0.7460	0.0000	0.4435	0.5565	0.0000
DIMCAP8	0.1485	0.8519	0.0000	0.2742	0.7258	0.0000
DIMCAP9	0.1389	0.8063	0.0000	0.3499	0.6501	0.0000
SAT outward						
DIMSAT1	0.2549	0.7499	0.0000	0.4376	0.5624	0.0000
DIMSAT3	0.2486	0.8199	0.0000	0.3277	0.6723	0.0000
DIMSAT4	0.2582	0.8008	0.0000	0.3587	0.6413	0.0000
DIMSAT6	0.2450	0.8543	0.0000	0.2701	0.7299	0.0000
DIMSAT7	0.2299	0.8217	0.0000	0.3248	0.6752	0.0000
SUS outward						
DIMSUS1	0.3217	0.8861	0.0000	0.2149	0.7851	0.0000
DIMSUS4	0.2880	0.8195	0.0000	0.3283	0.6717	0.0000
DIMSUS7	0.2920	0.8351	0.0000	0.3027	0.6973	0.0000
DIMSUS8	0.2639	0.8909	0.0000	0.2063	0.7937	0.0000

### QUADRO 6 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA CONSTRUCTO CAPITAL ESTRUTURAL (2º PASSO)

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
CUL outward						
EGCCUL1	0.3078	0.8575	0.0000	0.2647	0.7353	0.3675
EGCCUL2	0.3119	0.8802	0.0000	0.2253	0.7747	0.3872
EGCCUL3	0.2725	0.8122	0.0000	0.3403	0.6597	0.3297
EGCCUL4	0.2852	0.8422	0.0000	0.2907	0.7093	0.3545
POR outward						
EGCPOR1	0.1964	0.8204	0.0000	0.3270	0.6730	0.4918
EGCPOR2	0.2173	0.8999	0.0000	0.1902	0.8098	0.5918
EGCPOR3	0.1870	0.8096	0.0000	0.3445	0.6555	0.4790
EGCPOR4	0.1643	0.8043	0.0000	0.3531	0.6469	0.4728
EGCPOR5	0.1993	0.9016	0.0000	0.1871	0.8129	0.5940
EGCPOR6	0.2213	0.8140	0.0000	0.3375	0.6625	0.4842
SIN outward						
EGCSIN1	0.2337	0.8473	0.0000	0.2820	0.7180	0.3914
EGCSIN2	0.2441	0.9147	0.0000	0.1634	0.8366	0.4560
EGCSIN3	0.2186	0.8875	0.0000	0.2124	0.7876	0.4294
EGCSIN4	0.2504	0.8988	0.0000	0.1922	0.8078	0.4404
EGCSIN5	0.1962	0.8136	0.0000	0.3381	0.6619	0.3608
PIN outward						
EGCPIN2	0.5426	0.9365	0.0000	0.1230	0.8770	0.0197
EGCPIN3	0.5274	0.9327	0.0000	0.1302	0.8698	0.0195

### QUADRO 7 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA CONSTRUCTO CAPITAL RELACIONAL (2º PASSO)

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
CLI outward						
KNHCLI1	0.2765	0.8290	0.0000	0.3127	0.6873	0.2150
KNHCLI2	0.3550	0.8500	0.0000	0.2774	0.7226	0.2261
KNHCLI5	0.3453	0.8738	0.0000	0.2364	0.7636	0.2389
KNHCLI6	0.2222	0.7529	0.0000	0.4332	0.5668	0.1773
PAR outward						
KNHPAR1	0.5217	0.8962	0.0000	0.1968	0.8032	0.2904
KNHPAR2	0.5806	0.9171	0.0000	0.1589	0.8411	0.3041
COM outward						
KNHCOM1	0.3685	0.7793	0.0000	0.3927	0.6073	0.2671
KNHCOM2	0.4593	0.8248	0.0000	0.3197	0.6803	0.2992
KNHCOM3	0.4097	0.8154	0.0000	0.3351	0.6649	0.2924

### QUADRO 8 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA CONSTRUCTO RENDIMENTO (2º PASSO)

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
APR outward						
RTOAPR1B	0.3416	0.9265	0.0000	0.1416	0.8584	0.3351
RTOAPR2B	0.3648	0.9496	0.0000	0.0983	0.9017	0.3520
RTOAPR3B	0.3644	0.9250	0.0000	0.1443	0.8557	0.3340
PIN outward						
RTOPIN1B	0.3937	0.8815	0.0000	0.2229	0.7771	0.2987
RTOPIN2B	0.3685	0.8613	0.0000	0.2582	0.7418	0.2851
RTOPIN3B	0.3714	0.9036	0.0000	0.1835	0.8165	0.3138
CLI outward						
RTOCLI1B	0.5686	0.8876	0.0000	0.2121	0.7879	0.3221
RTOCLI2B	0.5602	0.8840	0.0000	0.2185	0.7815	0.3195
FIN outward						
RTOFIN1B	0.7486	0.9127	0.0000	0.1669	0.8331	0.2620
RTOFIN2B	0.4403	0.7193	0.0000	0.4826	0.5174	0.1627

Neste Segundo passo do procedimento pode assim observar-se que os “loadings” dos diversos indicadores se situam claramente acima do valor de 0.707. Também no que diz respeito ao constructo PIN incluído no QUADRO 7 – Capital Estrutural, os valores das variáveis EGCPIN2 e EGCPIN2 posicionam-se num ponto claramente superior a 0.5.

### 7.1.2. FIABILIDADE DOS CONSTRUCTOS (1ª ORDEM)

A avaliação e valoração da fiabilidade de um constructo vai permitir comprovar a consistência interna de todos os indicadores ao medir o conceito, isto é, avaliar com que rigor os indicadores medem a mesma variável latente.

A fiabilidade, como anteriormente referido neste estudo pode medir-se através de dois indicadores: o *Alpha de Cronbach* e a *Fiabilidade Composta* ( $\rho_c$ ), (WERTS et al, 1974). A nível do PLS é o indicador ( $\rho_c$ ) que se utiliza, sendo uma medida mais geral do que o Alpha de Cronbach, tendo a vantagem de não ser influenciado pelo número de indicadores de uma escala (FORNELL e LACKER, 1981).

De acordo com as orientações de NUNNALLY (1978), o nível de aceitação de fiabilidade deve situar-se, nas etapas iniciais num valor superior a 0.7 para um nível de fiabilidade considerado “modesto”, facto que é observável a partir da TABELA 38 que se segue em que os resultados observados atestam que todos os valores se situam num patamar superior a 0.8 pelo que se pode facilmente concluir que todos os constructos são fiáveis.

**TABELA 38 – FIABILIDADE DOS CONSTRUCTOS (1ª ORDEM)**

Variável	Constructo	$\rho_c$
<i>Capacidade</i>	Capital Humano	0.932
<i>Satisfação</i>	Capital Humano	0.905
<i>Sustentabilidade</i>	Capital Humano	0.918
<i>Cultura</i>	Capital Humano	0.911
<i>Processos</i>	Capital Estrutural	0.936
<i>Sistemas de Informação</i>	Capital Estrutural	0.941
<i>Propriedade Intelectual</i>	Capital Estrutural	0.932
<i>Clientes</i>	Capital Relacional	0.897
<i>Parceiros</i>	Capital Relacional	0.902
<i>Comunidade</i>	Capital Relacional	0.848
<i>Aprendizagem</i>	Rendimento	0.953
<i>Processos Internos</i>	Rendimento	0.913
<i>Clientes</i>	Rendimento	0.879
<i>Financeira</i>	Rendimento	0.804

TABELA 38 – Elaboração Própria

### 7.1.3. VALIDADE CONVERGENTE (1ª ORDEM)

Para aquilatar da validade convergente tendo por base o modelo preconizado por FORNELL e LARCKER (1981), utiliza-se a variância média extraída (AVE). Este indicador de medida indica-nos se os diversos Itens destinados a medir um determinado constructo, o mede realmente. O AVE acaba por nos indicar a variância que um constructo obtêm dos seus indicadores em relação à quantidade de variância devida ao erro de medida (CEPEDA e ROLDÁN, 2004). De acordo com as recomendações de FORNELL e LARCKER (1981) a variância média extraída deve ser superior a 0.5, significando este dado que mais do que 50% da variância do constructo se deve aos seus indicadores.

Na TABELA 39 se dá nota dos diferentes valores obtidos neste indicador:

**TABELA 39 – VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) DOS CONSTRUCTOS (1ª ORDEM)**

Variável	Constructo	AVE
<i>Capacidade</i>	Capital Humano	0.606
<i>Satisfação</i>	Capital Humano	0.656
<i>Sustentabilidade</i>	Capital Humano	0.737
<i>Cultura</i>	Capital Humano	0.720
<i>Processos</i>	Capital Estrutural	0.710
<i>Sistemas de Informação</i>	Capital Estrutural	0.762
<i>Propriedade Intelectual</i>	Capital Estrutural	0.873
<i>Clientes</i>	Capital Relacional	0.685
<i>Parceiros</i>	Capital Relacional	0.822
<i>Comunidade</i>	Capital Relacional	0.651
<i>Aprendizagem</i>	Rendimento	0.872
<i>Processos Internos</i>	Rendimento	0.778
<i>Clientes</i>	Rendimento	0.785
<i>Financeira</i>	Rendimento	0.675

TABELA 39 – Elaboração Própria

Conforme se pode verificar na tabela anterior, os valores obtidos para o AVE cumprem os requisitos expressos por FORNELL e LARCKER (1981) e situam-se em valor superior a 0.60, significando isto que mais do que 60% da variância dos constructos é devida aos seus indicadores, concluindo-se desta forma pela sua validade convergente.

#### **7.1.4. VALIDADE DISCRIMINANTE (1ª ORDEM)**

Na conclusão da análise ao modelo de medida, procedeu-se à verificação da validade discriminante, método que nos indica em que medida um determinado constructo é diferente de outros constructos.

Para que exista validade discriminante num constructo terá que existir uma fraca correlação entre ele e outras variáveis que medem fenómenos diferentes (ROLDÁN, 2000).

Através do PLS o cálculo da validade discriminante indicar-nos-á se um constructo partilha, ou não, mais variância com os seus indicadores do que com outros constructos num determinado modelo (BARCLAY *et al*, 1995).

FORNELL e LARCKER (1981) indicam o AVE (variância média extraída), como medida recomendada para o cálculo da validade discriminante.

Esta medida deverá assim ser superior que a variância partilhada entre o constructo e outros constructos, ou seja à correlação ao quadrado entre os constructos.

Em termos práticos o cálculo da validade discriminante opera-se a partir da realização da raiz quadrada das medidas da AVE e comparando essas medidas com as correlações entre os constructos.

Nessa comparação e para que um constructo tenha validade discriminante, a raiz quadrada de AVE terá que ser superior às correlações que ele tenha com os demais constructos.

Conforme se pode observar na seguinte TABELA 40, as relações entre as variáveis são todas inferiores ao valor da raiz quadrada de AVE, sendo assim concordantes com os postulados de FORNELL e LARCKER (1981).

**TABELA 40 – VALIDADE DISCRIMINANTE – CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS LATENTES (1ª ORDEM)**

	CAP	SAT	SUS	CUL	POR	SIN	PIN	CLI	PAR	COM	APR	PIN	CLI	FIN
CAP	0,778													
SAT	0,752	0,810												
SUS	0,833	0,717	0,858											
CUL	0,645	0,494	0,694	0,849										
POR	0,815	0,608	0,816	0,714	0,843									
SIN	0,661	0,636	0,715	0,481	0,752	0,873								
PIN	0,109	0,112	0,047	0,016	0,134	0,267	0,934							
CLI	0,485	0,455	0,413	0,478	0,433	0,333	0,012	0,828						
PAR	0,514	0,467	0,467	0,511	0,535	0,453	0,126	0,707	0,907					
COM	0,533	0,388	0,422	0,557	0,546	0,28	-0,06	0,726	0,568	0,807				
APR	0,497	0,446	0,485	0,399	0,574	0,529	0,199	0,261	0,381	0,367	0,934			
PIN	0,484	0,432	0,45	0,508	0,567	0,45	0,191	0,325	0,347	0,352	0,826	0,882		
CLI	0,455	0,375	0,482	0,332	0,546	0,495	0,223	0,364	0,463	0,406	0,701	0,541	0,886	
FIN	0,475	0,468	0,485	0,314	0,444	0,382	0,053	0,364	0,398	0,363	0,434	0,357	0,551	0,822

TABELA 40 – Elaboração Própria

Outro aspecto que se pode salientar também e que é proposto por LUQUE (2000) assenta na análise das correlações estandardizadas entre as diferentes variáveis latentes que, se apresentarem um valor muito elevado, superior a 0.9, explicam informação redundante e significam não representar constructos diferentes. Pelo que se constata o valor mais elevado de correlação é de 0.833, pelo que se cumprem os critérios definidos por LUQUE (2000), existindo assim validade discriminante entre as variáveis.

### 7.1.5. FIABILIDADE INDIVIDUAL DOS ITENS (2ª ORDEM)

É a partir dos valores das variáveis latentes se criam os constructos de segundo ordem. Nesta etapa do trabalho foram incluídas duas novas variáveis de controlo: Tamanho da SDA (3 itens reflectivos), e Idade da SDA. Todos os constructos de segundo ordem são reflectivos, menos EGC (Capital Estrutural), que é formativo, já que se espera que PIN (propriedade intelectual) não tem por que se mover no mesmo sentido do resto de variáveis que o compõem, e RTO (rendimentos), já que os diferentes tipos de rendimento tão-pouco têm de mover-se necessariamente da mesma forma.

Assim, realizaram-se de novo os procedimentos de depuração dos Itens como se procedeu nos dois passos anteriores para os constructos de primeira ordem.

**QUADRO 9 – CARGA FACTORIAL DOS ITENS PARA OS CONSTRUCTOS DE 2ª ORDEM – Capital Humano, Capital Estrutural, Capital Relacional, Rendimento, Tamanho da SDA e Idade da SDA**

Variable	Weight	Loading	Location	ResidVar	Communal	Redundan
DIM outward						
CAP	0.4210	0.9139	0.0000	0.1649	0.8351	0.0000
SAT	0.3180	0.8475	0.0000	0.2818	0.7182	0.0000
SUS	0.3823	0.9044	0.0000	0.1821	0.8179	0.0000
EGC inward						
CUL	0.3183	0.8334	0.0000	0.3054	0.6946	0.4395
POR	0.5385	0.9484	0.0000	0.1006	0.8994	0.5690
SIN	0.2455	0.8506	0.0000	0.2766	0.7234	0.4577
PIN	0.0502	0.3024	0.0000	0.9085	0.0915	0.0579
KHT outward						
CLI	0.3651	0.9028	0.0000	0.1850	0.8150	0.2293
PAR	0.4051	0.8663	0.0000	0.2494	0.7506	0.2111
COM	0.3749	0.8522	0.0000	0.2737	0.7263	0.2043
RTO outward						
APR	0.3385	0.8920	0.0000	0.2043	0.7957	0.3674
CPI	0.3316	0.8250	0.0000	0.3193	0.6807	0.3143
CCL	0.3062	0.8066	0.0000	0.3494	0.6506	0.3004
FIN	0.2814	0.6309	0.0000	0.6020	0.3980	0.1837
Tam outward						
NSMAS5	1.0988	0.9935	0.0000	0.0130	0.9870	0.0000
NASOC	-0.2177	0.7588	0.0000	0.4243	0.5757	0.0000
DIMHUM	0.0886	0.8303	0.0000	0.3106	0.6894	0.0000
edad outward						
EDAD	1.0000	1.0000	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000

Conforme se observa, os diversos Itens dos constructos reflectivos analisados cumprem os requisitos e os critérios definidos por CARMINES e ZELLER (1979), apresentando “loadings” superiores a 0.707.

**7.1.6. FIABILIDADE DOS CONSTRUCTOS (2ª ORDEM)**

Seguindo o mesmo processo anteriormente descrito para os constructos de primeira ordem a TABELA 41, dá-nos nota das medidas de fiabilidade encontradas para cada constructo reflectivo.

**TABELA 41 – FIABILIDADE DOS CONSTRUCTOS (2ª ORDEM)**

Constructo	$\rho_c$
Capital Humano	0.919
Capital Estrutural	Formativo
Capital Relacional	0.907
Rendimento	Formativo
Tamanho	0.899
Idade	1.000

TABELA 41 – Elaboração Própria

Que como se pode constatar apresenta valores superiores a 0.7 e 0.8, conforme as indicações prescritas por NUNNALLY (1978).

### 7.1.7. VALIDADE CONVERGENTE (2ª ORDEM)

Seguiu-se também um procedimento idêntico para a determinação da Variância Média Extraída (AVE) que se pode observar na TABELA 42 que se segue.

**TABELA 42 – VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) DOS CONSTRUCTOS (2ª ORDEM)**

Constructo	AVE
Capital Humano	0.790
Capital Estrutural	formativo
Capital Relacional	0.764
Rendimento	formativo
Tamanho	0.751
Idade	1.000

TABELA 42 – Elaboração Própria

Pelo que se observa os valores da TABELA 42, cumprem-se claramente os preceitos recomendados por FORNELL e LARCKER (1981), sendo os valores muito claramente superiores a 0.5.

### 7.1.8. VALIDADE DISCRIMINANTE (2ª ORDEM)

De idêntica forma se procede ao cálculo da raiz quadrada das medidas de AVE. A comparação entre esses valores pode observar-se a partir da TABELA 43.

**TABELA 43 – VALIDADE DISCRIMINANTE – CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS LATENTES (2ª ORDEM)**

	DIM	EGC	KHT	RTO	Tam	idad
DIM	0.889					
EGC	0.795	0.776				
KHT	0.456	0.527	0.874			
RTO	0.559	0.593	0.534	0.794		
Tamanho	-0.154	-0.319	-0.178	-0.049	0.867	
Idade	-0.118	-0.051	0.109	-0.034	0.387	1.000

De acordo com os procedimentos do PLS as relações entre as variáveis são todas inferiores ao valor da raiz quadrada de AVE, sendo assim concordantes com os

postulados de FORNELL e LARCKER (1981) e com os critérios definidos por LUQUE (2000), existindo assim validade discriminante entre os constructos.

### 7.1.9. MODELO ESTRUTURAL

Conforme já detalhado e uma vez que foram analisadas a fiabilidade e a validade do modelo de medida, procede-se à análise e validação do modelo estrutural, que segundo FALK e MILLER (1992) passa pela variância explicada das variáveis endógenas ( $R^2$ ), pela intensidade dos coeficientes *path* ou pesos de regressão estandardizados ( $\beta$ ) e pela utilização das estatísticas *t*.

O índice  $R^2$ , corresponde à quantidade da variância das variáveis endógenas que é explicada pelos constructos precedentes e que deve assumir um valor igual ou superior a 0.1 (FALK e MILLER, 1992). Os Coeficientes *Path* Estandarizados ( $\beta$ ) medem a dimensão do efeito directo entre dois constructos, ou a forma como as variáveis independentes contribuem para a variância explicada das dependentes. CHIN (1998a) posiciona este coeficiente em valores superiores a 0.2, devendo idealmente situar-se acima de 0.3.

As estatísticas *t*, servem de validação às hipóteses considerando válidas aquelas que quando e em função da tabela de valores de “*t*”, apresentam coeficientes *path* ( $\beta$ ) com valores superiores a “*t*”. A tabela de valores “*t*” que se utiliza foi gerada a partir do *Bootstrap* com 500 sub-amostras (ROLDÁN, 2000), utilizando uma distribuição “*t*” a um extremo apresentando os valores que se indicam na TABELA 44.

**TABELA 44 – TABELA “*t*” DE STUDENT A UM EXTREMO GERADA A BOOTSTRAP 500**

Nível de Significância	*p<0.05	**p<0.01	***p<0.001
Valores de “ <i>t</i> ”	1.64791345	2.333843952	3.3106644601

A partir destes níveis pode obter-se o significado dos caminhos estruturais que permitem validar, ou não as hipóteses colocadas no presente trabalho de investigação.

#### a) INDICE $R^2$

No QUADRO 10 que se segue podem observar-se os resultados obtidos para os valores de  $R^2$ :

**QUADRO 10 – VALORES DE  $R^2$  (Variáveis dependentes)**

Block	Mean	Location	<i>Mult.RSq</i>	AvResVar	AvCommun	AvRedund
DIM	0.0000	0.0000	0.0000	0.2096	0.7904	0.0000
EGC	0.0000	0.0000	0.6327	0.3978	0.6022	0.3810
KHT	0.0000	0.0000	0.2813	0.2361	0.7639	0.2149
RTO	0.0000	0.0000	0.4617	0.3688	0.6312	0.2914
Tam	0.0000	0.0000	0.0000	0.2493	0.7507	0.0000
Idad	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	1.0000	0.0000
Average			0.2293	0.2862	0.7138	0.1853

São as variáveis EGC (Capital Estrutural) e RTO (Rendimento) que apresentam o maior poder preditivo, sendo que a primeira apresenta mesmo um valor bastante forte, superior a 63%.

A variável KHT (Capital Relacional), embora mais modesta em termos de valor preditivo, com um peso de 28%, situa-se mesmo assim bem acima dos limites considerados por FALK e MILLER (1992).

#### b) COEFICIENTES *PATH* ESTANDARDIZADOS ( $\beta$ )

O coeficiente que nos permite medir a dimensão do efeito directo entre os constructos, apresenta o conjunto de resultados que se ilustram no QUADRO 11, seguinte:

**QUADRO 11 – VALORES DE  $\beta$**

	DIM	EGC	KHT	RTO	Tam	edad
DIM	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
EGC	0.8199	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
KHT	0.0807	0.4573	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
RTO	0.1845	0.2715	0.3389	0.0000	0.1534	- 0.1085
Tam	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Idad	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

A partir das indicações que nos são dadas por CHIN (1998a), os coeficientes path devem apresentar um valor igual ou superior a 0.2, idealmente acima de 0.3.

No caso presente apenas três dos indicadores presentes se enquadram acima do limite superior proposto por CHIN (1998a), um poder-se-á aceitar pois que se configura num valor superior ao limite de 0.2 por si preconizado.

Ora, atendendo às recomendações de FALK e MILLER (1992), constata-se que cinco dos indicadores medidos pelo índice apresentam um valor superior a 0.1, logo, com suficiente carga preditiva relativamente a considerações que se possam vir a formular.

**c) ESTATÍSTICAS “t”**

Em conjunto com a técnica PLS foi também utilizada uma ferramenta não paramétrica que permite examinar a estabilidade dos cálculos: o *Bootsrap*. Esta ferramenta baseia-se num procedimento de re-amostragem em que os resultados inicialmente obtidos são tratados como se fossem a população. Calculado o Bootstrap a 500 amostras, utilizando a distribuição *t* de Student com um extremo de 499 graus de liberdade ( $n - 1$ ) obtiveram-se os resultados que se podem observar na TABELA 45 e que levam à aceitação ou rejeição das hipóteses do presente trabalho

**TABELA 45 – ESTATÍSTICAS “t” A PARTIR DO BOOTSTRAP**

HIP.	DESCRIÇÃO	ESTATÍSTICA T	SIGNIFICÂNCIA (P)	RESULTADO
H1	A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente o Fluxo e a aplicação de “ <i>Know-How</i> ” técnico das SDA	0.6074	Não significativa	NÃO – Rejeitar
H2	A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente a Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA	20.3831	***p <0.001	SIM
H3	A Estrutura de Gestão de Conhecimento das SDA influencia positivamente o Fluxo e a aplicação de “ <i>know-how</i> ” técnico adoptado pelas SDA	2.2821	*p <0.05	SIM – Aceitável
H4	A Dimensão Humana ou Tamanho das SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA	1.0814	Não significativa	NÃO – Rejeitar
H5	O Fluxo e a aplicação de “ <i>Know-How</i> ” técnico das SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA	2.7878	**p <0.01	SIM – Muito Aceitável
H6	A Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA influencia positivamente o Rendimento das SDA	2.1817	*p <0.05	SIM – Aceitável

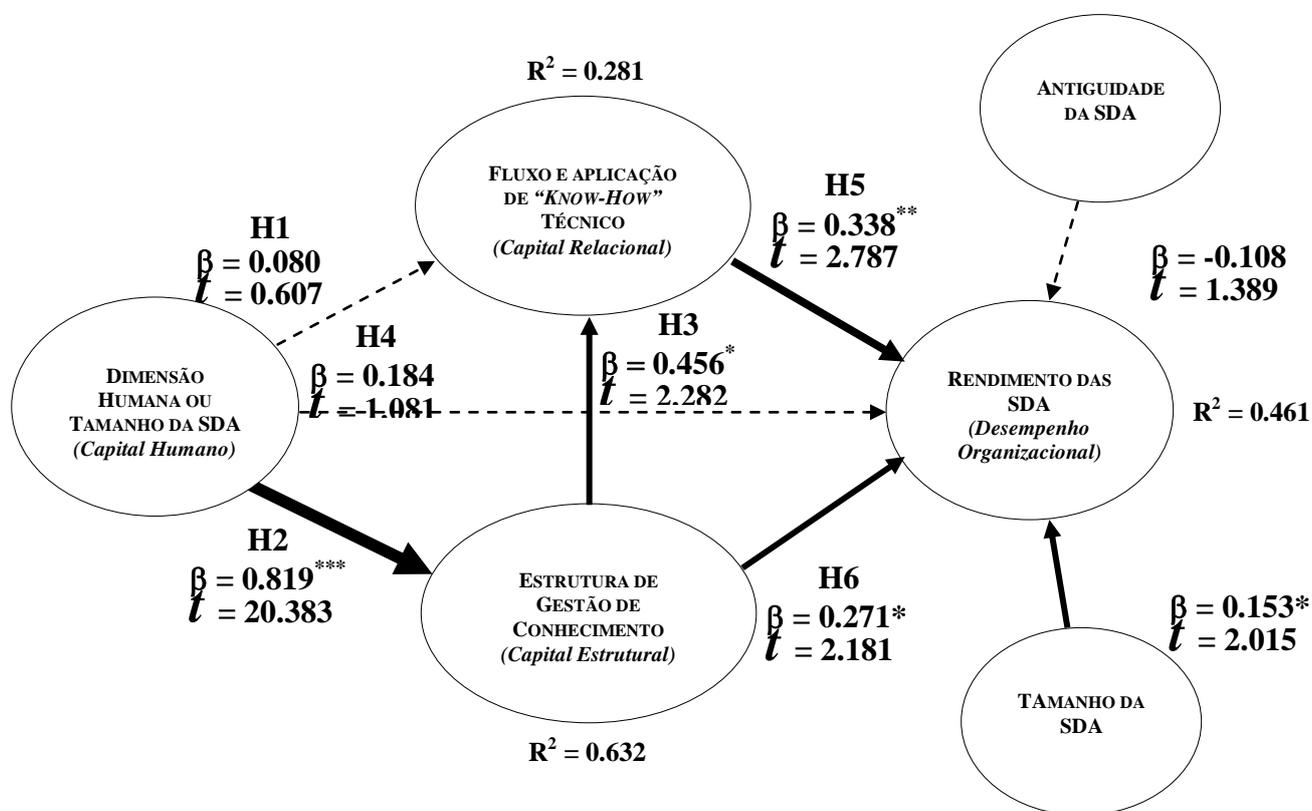
TABELA 45 – Elaboração Própria

p>0.05 (não significativa - Rejeitar); \*p <0.05 (SIM – Aceitável) para  $t > 1.6479$ ; \*\*p <0.01 (SIM – Muito Aceitável) para  $t > 2.3338$ ; \*\*\*p < 0.001 (SIM) para  $t > 3.1066$

**d) CONCLUSÕES DO MODELO ESTRUTURAL**

Assim e de modo a tornar mais perceptíveis as algumas das conclusões prévias a que nesta fase do trabalho de investigação se acaba de chegar, se ilustra na FIGURA 22 as conclusões que se extraem da análise do modelo estrutural.

**FIGURA 22 – CONCLUSÕES DO MODELO ESTRUTURAL**



$p > 0.05$  (não significante - Rejeitar);  $*p < 0.05$  (SIM - Aceitável) para  $t > 1.6479$ ;  $**p < 0.01$  (SIM - Muito Aceitável) para  $t > 2.3338$ ;  $***p < 0.001$  (SIM) para  $t > 3.1066$

A partir do presente modelo, com a visualização do conjunto de relações e os respectivos pesos dos indicadores é possível comparar os respectivos níveis de

significância entre os constructos, que nos conduzem à validação das hipóteses propostas.

Das 6 hipóteses colocadas em análise, os testes permitem suportar a validade de 5, repartidas pelos seguintes níveis de significância:

- $p < 0.001$  (nível de significância muito relevante) – Hipótese 2;
- $p < 0.01$  (nível de significância muito aceitável) – Hipótese 5;
- $p < 0.05$  (nível de significância aceitável) – Hipóteses 3 e 6.

Na TABELA 46 que se apresenta, procura-se sintetizar de modo organizado as confirmações relativas às diversas hipóteses e sobre a sua aceitação ou rejeição.

**TABELA 46 – ANÁLISE DA CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES**

HIP	DESCRIPTIVO	RESULTADO	CONCLUSÃO
H1	Relação entre a Dimensão Humana ou Tamanho das SDA e o Fluxo e a aplicação de "Know-How" técnico das SDA	Não confirmada	O nível de rejeição desta Hipótese é bastante claro pois o valor de $\beta$ é bastante baixo. Apenas 8% do fluxo e da aplicação de "Know-How" se explica por via do intelecto organizacional, dimensão e composição do mesmo, situação que implicará alguma reflexão.
H2	Relação entre a Dimensão Humana ou Tamanho das SDA e a Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA	Relevante	Esta Hipótese confirma-se com um nível de significância muito elevado com um valor de $\beta$ muito elevado explicando que mais de 81% dos processos organizacionais, procedimentos de captura e gestão de conhecimento é explicado pelo intelecto organizacional, dimensão e composição do mesmo.
H3	Relação entre a Estrutura de Gestão de Conhecimento das SDA e o Fluxo e a aplicação de "know-how" técnico adoptado pelas SDA	Aceitável	Hipótese que se confirma, com um valor de $\beta$ bastante interessante, significando que mais de 45% da aplicação de "Know-How" depende e incide sobre processos organizacionais, procedimentos de captura e gestão de conhecimento.
H4	Relação entre a Dimensão Humana ou Tamanho das SDA e o Rendimento das SDA	Não confirmada	Outra Hipótese cuja rejeição é clara, com um valor de $\beta$ bastante baixo, e que nos reporta que apenas 18% do desempenho organizacional deste tipo de empresas depende do intelecto organizacional, dimensão e composição do mesmo.
H5	Relação entre o Fluxo e a aplicação de "Know-How" técnico das SDA e o Rendimento das SDA	Muito Aceitável	Uma Hipótese que se confirma com um valor de $\beta$ a nível bastante interessante, explicando que mais de 33% do Rendimento/Desempenho deste tipo de empresas é explicado pela reputação no mercado e pelo relacionamento com clientes e fornecedores
H6	Relação entre a Estrutura de Gestão de Conhecimento adoptada pelas SDA e o Rendimento das SDA	Aceitável	O valor de $\beta$ para esta Hipótese confirma a sua validade sendo que 27% do Rendimento/Desempenho de uma SDA se explica pela influência de processos organizacionais, procedimentos de captura e gestão de conhecimento.

TABELA 46 – Elaboração Própria



## 8. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

### 8.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo empírico permitem uma análise comparativa com um conjunto de estudos realizados sobre temáticas semelhantes em diversos mercados, para o sector dos serviços, nomeadamente “*kibs*”, e que confirmam algumas das conclusões a que se chegam neste estudo, podendo observar-se esse comparativo na TABELA 47.

**TABELA 47 – IMPACTO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES**

<b>Autores Ano Publicação</b>	<b>Âmbito</b>	<b>Amostra</b>	<b>Metodologia</b>
<b>BONTIS, N., SELEIM, A., ASHOUR, A. (2004)</b> “Intellectual Capital in Egyptian Software Firms”, <i>The Learning Organization</i> , Vol. 11, n.º 4/5, pp. 332-346	Primeiro estudo realizado a nível dos países árabes sobre o problema do capital intelectual. Relaciona os indicadores Capital Humano, Estrutural e Relacional, com a performance de empresas árabes do segmento “intelectual intensivo” de alta tecnologia.	38 empresas de software que representam 35.5% do total da população de 107 empresas membro da “Egyptian Software Industry Chamber”	Tratando-se da primeira abordagem do género a ser realizada em países árabes, trata-se de um estudo exploratório que analisa a presença de vários indicadores de CI nas empresas Egípcias. Fundamentalmente exploratório, indica apenas possíveis caminhos.
<b>BONTIS, N., SELEIM, A., ASHOUR, A. (2007)</b> , “Human Capital and Organizational performance: a study of Egyptian software companies”, <i>Management Decision</i> , Vol. 45, n.º 4, pp. 789-801	Aprofundamento do estudo anterior assenta sobretudo na exploração em diversos ângulos do contributo da variável Capital Humano, para o desempenho das empresas de software no Egipto	38 empresas de software que representam 35.5% do total da população de 107 empresas membro da “Egyptian Software Industry Chamber”	Análises de correlação e de regressão, que acabam por suportar 6 das 9 hipóteses adiantadas
<b>BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)</b> , “Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries”, 7 <sup>th</sup> Tun Abdul Razak International Conference, December, Penang, Malaysia	Investigação centrada nos três elementos do Capital Intelectual e no seu contributo para o desempenho de dois sectores empresariais na Malásia.	107 entrevistados, estudantes a tempo parcial de MBA em Kuala-Lumpur e Serenbam, numa partição amostral de 60% pertencentes ao sector dos serviços e 40% a empresas industriais	Sendo o primeiro estudo do género realizado na Malásia, foi utilizado o questionário desenvolvido por BONTIS (1998), adaptado sendo a trabalho estatístico desenvolvido em PLS
<b>BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)</b> , “Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries”, 7 <sup>th</sup> Tun Abdul Razak International Conference, December, Penang, Malaysia	Investigação centrada nos três elementos do Capital Intelectual e no seu contributo para o desempenho de dois sectores empresariais na Malásia.	107 entrevistados, estudantes a tempo parcial de MBA em Kuala-Lumpur e Serenbam, numa partição amostral de 60% pertencentes ao sector dos serviços e 40% a empresas industriais	Sendo o primeiro estudo do género realizado na Malásia, foi utilizado o questionário desenvolvido por BONTIS (1998), adaptado sendo a trabalho estatístico desenvolvido em PLS
<b>WANG, W., CHANG, C. (2005)</b> “Intellectual Capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan”, <i>Journal of Intellectual Capital</i> , Vol.6, N.º2, pp:222-236	Investiga o impacto de diversos componentes do capital intelectual no desempenho de empresas do sector de TI em Taiwan	Todas as empresas listadas do sector das TI em Taiwan, num número não explicitado	Utiliza o PLS como metodologia estatística
<b>CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)</b> , “Modeling the creation of value from intellectual capital: a Portuguese banking perspective”, <i>International Journal of Knowledge and Learning</i> , Vol. 3, N.º 2/3, pp: 266-280	Relaciona os elementos constituintes do Capital Intelectual com a criação de valor	430 quadros superiores de direcção dos 53 Bancos registados na Associação Portuguesa de Bancos	Utiliza o PLS como metodologia estatística
<b>CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)</b> , “Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese banking industry”, <i>International Journal of Technology Management</i> , Vol. 43, n.º 1/3, pp: 212-237	Relaciona os elementos constituintes do Capital Intelectual com a performance (desempenho) no sector bancário É uma variação sobre o tema desenvolvido cerca de um ano antes	430 quadros superiores de direcção dos 53 Bancos registados na Associação Portuguesa de Bancos	Utiliza o PLS como metodologia estatística

TABELA 47 – Elaboração Própria

### 8.1.1. A RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E O FLUXO E A APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA

A Hipótese apresentada não mereceu confirmação neste estudo, aspecto a que não deverá ser de todo alheio o facto de nos apresentarmos perante um “Capital Humano” de contornos bastante particulares. MAISTER (2006) escreve originalmente na revista “American Lawyer” um contundente artigo <sup>(34)</sup> em que realça a enorme dificuldade deste grupo profissional em poder organizar-se sobre o ponto de vista da Gestão, e marcadamente pelos seguintes aspectos:

- *Índices de confiança mais baixos do que noutros sectores*: o advogado é “treinado” para desconfiar, para duvidar, o que não favorece um ambiente de confiança mútua, como é o caso de um ambiente empresarial em que se procure potenciar a partilha de conhecimentos;
- *Dificuldades no domínio dos valores e dos princípios empresariais*: o que de certa forma se relaciona com o anterior, não sendo viável a nível destas organizações a adopção de códigos comuns partilhados;
- *Distanciamento profissional*: parece prevalecer um maior investimento nos relacionamentos centrado em factores relacionados com a natureza do trabalho do que em questões de natureza pessoal ou de intimidade, aspecto que se carrega no relacionamento com clientes e com colegas;
- *Abordagens incomuns na tomada de decisão*: relacionada de certa maneira com as características litigantes inerentes à maneira de ser destes profissionais, centrada na ambiguidade e na aversão ao risco.

Para a composição do Capital Humano convergem elementos relacionados ao nível do indivíduo, como sejam a educação académica, as perícias e habilidades técnicas, os valores e as experiências e que constituem elementos cuja codificação e retenção empresarial não se pode assegurar de forma permanente.

Questões como a satisfação, a sustentabilidade/motivação e o compromisso (BONTIS e FITZ-ENDS, 2002), a atracção de colaboradores qualificados e a transformação das suas competências mediante processos colaborativos (CHAUHAN e BONTIS, 2004) ou de trabalho em equipa (HENDERSON e COCKBURN, 1994), são aspectos caracterizadores da gestão do Capital Humano, cujo processo de partilha e

---

<sup>(34)</sup> MAISTER, D.H. (2006), “Are Law Firms Manageable?”, in [http://davidmaister.com /pdf/AreLawFirmsManageable.pdf](http://davidmaister.com/pdf/AreLawFirmsManageable.pdf), first published in the April 2006 issue of The American Lawyer

difusão intra-organizacional, no entanto, continua a estar fortemente dependente da vontade do seu proprietário, ou seja, do colaborador.

As SDA acabam por ser uma célula empresarial que reúne um conjunto de personalidades marcadamente individualista (MAISTER, 1996) em que os processos de recompensa e de progressão são fortemente discriminatórios (SPURR, 1987, 1990) e em que a eficiência se centra no equilíbrio do poder de capital (GILSON e MNOOKIN (1985, 1989 e 1984).

Embora os números apresentados na FIGURA 25 (página 235) traduzam um sentido positivo nesta hipótese, ela acaba por não ser relevante e não se confirmar, aspecto que parece alinhar-se com outras investigações – vide TABELA 48 – e que vai ao encontro de uma ideia geral que ele necessita de se combinar com o Capital Estrutural e com o Capital Relacional de modo a poder ser influente na criação de valor e no contributo para o desempenho, (BONTIS, 1998), (EDVINSSON e MALONE, 1997), (SVEYBY, 1997).

**TABELA 48 – IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NO CAPITAL RELACIONAL**

AUTORES	HIP	$\beta$ PATH	T-VALUE	R <sup>2</sup>	RESULTADO
CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)	H1 Humano-Relacional	0.391	5.76	56%	Válida
WANG, W., CHANG, C. (2005)	H1 Humano-Relacional	0.695	11.22	48%	Válida
CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)	H1 Humano-Relacional	0.697	18.74	48%	Válida
BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)	H1 Humano-Relacional	0.799 <sup>(*)</sup> 0.798 <sup>(**)</sup>	12.34 <sup>(*)</sup> 17.93 <sup>(**)</sup>	32% <sup>(***)</sup> 37% <sup>(***)</sup>	Válida* Válida**
ESTUDO ACTUAL	H1 Humano-Relacional	0.080	0.60	28%	Não Válida

TABELA 48 – Elaboração Própria (\*) – Empresas Industriais (\*\*) – Empresas de Serviços (\*\*\*) – Média

Os resultados obtidos nesta investigação, não confirmam os elementos de investigações anteriores podendo estar a denotar algumas diferenças entre o tipo de organizações que se investigaram, ou pelo menos da forma como diferentes sectores observam o elemento Capital Humano, como trabalham as competências e as perícias individuais, transformando-as em saberes colectivos e partilhados.

No entanto, e indo ao encontro de aspectos já revelados em anteriores investigações (CABRITA e BONTIS, 2008), (CABRITA, VAZ e BONTIS, 2007), (BONTIS, 1998), WANG e CHENG (2004)., fica bastante claro que o Capital Humano é uma condição necessária mas não suficiente que contribui para a performance e o desempenho.

### **8.1.2. A RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA**

Hipótese que neste estudo apresenta uma ampla confirmação, sendo mesmo a indicação mais relevante que dele se pode extrair, fazendo repensar a importância da estrutura no processo de moldagem, captura e partilha de conhecimento.

Não perdendo de vista o facto de nos encontramos perante organizações fundamentalmente mais centradas no cliente do que orientadas ao mesmo (HEINZ e LAUMANN, 1982) o que é verdade é que, a dimensão humana da empresa, o seu conjunto de competências e saberes, são maior ou melhor desenvolvidos explicitamente consoante a estrutura em que se desenvolvem (TANG, 2008).

Daqui que os aspectos relacionados à configuração estrutural segundo, por exemplo, um modelo de Organização Invertida (QUINN *et al*, 1996b) possam ser determinantes quer para o enquadramento dos profissionais na estrutura, quer para o crescimento sustentado das formas de conhecimento geradas sobretudo através dos Processos Organizacionais e decorrentes do modelo de TI's em que os fluxos de trabalho e de informação vão ser encaminhados para os diversos sectores, ou entre a organização e os próprios clientes.

Sendo uma actividade em que o desenvolvimento de patentes e direitos próprios não é uma prática generalizada, são estruturas em que, face às características dos seus componentes, se deverá procurar o desenvolvimento e criação de contextos mais favoráveis à disseminação e partilha de conhecimentos (VON KROGH *et al*, 2000), assente em múltiplas formas de comunicação intra-empresarial (DAVENPORT e PRUSAK, 2000), por rotação de colaboradores entre as várias unidades de especialidade ou departamentos (VON KROGH *et al*, 2000) e (STEWART, 2001) num

modelo organizacional múltiplo, adoptando diversas formas estruturais – matricial, invertida, etc. – (QUINN *et al*, 2003) e (MINTZBERG *et al*, 2002).

Aspectos como sejam a cultura, os processos, os sistemas de informação e a propriedade intelectual acabam por definir a macroestrutura mediante a qual se pode “formatar” o contexto de conhecimento organizacional a estrutura divisional e departamental de diversas SDA, assente em especialidades e em ramos de direito, agregando células de trabalho que integram um sócio ou associado sénior com diversos advogados, parece configurar o modelo que melhor permite à estrutura potenciar o seu Capital Humano, aspecto que fica bastante bem marcado nesta investigação e na comparação com outras, como se ilustra da seguinte TABELA 49.

**TABELA 49 – IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NO CAPITAL ESTRUTURAL**

AUTORES	HIP	$\beta$ PATH	T-VALUE	R <sup>2</sup>	RESULTADO
CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)	H2 Humano-Estrutural	0.755	21.05	57%	Válida
WANG, W., CHANG, C. (2005)	H2 Humano-Estrutural	0.538	5.35	13%	Válida
CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)	H2 Humano-Estrutural	0.755	20.11	57%	Válida
BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)	H2 Humano-Estrutural	0.525 <sup>(*)</sup> 0.304 <sup>(*)</sup>	4.87 <sup>(*)</sup> 1.25 <sup>(**)</sup>	32% <sup>(***)</sup> 37% <sup>(***)</sup>	Válida* Não Válida**
ESTUDO ACTUAL	H2 Humano-Estrutural	<b>0.818</b>	<b>20.38</b>	<b>62%</b>	<b>Válida</b>

TABELA 49 – Elaboração Própria <sup>(\*)</sup> – Empresas Industriais <sup>(\*\*)</sup> – Empresas de Serviços <sup>(\*\*\*)</sup> – Média

### 8.1.3. A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO DAS SDA E O FLUXO E A APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA

Uma Hipótese que se confirma também e que permite concluir uma particularidade: *a maior ou menor aplicação de conhecimento (fluxo relacional) é, no caso deste tipo de organizações, muito condicionada pelo contorno estrutural da SDA.*

Uma vez que o domínio de conhecimentos e práticas legislativas pode orientar os advogados em vertentes de especialização ou de generalização, não deixa de ser também relevante referir que a maior ou menor orientação de uma SDA para um ou outro tipo de clientes – particulares ou empresariais, e dentro destes últimos, do sector público ou do sector privado e que tipo de empresas – deriva de um conjunto de

aspectos em que se destacam as relações pessoais de cada associado e o potencial de capacidade de “lobby” dos seus sócios principais.

Olhando assim para o modelo de Gestão e à estrutura das principais SDA portuguesas – sócios de capital e industria no topo da pirâmide, associados sénior ou principais, associados, estagiários, consultores e pessoal não jurista – agregados em regime assalariado mas com um efectivo cunho de prestação de serviços em grande parte dos serviços prestados por advogados, poder-se-á afirmar que nos encontramos perante estruturas cuja Lógica Dominante (PRAHALAD e BETIS, 1986) acabará por condicionar o modo como essas organizações procederão à abordagem de compartimentação e estruturação interna e ao modo como através dessa estrutura procederem ao “trade-off” relacional com o exterior.

Como revisto anteriormente a LD permite e potencia aspectos que podem agilizar a tomada de decisão, levando à adaptação gradual de estruturas e sistemas, sem necessidades de grandes mudanças de princípios que não questionem a essência dessa mesma LD. No entanto, pode também dificultar a gestão periférica necessária ao repensar de um negócio limitando o acesso a novas lógicas (PRAHALAD, 2004).

A importância e o impacto que a estrutura pode representar no fluxo relacional deste tipo de organizações, encontra-se ilustrado na TABELA 50, seguinte:

**TABELA 50 – IMPACTO DO CAPITAL ESTRUTURAL NO CAPITAL RELACIONAL**

AUTORES	HIP	$\beta$ PATH	T-VALUE	R <sup>2</sup>	RESULTADO
CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)	H3 Estrutural-Relacional	0.405	5.97	57%	Válida
WANG, W., CHANG, C. (2005)	H3 Estrutural-Relacional	-	-	-	Não avaliam
CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)	H3 Estrutural-Relacional	0.757	22.20	49%	Válida
BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)	H3 Estrutural-Relacional	0.496 <sup>(*)</sup> 0.441 <sup>(**)</sup>	2.51 <sup>(*)</sup> 3.50 <sup>(**)</sup>	32% <sup>(****)</sup> 37% <sup>(****)</sup>	Válida* Não Válida**
ESTUDO ACTUAL	<b>H3 Estrutural- Relacional</b>	<b>0.456</b>	<b>2.28</b>	<b>28%</b>	<b>Válida</b>

TABELA 50 – Elaboração Própria

<sup>(\*)</sup> – Empresas Industriais

<sup>(\*\*)</sup> – Empresas de Serviços

<sup>(\*\*\*\*)</sup> – Média

#### **8.1.4. A RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO HUMANA OU TAMANHO DAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA**

Trata-se de uma Hipótese que embora seja positiva não mereceu confirmação neste estudo, o que não é de todo de estranhar, uma vez que confirma algumas constatações anteriores em estudos de BONTIS (1998), WANG e CHENG (2004), CABRITA, M., BONTIS, N. (2008), CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007).

O que parece ser quase ponto comum a várias investigações e às que temos vindo a contrastar de modo mais próximo com esta investigação é que o Capital Humano de per si não produz nenhum impacto significativo no desempenho e na *performance* das empresas. Ele precisa de ser estruturado e enquadrado, de modo a poder gerar relações. Apenas e só por essa via o Capital Humano contribui para o desempenho.

O caminho a seguir será então de Capital Humano → Capital Estrutural → Capital Relacional → Desempenho.

Apenas desta forma se pode afirmar o seu impacto.

WANG e CHENG (2004) analisam de modo isolado o impacto directo do Capital Humano sobre a *performance* e os resultados obtidos ilustram uns modestos  $\beta$  0.048 e  $t$  0.539.

É inegável que numa lógica de Capacidades Dinâmicas, e para o desenvolvimento de competências nucleares distintivas (*core competences*) no domínio jurídico a qualidade dos recursos humanos, os seus conhecimentos e potencial de desenvolvimento se tornam imperiosos. Mas não chega apenas e só possuir boa matéria-prima humana.

Para o seu total aproveitamento a mesma necessita de ser enquadrada num ambiente (estrutura) que potencie a evolução do conhecimento, suportado em processos e rotinas mediante as quais a gestão de uma SDA possa configurar a base de recursos, adquirindo, integrando e recombinao os mesmos (EISENHART e MARTIN, 2000).

Na TABELA 51 que se segue, enquadram-se os resultados desta e de outras investigações relativamente a esta hipótese que acaba por não se confirmar.

**TABELA 51 – IMPACTO DO CAPITAL HUMANO NO RENDIMENTO/DESEMPENHO DAS SDA**

AUTORES	HP	$\beta$ PATH	T - VALUE	R <sup>2</sup>	RESULTADO
CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)	H4 Humano-Rendimento	0.047	0.438	45%	Não válida
WANG, W., CHANG, C. (2005)	H4 Humano-Rendimento	0.048	0.539	Não determinado directamente 16% por via indirecta	Não válida
CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)	H4 Humano-Rendimento	0.107	0.642	45%	Não válida
BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)	H4 Humano-Rendimento	-	-	-	Não avaliam
ESTUDO ACTUAL	<b>H4 Humano-Rendimento</b>	<b>0.184</b>	<b>1.08</b>	<b>46%</b>	<b>Não válida</b>

TABELA 51 – Elaboração Própria

### 8.1.5. A RELAÇÃO ENTRE O FLUXO E A APLICAÇÃO DE “KNOW-HOW” TÉCNICO DAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA

Hipótese que se confirma de modo muito aceitável nesta investigação e que relaciona de maneira muito significativa o relacionamento entre clientes, parceiros e a comunidade, com os resultados da organização em matéria de aprendizagem, de melhoria de processos, de crescimento de clientes e de crescimento financeiro.

O exercício desta profissão implica o domínio de um conjunto de quadros legislativos e de regras e procedimentos, sem os quais não se podem realizar as tarefas de natureza jurídico-legal inerentes à actividade.

A maior performance empresarial centra-se, a nível destes prestadores de serviços, na construção de soluções para os clientes (PEPERS e ROGERS, 1997), e independentemente do cunho empresarial a relação cliente-advogado é sempre uma relação pessoal (GARICANO e HUBBARD, 2007), cujo desenvolvimento assenta na confiança dos clientes (REBITZER e TAYLOR, 2007).

Tal como TEECE (2007) refere, a manutenção de vantagens assentes em Capacidades Dinâmicas organizacionais requer uma gestão empreendedora, ou seja, com a descoberta de melhores processos de fazer funcionar o negócio.

De igual modo, o mesmo TEECE (1984), por relação à TBR, já nos havia referido que o êxito organizacional se centra na posse de activos intangíveis baseados em domínio de um determinado “*know-how*” de natureza tecnológica ou de gestão.

O enfoque desenvolvido a partir da TBR acaba por reconhecer a transferência e o desenvolvimento de capacidades e competências organizacionais como um determinante importantíssimo de obtenção de vantagem competitiva (BARNEY, 1986). Este fluxo relacional centra-se também no conjunto de aprendizagens que as empresas operam a partir da própria experiência, e que as levam a enfrentar problemas e a explorar oportunidades, de modo auto-renovado (LEONARD-BARTON, 1998) e que acabará por traduzir-se num procedimento que cria valor a partir de activos intangíveis, operado sobre as competências e capacidades dos colaboradores e a partir da estrutura interna e da envolvente da organização (SVEIBY, 1998).

Na TABELA 52, que se segue, se ilustram os resultados desta e de outras investigações que temos vindo a comparar relativamente a esta hipótese de trabalho.

**TABELA 52 – IMPACTO DO CAPITAL RELACIONAL NO RENDIMENTO/DESEMPENHO DAS SDA**

AUTORES	HIP	$\beta$ PATH	T-VALUE	R <sup>2</sup>	RESULTADO
CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)	H5 Relacional- Rendimento	0.291	4.57	44%	Válida
WANG, W., CHANG, C. (2005)	H5 Relacional- Rendimento	0.205	2.90	43%	Válida
CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)	H5 Relacional- Rendimento	0.256	3.39	45%	Válida
BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)	H5 Relacional- Rendimento	-	-	-	Não Avaliam
ESTUDO ACTUAL	<b>H5 Relacional- Rendimento</b>	<b>0.456</b>	<b>2.28</b>	<b>28%</b>	<b>Válida</b>

TABELA 52 – Elaboração Própria

### **8.1.6. A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO ADOPTADA PELAS SDA E O RENDIMENTO DAS SDA**

Outra Hipótese que ganha também confirmação a nível deste estudo é aquela que relaciona o Capital Estrutural com o rendimento da SDA.

De modo a não criar laços de excessiva dependência relacional o trabalho nas SDA é organizado de forma padronizada, com separação de tarefas, num trabalho de arquitectura complexa (RUSANOW, 2003). Esta forma de organização altera de certa forma o paradigma tradicional de relação pessoal entre cliente-advogado, uma vez que no decurso dos procedimentos podem intervir vários juristas e não juristas (SHERR, 2001).

Para ser sustentável em matéria de avaliação, um sistema de medida do Capital Intelectual, necessita de estar alinhado com outros processos de gestão (ROSS e ROSS, 1997), o que facilita posteriores tarefas de auditoria e de acompanhamento da evolução do mesmo, bem como os respectivos impactos.

ANSKAITIS e BAREISIS (2005) investigando resultados de pesquisas anteriores (BONTIS, 1998, BONTIS *et al*, 1999, CHEN *et al*, 2004, YOUNDT e SNELL, 2004) e centrando-se na relação entre as diversas categorias do Capital Intelectual e a performance descobrem da existência de elevadas correlações entre o Capital Relacional e a *performance* e uma amplitude muito variável entre o Capital Estrutural e a *performance*, sugerindo que a investigação sobre esta categoria específica do Capital Intelectual não se encontra ainda muito desenvolvida ou que se trata de uma categoria muito contextual.

Na TABELA 53, que seguidamente se descreve, podem-se encontrar os valores obtidos para esta variável, na presente investigação e nas investigações que temos vindo a comparar.

**TABELA 53 – IMPACTO DO CAPITAL ESTRUTURAL NO RENDIMENTO/DESEMPENHO DAS SDA**

AUTORES	HIP	$\beta$ PATH	T-VALUE	R <sup>2</sup>	RESULTADO
CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)	H6 Estrutural- Rendimento	0.431	7.08	44%	Válida
WANG, W., CHANG, C. (2005)	H6 Estrutural- Rendimento	0.616	13.53	43%	Válida
CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)	H6 Estrutural- Rendimento	0.374	4.14	45%	Válida
BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)	H6 Estrutural- Rendimento	0.105 <sup>(*)</sup> 0.262 <sup>(**)</sup>	1.79 <sup>(*)</sup> 2.34 <sup>(**)</sup>	32% <sup>(****)</sup> 37% <sup>(****)</sup>	Não Válida* Válida**
ESTUDO ACTUAL	<b>H6 Estrutural- Rendimento</b>	<b>0.271</b>	<b>2.18</b>	<b>46%</b>	<b>Válida</b>

TABELA 53 – Elaboração Própria <sup>(\*)</sup> – Empresas Industriais <sup>(\*\*\*)</sup> – Empresas de Serviços <sup>(\*\*\*\*)</sup> – Média

Também as investigações de SELEIM, ASHOUR e BONTIS (2004 e 2007), a partir do elenco de uma bateria de indicadores revelam que os contributos do Capital Humano, Capital Relacional e Capital Estrutural para o desempenho das empresas do sector de software no Egipto apresentam uma correlação positiva.

Esta investigação contudo, pese embora o significado de confirmação que traduz, não segue um modelo de relações causais, nem utiliza uma metodologia PLS, o que de certo modo inviabiliza o estabelecimento de comparações.

Na TABELA 54, que se ilustra a partir da página seguinte de modo a proporcionar uma visão global podem comparar-se os resultados das várias investigações.

TABELA 54 – COMPARATIVO ENTRE INVESTIGAÇÕES

	CABRITA, M., BONTIS, N. (2008)	WANG, W., CHANG, C. (2005)	CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007)	Bontis, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999)	PRESENTE ESTUDO
<b>H1</b>					
<i><math>\beta</math> Path</i>	0.391	0.695	0.697	0.798(**)	<b>0.080</b>
<i>t-Value</i>	5.76	11.22	18.75	17.93(**)	<b>0.60</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	56%	48%	48%	37% (***)	<b>28%</b>
<b>Resultado</b>	Válida	Válida	Válida	Válida	<b>Não Válida</b>
<b>H2</b>					
<i><math>\beta</math> Path</i>	0.755	0.538	0.755	0.304(**)	<b>0.818</b>
<i>t-Value</i>	21.05	5.35	20.11	1.27(**)	<b>20.38</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	57%	13%	57%	37% (***)	<b>62%</b>
<b>Resultado</b>	Válida	Válida	Válida	Não Válida	<b>Válida</b>
<b>H3</b>					
<i><math>\beta</math> Path</i>	0.405	-	0.757	0.441(**)	<b>0.456</b>
<i>t-Value</i>	5.97	-	22.20	3.50(**)	<b>2.28</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	57%	-	49%	37% (***)	<b>28%</b>
<b>Resultado</b>	Válida	ñ avaliam	Válida	Válida	<b>Válida</b>
<b>H4</b>					
<i><math>\beta</math> Path</i>	0.047	0.048	0.107	-	<b>0.184</b>
<i>t-Value</i>	0.438	0.539	0.642	-	<b>1.08</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	45%	16%	45%	-	<b>46%</b>
<b>Resultado</b>	Não válida	Não válida	Não válida	ñ avaliam	<b>Não Válida</b>
<b>H5</b>					
<i><math>\beta</math> Path</i>	0.291	0.205	0.256	-	<b>0.456</b>
<i>t-Value</i>	4.57	2.90	3.39	-	<b>2.28</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	44%	43%	45%	-	<b>28%</b>
<b>Resultado</b>	Válida	Válida	Válida	ñ avaliam	<b>Válida</b>
<b>H6</b>					
<i><math>\beta</math> Path</i>	0.431	0.616	0.374	0.262(**)	<b>0.271</b>
<i>t-Value</i>	7.08	13.53	4.14	2.34(**)	<b>2.18</b>
<i>R<sup>2</sup></i>	44%	43%	45%	37% (***)	<b>46%</b>
<b>Resultado</b>	Válida	Válida	Válida	Válida	<b>Válida</b>

TABELA 54 – Elaboração Própria

(\*\*) – Empresas de Serviços

(\*\*\*) – Média

## 8.2. CONCLUSÕES

A investigação a que nos propusemos realizar com o presente trabalho, apresentava como grande objectivo o de *avaliar qual o contributo, impacto e relação das dimensões do CI no rendimento das empresas que utilizam o Conhecimento de modo intensivo*, utilizando a particularidade das Sociedades de Advogados, para esse efeito. Além do mais procurou-se também compreender as SDA enquanto estruturas empresariais, procurando determinar se existe influência positiva entre as dimensões humana, relacional e estrutural no rendimento das SDA.

A análise das actividades de natureza profissional como a Advocacia observadas numa perspectiva da gestão, não tem tido entre nós grande reflexão em matéria de investigação. A literatura remete-nos sobretudo para questões relacionadas com a organização do trabalho, gestão de recursos e prática remuneratória.

No contexto empresarial moderno as SDA, enquanto fenómeno empresarial relativamente novo e mais ou menos desconhecido em Portugal, enquadram-se como estruturas do que se pode considerar uma componente de “*consultoria de gestão*”, particularmente incidente sobre os aspectos jurídicos do inter-relacionamento entre empresas, entre empresas e Estado, entre empresas e organizações públicas.

Com o término deste trabalho e procurando responder às questões objectivas colocadas como fulcro orientador desta tese, cumpre-nos agora sintetizar as conclusões, fruto das descobertas realizadas, contrastando-as com os objectivos a que nos propusemos.

### 8.2.1. DAS HIPÓTESES NÃO CONFIRMADAS

1. A primeira Hipótese não confirmada, e quase como paradoxo, acaba por “*confirmar*” algumas das descobertas de outros estudos sobre esta área, estando em linha com anteriores investigações: mesmo numa área de consultoria tão especializada como é a da prestação de serviços jurídicos, o Capital Humano nas SDA não funciona de per si e o seu impacto no rendimento das organizações

não faz nenhum sentido, nem se assume como uma variável determinante para o mesmo.

É de certa maneira uma conclusão que nos surpreende e que de certo modo contraria uma ideia apriorística sobre a importância deste tipo de recursos humanos tão especializados, pois fica aqui claramente demonstrada a pouca importância e o reduzido impacto que o Capital Humano exerce sobre o Capital Relacional.

Surpreende sobretudo o *score* comparativamente mais baixo que a hipótese revelou quando confrontada com outras investigações – 0.080 (0.60) – o que remete mesmo para uma posição muito remota a importância do Capital Humano como potenciador isolado de rendimento das SDA.

De facto, habituados a observar a advocacia como uma profissão exercida de modo individual, tal e da mesma forma como a medicina, habituámo-nos também a interpretar o advogado como um “*técnico altamente especializado*”, romanceado nas séries de TV, e sobre o qual poderia impender uma grande dose de responsabilidade no sucesso ou fracasso das causas.

E na realidade tal facto é assim mesmo, mas como se referiu, em modo de funcionamento individual. Individualmente cada advogado a solo é ele mesmo o Capital Humano do seu próprio projecto. Mas em regime de associação colectiva ele é apenas mais um entre vários, uma vez que cada projecto pode envolver a colaboração de mais do que um advogado, ou pode ser iniciado por um e terminado por outro.

No regime associativo de uma SDA as “*individualidades*” se bem que importantes, tem que ser potenciadas de modo global e orientadas dentro de um conjunto de limites de modo a partilhar e a desenvolver competências colectivas que sejam colocadas ao serviço da SDA, significando isto que os aspectos inerentes ao Capital Humano (perícia, competência, experiência, inovação, capacidades, conhecimentos e criatividade dos indivíduos) não sobressaem tanto, nem com tanto peso nestas estruturas como noutras estruturas

de consultoria técnica especializada – casos das agências de publicidade e comunicação, consultoria de gestão, etc.

2. Essa mesma sequência de ideias acaba também por plasmar-se na relação directa entre o Capital Humano e o Rendimento, que embora de sentido positivo acaba por apresentar indicadores muito fracos, que remetem esta possibilidade para um relevo incipiente – 0.184 (1.081).

No entanto e quando comparado com outras investigações na mesma área esta relação directa entre Capital Humano e Rendimento, apresenta valores francamente mais significativos, podendo com isto configurar-se que estamos perante estruturas nas quais o peso técnico dos seus quadros pode ser mais determinante no desempenho organizacional e consequentemente no Rendimento da organização.

A aparente contradição ou ambivalência entre estas hipóteses rejeitadas, talvez se possa explicar da seguinte forma:

- a) Estarmos perante empresas cujas figuras nucleares de peso em matéria do olhar *do mercado* se centra nos seus sócios, ou em associados de peso político ou exposição mediática relevante, e que são estes os determinantes que levam as empresas e organizações a optar pela SDA x ou y, em detrimento de z ou w;
- b) Que por esse efeito, o maior impacto na função relacional, poderá residir no carisma dos sócios, muito mais do que pelo conjunto de competências e conhecimentos colectivos dos restantes advogados que compõem a SDA;
- c) Que no entanto, em matéria de prática e de execução processual, a equipa de trabalho – o Capital Humano – de uma SDA é significativamente mais impactante no rendimento dessa organização, ou pelo menos num nível considerado superior a outros sectores.

Pode isto significar que a equipa de trabalho de uma determinada área do Direito da SDA x pode ser distinguida da equipa de trabalho da mesma área de uma SDA y, ou seja, que em diferentes áreas de especialidade o contributo colectivo da carteira de competências dessa organização/empresa tenha um peso mais determinante na opção de uma entidade cliente.

### 8.2.2. DAS HIPÓTESES CONFIRMADAS

3. A conclusão mais relevante em matéria deste estudo encontra-se na confirmação da Hipótese que estabelece a relação entre o Capital Humano e o Capital Estrutural.

Ora tendo em linha de conta as investigações realizadas por SAINT-ONGE (1996), o *Capital Humano* é que constrói o *Capital Estrutural*, mas que quanto melhor este último for, melhores serão também as possibilidades do *Capital Humano* ser melhor.

A estrutura organizacional pode desta forma contribuir para desenvolver o *Capital Humano* dado que se os colaboradores deste modelo de organização se não se sentirem realizados, certamente que procurarão alternativas noutras organizações ou mesmo em trabalho individual.

Podendo a estrutura ser entendida na concepção de DZINKOWSKY (2000) como um “conjunto de processos e actividades organizacionais que se ligam à criação de Valor” e atendendo ao score obtido nesta Hipótese – 0.819 (20.383) – que é de longe o mais elevado em todos os estudos equivalentes com que nos confrontámos, estamos sem dúvida perante uma relação de variáveis que a nível deste modelo de organização se pode classificar de determinante.

É pelo este caminho de Competências ==> Estrutura Organizacional que o Capital Humano se molda e enquadra às exigências do trabalho no mercado. Será também a estrutura a responsável pelo desenvolvimento dos sistemas de captura e codificação do Conhecimento, com especial enfoque não apenas no explícito, no de mais fácil captura e disseminação em ferramentas de consulta e

de trabalho, mas sobretudo do conhecimento tácito, do não explicitado, daquele que apenas se aprende pela observação e que é fruto da combinatória de experiências individuais.

Em paralelo os trabalhos do CIC (2003) e de MARTIN DE CASTRO, NAVAS-LÓPEZ, LÓPEZ-SÁEZ e ALAMA-SALAZAR (2006), confirmam a extrema importância do Capital Estrutural na gestão de outros elementos do CI em termos humanos, tecnológicos, relacionais ou sociais.

Este trabalho de Gestão do Capital Humano, envolvido de modo mais abrangente em matéria de *Gestão de Conhecimento* (GC) a nível das SDA é também um tema que está particularmente a ser observado a nível no mercado Norte Americano, e para o qual se tem desenvolvido várias iniciativas, com destaque para os estudos e trabalhos de RUSANOW (2003), PARSONS (2004) e MAISTER (1993 e 1997).

A este nível, a boa gestão de Capital Humano e correspondentemente do Capital Intelectual e do Conhecimento de uma organização desta tipologia na boa capacidade de organizar a forma como a própria organização de serviços jurídicos aprende e em como desenvolve uma “*propriedade colectiva*” no seio de um conjunto de profissionais que, mesmo trabalhando em regime associativo, mantêm fortes traços de independência.

Assim, uma noção organizacional orientada à potenciação do Capital Humano nestas organizações, orienta-nos a procurar compreender o fenómeno de interdependência como um elemento do próprio desenho organizacional e como um elemento que deve ser gerido a partir de aspectos relacionados com mecanismos de coordenação formal explícita com os processos de coordenação informal e implícito e relacionando-os com as características e papel do conhecimento: *regras e regulamentos; sequenciação; rotinas; solução de problemas e tomada de decisão*; por exemplo.

4. Outra das conclusões importantes neste estudo é aquela que incide no contributo do Capital Relacional no Rendimento das SDA, e que se encontra plasmada na

respectiva Hipótese de trabalho com um considerável score de 0.338 (2.787), valores que se alinham em termos equilibrados com os resultados de outras investigações.

Todas as formas de estabelecimento relacional com o cliente, a comunidade ou outros parceiros, acabam por ser fruto da aplicação do conhecimento explicitado. E é nessa interacção, marcadamente relacional que se constroem laços de ligação mais fortes e consistentes, quer com clientes, quer com fornecedores que se convertem em verdadeiros aliados de mercado, numa relação compromisso-lealdade (MORGAN E HUNT, 1994).

Esta conclusão confirma-se assim na essência do próprio marketing de natureza relacional mediante o qual o investimento na construção de relações contribui de modo muito mais eficiente para a criação de valor, do que um marketing assente exclusivamente nos aspectos transaccionais de oferta-procura.

Uma vez que se trata de um fluxo que tem a sua origem no exterior da organização, ou melhor, que se origina através da interacção entre recursos da estrutura e terceiras partes externas à mesma, a sua natureza externa torna o Capital relacional difícil de ser codificado (ORDÓÑEZ de PABLOS, 2004, 2005) e será tanto mais valorizado quanto de maior longevidade seja a relação estabelecida.

5. De acordo com as conclusões de BONTIS (1997) só a coordenação do talento humano orientado para a satisfação do cliente permite criar valor organizacional. Tal parece ser também a conclusão que se pode extrair da Hipótese que no presente estudo estabelece a relação positiva entre a estrutura (Capital Estrutural) e o fluxo de aplicação de “*know-how*” (Capital Relacional) – *score* 0.456 (2.282).

As SDA são organizações cujo modo de organização procura congrega as características do trabalho de uma profissão marcadamente individual, agregando-a num contexto organizacional comum, no qual as questões de relação Direcção-Subordinado, a componente salário vs honorários, não

deixaram de se fazer sentir como aspectos condicionadores do desenvolvimento da estrutura.

6. E se, como visto no ponto anterior, quanto melhor a estrutura, quanto melhor o seu equilíbrio interno, quanto melhores as ferramentas e processos, melhor o fluxo de aplicação de “*know-how*” (impacto no Capital Relacional), de modo próprio, quanto melhor a estrutura, maior o impacto no rendimento da SDA. Conclusão que se extraí a partir da última Hipótese confirmada no presente estudo e que relaciona de modo bastante positivo o Capital Estrutural com o Rendimento – *score* 0.271 (2.181).
7. Embora não sejam enumeradas como hipóteses, parece-nos interessante referir o que se revela pertinente relativamente às variáveis de controlo *Antiguidade* e *Tamanho* (nº de advogados).

Relativamente à primeira os resultados identificados no modelo estrutural são muito claros – -0.108 (1.389), não é pelo maior número de anos no mercado que uma SDA vê o seu Rendimento influenciado. Por isso, o fenómeno de antiguidade que muitas vezes se procura conotar com o prestígio do peso de anos de laboração no mercado, não tem impacto rigorosamente nenhum no Rendimento.

Já o contrário se pode dizer do Tamanho, entendendo esta variável de controlo como uma variável de dimensão quantitativa no nº de quadros técnicos: o maior número de quadros técnicos tem um impacto e relação directa no Rendimento da SDA.

Porque é esse quantitativo que lhe permite estruturar-se de uma ou de outra forma, criar este ou aquele departamento ligado a áreas de especialização jurídica, disponibilizar mais ou menos recursos humanos para esta ou aquela área do conhecimento legislativo, em suma o maior ou menor número de recursos humanos técnicos disponíveis, possibilita ou inviabiliza que uma moderna SDA possa apresentar ao mercado uma oferta completa de especializações, devidamente departamentalizadas e especializadas, aliando o

melhor de dois mundos, tantas vezes perseguido por outros prestadores de serviços profissionais, as vantagens da integração global, com as vantagens da especificidade do particular.

### 8.2.3. LIMITAÇÕES DO PRESENTE ESTUDO

Tal como qualquer tipo de trabalho ou de iniciativa humana, uma Tese ou outra investigação científica, por muito abrangente que pretenda ser, acaba sempre por apresentar um conjunto de limitações, que neste ponto procuramos apresentar:

1. *O sector de actividade* em causa é um campo relativamente árido no domínio dos estudos de gestão, tornando difícil ou mesmo impossível a contrastação de ideias, indicadores, resultados, com estudos sobre o mesmo sector, realizados no mercado nacional, ou mesmo a nível de outros mercados;
2. *O desconhecimento e alguma desconfiança mesmo por parte de muitas SDA* das questões relacionadas ao Capital Intelectual foram também um aspecto que acaba por limitar o âmbito de desenvolvimento do estudo pois acabaram por condicionar o trabalho de campo no período de investigação;
3. *O critério de selecção dos entrevistados* de optar pela captura de resposta de um sócio e de um associado sénior com influência na gestão, poderá ter deixado ficar de fora algumas opiniões de outros sócios e de outros associados, que no contexto das SDA de maior dimensão podem ser importantes;
4. *O âmbito territorial da amostra*, muito centrada na zona da Grande Lisboa, pese embora a determinante importância da mesma, pode não espelhar uma opinião generalizada num contexto mais alargado ao território nacional;
5. *O âmbito temático do questionário*, muito fechado sobre as questões inerentes ao CI, não abre possibilidade de resposta de natureza qualitativa a questões específicas da gestão da SDA, se bem que o risco de colocar questões de natureza qualitativa a um grupo alvo com características de domínio retórico tão elevado fosse demasiado grande;

6. *A metodologia estatística:* a utilização do PLS quando comparada com outras alternativas como o LISREL ou o AMOS, embora mais flexível é menos potente. O PLS pressupõe que as relações causais são lineares, pelo que algumas das relações propostas, sobretudo as não confirmadas se possam dever a limitações da ferramenta estatística utilizada.

#### **8.2.4. FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

Quer as conclusões quer as limitações que se acabaram de referir abrem campo e determinam novas pistas de trabalho que potencialmente se pode desenvolver a partir desta investigação que permitam novos avanços no sentido da compreensão do impacto das diversas variáveis do Capital Intelectual no Rendimento e desempenho das organizações que utilizam o conhecimento de forma intensiva.

Em primeiro lugar o alargamento da amostra em termos internos dentro de cada SDA a mais sócios e a mais associados talvez possibilite uma maior contrastação de opiniões, podendo confirmar melhor os valores de algumas relações.

Em segundo lugar, seria interessante comparar este grupo profissional em regime de associação colectiva, com outros grupos profissionais de características semelhantes em matéria de aplicação intensiva do conhecimento de modo a poder ter uma visão mais longitudinal sobre um conjunto de profissões com essas características, como sejam: os médicos em regime de consultório associado com diversas especialidades (clínicas), profissionais de consultoria de gestão ou financeira, agências de publicidade e comunicação, gabinetes de engenharia ou arquitectura.

Procurar introduzir novas variáveis nos diversos constructos procedendo à sua melhoria e actualização no sentido e com o fim de assegurar de modo cada vez melhor que realmente medem o que efectivamente se pretende medir em função das propostas e hipóteses que pretendem provar.

Proceder ao cruzamento com metodologias qualitativas que forneçam indicadores mais específicos em matéria de gestão, para aprimorar sobretudo os assuntos que se relacionam com o Capital Estrutural e Relacional.



# BIBLIOGRAFIA



- 
- ABEGGLEN, J.C., STALK, G. (1985), "Kaisha: the Japanese corporation". New York: Basic Books
- ABEL, R. (1986), "The decline of the professionalism?", *Modern Law Review*, Vol. 49, n.º1
- ABEL, R. (1989), "American Lawyers", Oxford University Press, New York
- ABELL, A., OXBROW, N. (1999), "People who make knowledge management work: CKO, CKT, or KT", in Liebowitz, J. (Ed.) *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, Boca Raton
- ABELL, A., WINTERMAN, V. (1992), "Information culture and business performance", London: British Library Research and Development Department
- ABOWD, J.M. et al (2002), "The Relation among Human Capital, Productivity and Market Value: Building Up from Micro Evidence" In *Measuring Capital in the New Economy*, C. Corrado, J. Haltiwanger, and D. Sichel, eds., *Studies in Income and Wealth*, Vol. 65. Chicago: The University of Chicago Press
- ADAMS, G.L., LAMONT, B. (2003), "Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, n.º 2, pg. 142-154
- ADAMS, M. (2008), "Management 2.0: managing the growing intangible side of your business", *Business Strategy Series*; Northampton, Vol. 9, n.º 4, pg.190
- ADIZES, I.(1990), "Os Ciclos de Vida das Organizações – Como e porquê as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito", Thomson Learning
- AL-ALAWI, A.I., AL-MARZOOQI, N.Y., MOHAMMED, Y.F. (2007), "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 n.º 2, pg. 22-42

- ALAVI, M., LEIDNER D.E. (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, Vol.25, n.º1, pg. 107-136
- ALAVI, M., LEIDNER D.E. (1999), "Knowledge management systems: issues, challenges and benefits", *Commun Assoc Inf Syst*, Vol.1, pg. 1-36
- ALAVI, M., KAYWORTH, T., LEIDNER D.E. (2006), "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, pg. 191–224
- ALDRICH, H., AUSTER, E.R. (1986), "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications," *Research in Organizational Behavior*, Vol.8, pg. 165-198
- ALI, I.M., PASCOE, C., WARNE, L. (2002), "Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning", *Educational Technology and Society*, Vol. 5, n.º 2
- ALMEIDA, C. M. (1985), "Ordenações Filipinas", Livros I a V, rep. "fac simile", Lisboa
- ALMEIDA, P., GRANT, R. M., SONG, J. (1998), "The role of the international corporations in cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry", in M. A. Hitt, J. E. Ricart, I. Costa, & R. D. Nixon (Eds.), *Managing strategically in an interconnected world* ( pg. 119 – 148), New York: Wiley
- ALVES, A. (2003), "Breve história da advocacia em Portugal", edição CTT correios de Portugal, Lisboa
- ALVESSON, M. (1995), "Management of Knowledge-Intensive Companies", Berlin/New York: de Gruyter
- ALVESSON, M. (2000), "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity", Institute of Economic Research School of Economics and Management Lund

---

University Working Paper Series, disponível em <http://www.lri.lu.se/pdf/wp/2000-6.pdf>, acedido em Fevereiro de 2009

- ANDER-EGG, E. (1978), "Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales", 7. ed. Buenos Aires
- ANDERSON, A. R., JACK, S.L. (2002), "The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: A Glue or a Lubricant?" *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 14, n.º 3, pg. 193–210
- ANDERSON, N. R., KING, N. (1993), "Innovation in Organizations", in: Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds) *International Review of Industrial Organizational Psychology*, Vol. 8, pg. 1-33
- ANDREOU, A., BONTIS, N. (2007), "A model for resource allocation using operational knowledge assets", *The Learning Organization*, Vol. 14, n.º 4, pg. 345-374
- ANDREWS, K.R. (1987), "The concept of corporate strategy", Homewood III, R.D. Irwin
- ANDRIESEN, D. (2003), "Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles", Butterworth-Heinemann
- ANIMALI, S., CIAFFI, A. (1995), "Le professioni legali: tendenze e prospettive", *Sociologia del Diritto* XXII, n.º 1, pg. 167-176
- ARREGLE, J., HITT, M.A., SIRMON, D.G., VERY, P. (2007), "The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms", *Journal of Management Studies* Vol. 44, n.º1, pg. 73-95
- ARGYRIS, C. (1977), "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, pg. 96-104, September-October
- ARGYRIS, C. (1991), "Teaching Smart People How to Learn." *Harvard Business Review*, pg. 99-109, May-June

- ARGYRIS, C., SCHON, D.A. (1978), "Organizational learning" Addison-Wesley, Reading, MA
- ARNAUT, A. (1993), "Iniciação à advocacia", Coimbra Editora
- ARTHUR ANDERSEN, (1997), "The Knowledge Management Tool", Developed jointly by Arthur Andersen & The American Productivity and Quality Center, Chicago
- ARROW, K.J. (1984, "The Economics of Information", Collected Papers Vol. 4, Basil Blackwell, pg. 137-162
- ARROW, K.J. (1971), "Essays in the Theory of Risk Bearing", Chicago: Markham Publishing Co.
- ANSKAITIS, A., BAREISIS, V. (2005), "Understanding the impact of Intellectual Capital on the performance of organizations through constructivist and analytical approach", Paper apresentado no primeiro EAISM workshop: Visualising, Measuring and Managing Intangibles and Intellectual Capital, 18-20 October
- ANTONELLI, C. (1989), "A failure-inducement model of research and development expenditures: Italian evidence from the early 1980s", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 12, pg. 159-180
- ANTONELLO, C. (2005), "A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica", in Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências (pg. 12-33). Brasil: Bookman
- ARUNDEL, A., KABLA, I. (1998), "What percentage of innovations is patented? Empirical estimates for European firms", Research Policy Vol. 27, pg. 127-141
- ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H., WELLS, R. B. (1997), "A stakeholder approach to strategic performance measurement", Sloan Management Review, pg. 25-37

- 
- ATUAHENE-GIMA, K. (2003) “The effect of centrifugal and centripetal forces on product development quality and speed: How does problem solving matter?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, n.º 3, pg. 359-373
- BACKHUIJS, J. B., HOLTERMAN, W. G. M., OUDMAN, R. S., OVERGOOR, R. P. M.; ZIJLSTRA, S. M. (1999), “Reporting on intangible assets”, In: *INTERNATIONAL SYMPOSIUM MEASURING AND REPORTING INTELLECTUAL CAPITAL: EXPERIENCES, ISSUES AND PROSPECTS*, Amsterdam.
- BAIK, K.H., KIM, I. (2007), “Contingent fees versus legal expenses insurance”, *International Review of Law and Economics*, Vol. 27, n.º 3, pg. 351-361
- BAKER, D. D., CULLEN, J.B. (1993), “Administrative Reorganization and Configurational Context: The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size,” *Academy of Management Review*, Vol.36, n.º 6, pg. 1251-1277
- BANKER, R. D., CHANG, H., PIZZINI, M.J. (2004), “The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy”, *The Accounting Review*, Vol. 79, n.º 1, pg. 1-23
- BARNEY, J.B. (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy”, *Management Science*, Vol. 32, n.º10, pg. 1231-1241
- BARNEY, J.B. (1986), “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?” – *Academy of Management Review*, Vol. 11, n.º 3, pg. 656-665
- BARBOSA, F. V. (1999), “Competitividade: conceitos gerais”. in: RODRIGUES, S. B. (org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas
- BARCLAY, D, HIGGINS, C., THOMPSON, R. (1995), “The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an

- illustration”, *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, Vol. 2, n.º 2, pg. 285-309
- BARUCH, L. (2000), “Intangibles: Management, Measurement and Reporting”, Washington, D.C.: Brookings Institution Press
- BLANKE, P., SALA, M. (2003), “The Growth Competitiveness Index – Analyzing Key opportunities of Sustained Economic Growth”
- BEATTIE V., THOMPSON S. (2004), “A comprehensive analysis of intellectual capital components as a precursor to empirical investigation of disclosures in annual reports”, Paper presented at the 8th Annual Financial Reporting and Business Communication Conference, Cardiff, 1st-2nd July.
- BECK, T., DEMIRGUC-KUNT, A., MAKSIMOVIC, V. (2005), “Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?”, *The Journal of Finance*, Vol. 60, n.º 1, pg. 137
- BELL, D. (1973), “The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting”, New York, Basic Books
- BENHABIB, J., SPIEGEL, M.M. (1992), “The role of human capital and political instability in economic development”, *Journal of Monetary Economics*, Vol.34, pg.143-173
- BENSAOU, M., EARL, M. (1998), “The right mind-set for managing information technology”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, n.º 5, pg. 119-128
- BHAGAT, R. S., HARVESTON, P. D., TRIANDIS, H. C. (2002), “Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework”, *Academy of Management Review*, Vol. 27, n.º2, pg. 204– 221
- BIEKER, T. (2007), “Sustainability management with the Balanced Scorecard”, Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen

- 
- BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A.; HULLAND, J. (1995), "Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n.º 8, pg. 637-655
- BLACK, S.E., LYNCH, L.M. (1996), "Human-capital investments and technology", *The American Economic Review*, Vol. 26, n.º 2, pg. 263-267
- BOEKHOUDT, P.; VAN DER STAPPEN, P. (2004), "The aspect project case: a model for SME adoption of ICT innovation", in *INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC COMMERCE - ICEC*, 6, New York: ACM Press, Vol. 60, pg. 201-206
- BOLLEN, K. A. (1989), "Structural Equations with Latent Variables", New York, John Wiley & Sons
- BOIVIN, C., ROCH, J. (2006), "Dominant organizational logic as an impediment to collaboration", *Management Decision*, London, Vol. 44, n.º 3, pg. 409
- BONORA, E., REVANG, O. (1993), "A framework for analyzing the storage and protection of knowledge in organizations: strategic implications and structural arrangements", in *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Cooperation*, Blackwell, Cambridge, pg. 190-212
- BONTIS, N. (1996), "There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically", *Business Quarterly*, Summer, pg. 40-47
- BONTIS, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36, n.º 2, pg. 63-76
- BONTIS, N. (1999), "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, n.º 5-8, pg. 433-462

- BONTIS, N. (2001), "Assessing Knowledge Assets: A review of the models used to measure intellectual capital", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, n.º 1, pg. 41-60
- BONTIS, N., CHUA, W., RICHARDSON, S. (1999), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", 7th Tun Abdul Razak International Conference, December, Penang, Malaysia
- BONTIS, N., SELEIM, A., ASHOUR, A. (2004), "Intellectual Capital in Egyptian Software Firms", *The Learning Organization*, Vol. 11, n.º 4/5, pg. 332-346
- BONTIS, N., SELEIM, A., ASHOUR, A. (2007), "Human Capital and Organizational performance: a study of Egyptian software companies", *Management Decision*, Vol. 45, n.º 4, pg. 789-801
- BONTIS, N., STOVEL, M. (2002), "Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, n.º 3, pg. 303-322
- BRINKLEY, I. (2006), "Defining the Knowledge Economy", The Work Foundation
- BROCK, D., POWELL, M., HININGS, C.R. (eds.) (1999), "Restructuring the professional organization: Accounting, healthcare, and law", London: Routledge
- BROCK, D. M., POWELL, M. J. (2005), "Radical Strategic Change in the Global Professional Network: The Big Five" 1999-2001," *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, n.º 5, pg. 451-468
- BROCK, D.M., YAFFE, T., DEMBOVSKY, M. (2006), "The Global Law Firm: An Initial Study of Strategy and Performance", *International Journal of Business and Economics*, Vol. 5, n.º 2, pg. 161-172
- BROOKING, A. (1996), "Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise", International Thomson Business Press, New York
- BOWEN, F.E. (2001), Ph.D.Thesis, University of Bath (United Kingdom)

- 
- BUCKLEY, P.J., PASS, C.L. and PRESCOTT, K. (1988), "Measures of International Competitiveness: A critical Survey". *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, n.º 2, pg. 175-200
- BUENO CAMPOS, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, nº 164, Agosto, pg. 207-229
- BUENO CAMPOS, E., MORCILLO, P. (1997), "Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo", Documento IADE nº 5, UAM, Madrid
- BUENO CAMPOS, E. (2001), "Creación, medición y gestión de intangibles: propuesta de modelo conceptual", em "Formas y reformas de la nueva economía", Monografía 1, Revista Madrid, pg. 43-48.
- BUKOWITZ, W.R., WILLIAMS, R.L. (2005), "Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa", Bookman, apoio da PriceWaterhouseCoopers, São Paulo
- BUSHE, G.R., SHANI, A. B. (1990), "Parallel learning structure interventions in bureaucratic organizations", in *Research in Organisation Change and Development*, ed. W. Pasmore and R. Woodman, Vol. 4. Greenwich, Conn: JAI Press
- BUSHE, G.R., SHANI, A. B. (1991), "Parallel Learning Structure" Reading, MA: Adison Wesley
- BUZZELL, R. D., GALE, B.T., SULTAN, R.G. (1975), "Market Share—A Key to Profitability," *Harvard Business Review*, Vol.53, January-February, pg: 97-106.
- BUZZELL, R. D., WIERSEMA, F.D. (1981), "Modeling Changes in Market Share: A Cross-sectional Analysis," *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pg: 27-42

- CABRAL, J.E. (2006), “A inovação na indústria brasileira”, HSM Management, Update nº 32 – Maio
- CAETANO, A. (2003), “Inquérito aos advogados portugueses: uma profissão em mudança” Revista da Ordem dos Advogados
- CABRAL, P. (1999), “Algumas considerações sobre a livre circulação dos advogados na Comunidade Europeia à luz da nova directiva 98/5/CE do Parlamento Europeu e do Conselho”, Serviço de Investigação e Documentação do Tribunal das Comunidades Europeias, Luxemburgo
- CABRITA, M., VAZ, J.L., BONTIS, N. (2007), “Modeling the creation of value from intellectual capital: a Portuguese banking perspective”, International Journal of Knowledge and Learning, Vol. 3, n.º 2/3, pg: 266-280
- CABRITA, M., BONTIS, N. (2008), “Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese banking industry”, International Journal of Technology Management, Vol. 43, n.º 1/3, pg. 212-237
- CAMBEL, A. B. (1993), “Applied chaos theory: A paradigm for complexity”, Boston: Academic Press, Harcourt Brace
- CAMISON, C., PALACIOS, D., DEVECE, C. (2000), “Um novo modelo para a medição do capital intelectual: o modelo NOVA”, documento apresentado no X Congresso Nacional da ACED, Oviedo, disponível em [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com), [acedido em Julho de 2008]
- CANADIAN INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT (2003), “A common KM framework for the Government of Canada: Frid Framework for enterprise knowledge management, version 3.0. Ottawa
- CARDOSO, A.L. (1988), “Da Associação de Advogados de Lisboa à Ordem dos Advogados”, separata da Revista da Ordem dos Advogados nº 48, Abril

- 
- CARMINES, E.G.; ZELLER, R.A. (1979), “Reliability and validity assessment”, Sage University paper series on quantitative applications in the social sciences, n.º 07-017, Beverly Hills, CA: Sage
- CARR, J., MATHEWSON, F. (1990), “The Economics of Law Firms: A Study in the Legal Organization of the Firm”, *Journal of Law and Economics*, n.º 33
- CARTER, T. (2004), “New rules for group leaders”, *American Bar Association Journal*, February
- CEFIS, E., MARSILI, O. (2005), “A matter of life and death: innovation and firm survival”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, n.º 6, pg. 1167–1192
- CEGARRA-NAVARRO, J.G., DEWHURST, F. (2006), “Linking shared organizational context and relational capital through unlearning: An initial empirical investigation in SMEs”, *The Learning Organization*, Vol. 13, n.º 1, pg. 49-62
- CEGARRA-NAVARRO, J.G., DEWHURST, F. (2007), “Implementing Knowledge Management Practices Through Chief Knowledge Officers”, in *ECKM 2007 – 8th European Conference on Knowledge Management*, Barcelona
- CEPEDA, G.C., GALÁN, J.L., LEAL, A. (2004), “Identifying Key Knowledge area in the professional services industry: a case study”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, n.º 6, pg. 131-150
- CÉSPEDES Lorente, J.J.; SÁNCHEZ Pérez, M. (1996), “Tendencias y desarrollos en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, Vol. 5, n.º 3, pg. 23-40
- CHAUHAN, N., BONTIS, N. (2004), “Organizational learning via groupware: a path to discovery or disaster?”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 27, pg. 591-610

- CHIAVENATO, I.(1999), “Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações”, Rio de Janeiro: Campus.
- CHESNAIS, F. (1988a), “Multinational Enterprises and the International Diffusion of Technology”, in G. Dosi et al. (eds). *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, Londres
- CHEN, J, ZHU, Z., XIE, H.Y. (2004), “Measuring intellectual capital: a new model and empirical study”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, n.º 1, pg. 195-212
- CHESNAIS, F. (1988b), “Technical cooperation agreements between firms”, *STI Review*, n.º4, pg. 57-119
- CHIN, W.W. (1998a), “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling”, *Management International Science Quarterly*, Vol. 22, n.º 1, pg. 7-15
- CHIN, W.W. (1998b), “The Partial Least Squares approach to structural equation modeling”, in G.A. Marcoulides (Ed.): *Modern Methods for Business research*, pg. 295-336, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher
- CHIN, W.W. (1998c), “Structural Equation Modeling in IS Research”, in ISWorld Net Virtual Meeting Center at Temple University, November 2-5
- CHIN, W.W. (2001), “PLS-Graph User's Guide Version 3.0”, C.T. Bauer College of Business, University of Houston, Houston.
- CHOO, C.W. (1996), “The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions”, *International Journal of Information Management*, Vol. 16, n.º5, pg. 329-340
- CHOO, C. W., (1998), “The Knowing Organization”, Oxford University Press, New York
- CHOO, C. W. (2003). “Perspectives on Managing Knowledge in Organizations”, in <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/CCQ/default.html>, acedido em Agosto de 2008

- 
- CIC (2003), “Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual, Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento”, (CIC), Universidad Autónoma de Madrid
- COLE, B. (2003), “Trends in the solicitors` profession”, London Law Society: Annual Statistic Report
- COMPETITIVENESS ADVISORY GROUP (Ciampi Group) (1995), “Enhancing European Competitiveness” First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, EC. Brussels.
- COMPETITIVENESS POLICY COUNCIL (1992), “Building a Competitive Advantage”. First Annual Report to the President and Congress, Washington, Competitiveness Policy Council
- COLLINS, J.D., HITT, M.A. (2006), “Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 23, n.º 3, pg. 147-167
- COOL, K., SCHENDEL, D. (1988), “Performance differences among strategic group members”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n.º 3, pg. 202-223
- COOL, K., DIERICKX, I., JEMISON, D. (1989), “Business Strategy, Market Structure and Risk-return Relationships: A Structural Approach,” *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pg. 507-522
- CRAWFORD, R. (1994), “Na era do capital humano”, São Paulo: Atlas
- CROSSAN, M., LANE, H., WHITE, R.E. (1999), “An organizational learning framework: from institution to institution”, *Academy of Management Review*, Volume 24, n.º 3, pg. 522-37

- CUBBIN, J., LEECH, D. (1986), "Growth versus profit maximization: a simultaneous equations approach to testing the Marris Model", *Managerial and Decision Economics* 7, pg. 123-131
- CURRY, A., MOORE, C. (2003), "Assessing information culture - an exploratory model", *International Journal of Information Management*, Vol. 23, n.° 2, pg. 91-110
- DAI, Z., VIGGIANY, F.A. (2006), "Toward Creating Learned-Based Competitive Advantage: An empirical Investigation", *Competition Forum, Indiana*, Vol. 4, n.° 1, pg. 1-9
- DAFT, R., WEICK, K. (1984), "Toward a model of organization as interpretation systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, n.° 2, pg. 284-295
- DAMANPOUR, F. (1992), "Organizational size and Innovation", *Organization Studies*, Vol. 13, n.° 3, pg. 375-402
- DANA, J., SPIER, K. (1993), "Expertise and Contingent Fees: the Role of Asymmetric Information in Attorney Compensation", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 9, n.° 2, pg. 349-367
- DANZON, P. (1983), "Contingent Fees for Personal Injury Litigation", *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pg. 213-224
- D`AVENI, R. A. (1999), "Strategic Supremacy through Disruption and Dominance." *MIT Sloan Management Review*, Vol. 40, n.° 3, pg. 127-135
- DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. (1997), "Information Ecology: mastering the Information and Knowledge Environment", New York. Oxford Oxford University Press
- DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. (1998), "Working Knowledge: how organizations manage what they know", Boston: Harvard Business School Press

- 
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. (2000), "Working Knowledge", Harvard Business School Press, May
- DAVENPORT, T. H., VOLPEL, S.C. (2001), "The rise of knowledge towards attention management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, n.º 3, pg. 212-221
- DAVENPORT, T.H. (2007), "Profissão: Trabalhador do Conhecimento", Biblioteca Exame, Edimpresa
- DAY, G. (1994), "Continuous learning about markets", *California Management Review*, Vol. 36, Summer, pg. 9-31
- DEBONNEUIL-FONTAGNÉ (2003), "Compétitivité, Rapport du Conseil d'Analyse Economique"
- DE LONG, D., (1997), "Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors", Center for Business Innovation, Ernst & Young
- DELGADO VERDE, M., MARTÍN-DE-CASTRO, G., NAVAS-LÓPEZ, J.E., LÓPEZ-SÁEZ, P. (2008), "Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Vol. 18, pg. 203-227
- DEMSETZ, H. (1973), "Industry structure, market rivalry and public policy", *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, pg. 1-9
- DEN HERTOOG, P.D. (2000), "Knowledge-intensive Business Services as Co-producers of Innovation", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, n.º 4, pg. 491-528
- DENNY, R. W., (2004), "Law Practice Frontlines: What's Hot and What's Not in the Legal Profession," *Law Practice*, Vol. 30, n.º 1, January/February.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (1998a), "Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy". London: The Stationery Office. -

- (1998b), *Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy: Analysis and Background*. London: DTI
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (DTI) (1998), “The 1998 Competitiveness White Paper”
- DESOUZA, K.C., AWAZU, Y. (2006), “Knowledge management at SMEs: five peculiarities”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, n.º 1, pg. 32-43
- DEZALAY, Y. (1992), “*Marchands de Droit*”, Fayard, Paris
- DIAS, J.P., PEDROSO, J. (2004), “As profissões jurídicas entre a crise e a renovação: o impacto do processo de desjudialização em Portugal”, *Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – Observatório permanente da Justiça Portuguesa*
- DiBELLA, A.J., NEVIS, E. C., GOULD, J. M., (1996), “Understanding organizational learning capability”, *The Journal of Management Studies*, Oxford: May 1996. Vol. 33, n.º 3, pg. 361
- DIBELLA, A. J., NEVIS, E. C. (1998), “*How Organizations Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability*”, Jossey-Bass Publishers
- DiBELLA, A., NEVIS, E., GOULD, J. (1996), “Understanding organizational learning capability”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, n.º 3, pg. 361-79
- DIERICKX, I., COOL, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35, n.º 12, pg. 1504-1513
- DÍEZ DE CASTRO, E., VÁZQUEZ SÁNCHEZ, A., DÍEZ MARTÍN, F., (2005), “Un modelo Interpretativo de la Lógica Dominante en las Organizaciones”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vigo, Vol. 11, nº1, pg. 77-93
- DIGENTI, D. (2000), “Collaborative Learning: A Core Capability for Organizations in the New Economy”, *REFLECTIONS*, Vol. 1, n.º 2 – MIT press Edu

- 
- DIXON, N. M. (2000), "Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing what They Know", Boston: Harvard Business School Press
- DOZ, Y. (1978), "Managing Manufacturing Rationalization Within Multinational Companies", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 13, n.º 3, pg. 82-94
- DOBSON, S-, GERRARD, B. (1989), "Growth and profitability in the Leeds engineering sector", *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 36, n.º 4, pg. 334-352
- DRUCKER, P. (1968), "The Age of Discontinuity: Guidelines to our changing society", New York, Harper & Row
- DRUCKER, P. (1981), "Toward the next economics and other essays", New York: Harper & Row.
- DRUCKER, P. (1995), "Rethinking Work", *Executive Excellence*, February
- DRUCKER, P. (2003), "Post Capitalist Society", Harper Business e Actual Editora, Julho. Edição inicial em 1993
- DUBAR, C., TRIPIER, P. (1998), "Sociologie des professions", Armand Colin, Paris
- DUFFY, D. (2000), "Uma ideia capital", *HSM Management. Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial*. São Paulo – SP: ano 4, n.º 22, pg.72-78, set/out
- DU PLESSIS, T., DU TOIT, A.S.A. (2006), "Knowledge management and legal practice", *International Journal of Information Management*, Kidlington, Vol. 26, n.º 5; pg. 360
- DZINKOWSKY, R. (2000), "The measurement and management of Intellectual Capital: an introduction", *Management Accounting*, Vol. 78, n.º 2, pg. 32-36
- EARL, M.J., SCOTT, I.A. (1999), "What is a chief knowledge officer?" *Sloan Management Review*, Vol. 40, n.º 2, pg. 29-38

- EISENHARDT, K.M. (1989), “Agency theory: an assessment and review”, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pg. 57-74
- EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A., (2000), “Dynamic capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*. Chichester, Vol.21, n.º 10/11, pg.1105-1121
- EDVINSSON, L. (1997), “Developing intellectual capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Vol. 30, n.º 3, pg. 266–373
- EDVINSSON, L. (2000), “Some perspectives on intangibles and intellectual capital”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, n.º 1, pg. 12–13
- EDVINSSON, L. (2003), “The Intelligent Organization”. in J. L. Chatzkel (Ed.), *Knowledge Capital* (pg. 109-128). Oxford: Oxford University Press
- EDVINSSON, L., MALONE, B. (1997), “Intellectual capital: The proven way to establish your company’s real values by measuring its hidden brainpower”, New York: Harper Business
- EFIMOVA, L. (2004), “Discovering the Iceberg of Knowledge Work”, In Proc. of the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities (OKLC 2004), April 2-3, Innsbruck, disponível em <https://doc.telin.nl/dscgi/ds.py/Get/File-34786>, acedido em Novembro de 2008
- EFRON, B., GON, G. (1983), “A leisurely look at the Bootstrap, the Jakknife and cross-validation”, *The American Statistician*, n.º 37, pg. 36-38
- EMONS, W. (2000), “Expertise, Contingent Fees, and Insufficient Attorney Effort”, *International Review of Law and Economics*, Vol.20, n.º 1, pg. 21-33
- EMONS, W. (2007), “Conditional versus contingent fees” *Oxford Economic Paper*, pg. 89–101

- 
- ERRAMILI, M. K. (1991), “The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, n.º 3, pg. 479-501
- ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D., MEYER-STAMER, J. (1994), “Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas”, Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin
- EUROFORUM (1998), “Proyecto Intellect: Medición del Capital Intelectual”, Madrid: Euroforum
- EUROPEAN COMMISSION (2007), RICARDIS: Reporting intellectual capital to augment research, Development and Innovation in SME, Brussels
- EVANS, P., DOZ, Y. (1989), “The Dualistic Organization”, in P. Evans, Y. Doz & A. Laurent(Ed.), *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation*, Macmillan Press
- FALK, R.F., MILLER, N.B. (1992), “A primer for soft modeling”, Akron, Ohio: The University of Akron
- FAULCONBRIDGE, J. (2007), “Relational networks of knowledge production in transnational law firms”, *Geoforum*, Vol. 38, n.º 5, pg. 925-940
- FAULCONBRIDGE, J., MUZIO, D. (2007), “Reinserting the professional into the study of globalizing professional service firms: the case of law” in [http://eprints.lancs.ac.uk/531/1/Reinserting\\_the\\_professional\\_into\\_the\\_study\\_of\\_PSFs\\_\\_revised\\_.pdf](http://eprints.lancs.ac.uk/531/1/Reinserting_the_professional_into_the_study_of_PSFs__revised_.pdf), acedido em Janeiro de 2009
- FAULCONBRIDGE, J., MUZIO, D. (2008), “Organizational professionalism in globalizing law firm s”, *Work, Employment & Society*, London, Vol. 22, n.º 1, pg. 7
- FAYOL, H.J. (1966), “Administration industrielle et générale - prévoyance organisation - commandement, coordination – contrôle”. Paris: Dunod

- FEIWEL, G. R. (1975), "The intellectual capital of Michal Kalecki: A study in economic theory and policy", Knoxville: University of Tennessee Press
- FERRALL, C. (1996), "Promotions and Incentives in Partnerships: Evidence from Major US Law Firms", *Canadian Journal of Economics*, Vol. 29, n.º 4, pg. 811-827
- FERRARESE, M.R. (1992), "Potere e competenza nelle professione giuridiche", Milano
- FIOL, C.M., LYLES, M. (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pg. 803-813
- FIRESTONE, J.M. (2003), "Enterprise Information Portals and Knowledge management", London: Butterworth-Heinemann
- FITZ-ENDS, J., BONTIS, N. (2002), "Intellectual Capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 n.º.3, pg. 223-247
- FITZSIMMONS, J., FITZSIMMONS, M. (2004), "Service management: operations, strategy and information technology", McGraw-Hill
- FERGUSON, C.H., MORRIS, C.R. (1993), "Computer wars", Random House, New York
- FLOOD, J., (1999), "Professional Organizing Professionals: Comparing the Logic of United States and United Kingdom Law Practice" in *Restructuring the Professional Organization: Accounting, Health Care & Law*, D. M. Brock, M.J. Powell, and C. R. Hinings eds., London: Routledge, pg. 154-182.
- FOMBRUN, C. J., GINSBERG, A. (1990), "Shifting Gears: Enabling Change in Corporate Aggressiveness," *Strategic Management Journal*, Vol.11, pg. 297-308

- 
- FORAY, D., LUNDEVALL, B. (1996), "The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy", In: OECD. Employment and growth in the knowledge economy, Paris: OECD
- FORNELL, C. (1982), "A second generation of multivariate analysis: an overview", in C. Fornell (ed.): A second generation of multivariate analysis, Vol.1, pg. 1-21, New York, Praeger Publishers
- FORNELL, C., LARCKER, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", Journal of Marketing Research, Vol. 18, pg. 39-50
- FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F.L. (1982), "A comparative analysis of two structural equation models: Lisrel and PLS applied to market data", in C. Fornell (ed.): A second generation of multivariate analysis, Vol. 1, pg. 289-324, New York, Praeger Publishers
- FREIDSON, E. (1994), "Professionalism Reborn", Policy Press, New York
- FREY, R.S. (2001), "Knowledge Management, proposal development and small businesses", The Journal of Management Development, Vol. 20, n.º1, pg. 38-54
- GADREY, J., GALLOUJ, F., WEINSTEIN, O. (1995), "New Modes of Innovation: How Services benefit Industry", International Journal of Service Industry Management Vol.6, n.º3, pg. 4-16.
- GALBRAITH, J. R. (1971), "Matrix organization designs: How to combine functional and project forms", Business Horizons, Vol. 14, n.º 1, pg. 29-40
- GALBRAITH, J. R. (1997), "The reconfigurable organization", in "The Organization of the Future", The Drucker Foundation, pp 87-98, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

- GARCÍA-AYUSO, M. (2001), “Meritum project’s: guidelines for managing and reporting on intangibles”, International research seminar intangibles and intellectual capital: emerging issues in company valuation, reporting and management, Ferrara
- GARELLI, S. (2003), “Competitiveness of Nations: the Fundamentals”, IMD World Competitiveness Yearbook
- GARICANO, L, HUBBARD, T. (2003), “Specialization, Firms, and Markets: The Division of Labour within and Between Law Firms”, University of Chicago Graduate School of Business, May 2003
- GARICANO, L, HUBBARD, T. (2007), “Managerial Leverage Is Limited By the Extent of the Market: Hierarchies, Specialization, and the Utilization of Lawyers’ Human Capital”, The Journal of Law and Economics - UChicago Press
- GAROUPA, N., GOMEZ-POMAR, F. (2001), “Cashing by the hour: Why large law firms prefer hourly fees over contingent fees”, Faculdade de Economia, da Universidade Nova de Lisboa, disponível em <http://jleo.oxfordjournals.org/cgi/content/abstract/ewm063v1>, acedido em Abril de 2009
- GARVIN, D. A. (1993), “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review, Vol. 71, n.º 4, pg. 78-91, July-August
- GEHANI, R.R. (2002), “Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm”, Management Decision, Vol. 40, n.º. 10, pg. 980-991
- GERLACH, J.R. (2005), “Imperfect Information and Stock Market Volatility”, The Financial Review. Vol. 40, n.º 2, pg. 173-194
- GEUS, Arie de (1997), “The Living Company”, Harvard Business Scholl Press, Longview Publishing Ltd

- 
- GHEMAWAT, P. (1986), "Sustainable Advantage". *Harvard Business Review*, Vol. 64, n.º 5, pg. 53
- GIBSON, R. (1998) "Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control, Leadership, Markets and the World", Nicholas Brealey Publishing Limited, London.
- GILSON, R. J., MNOOKIN. R. (1985), "Sharing among the Human Capitalists: An Economic Inquiry into the Corporate Law Firm and How Partners Split Profits", *Stanford Law Review*, nº 37, pg. 313-392
- GILSON, R. J., MNOOKIN. R. (1989), "Coming of Age in the Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns", *Stanford Law Review* nº 41, pg.567-595
- GILSON, R. J., MNOOKIN. R. (1994), "Disputing Through Assets: Cooperation and Conflict Between Lawyers in Litigation", *Columbia Law Review* nº 94, pg. 509-549
- GLEIK, J. (1987), "Chaos: Making a New Science", New York, Penguin
- GLISBY, M., HOLDEN, N. (2003), "Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company", *Knowledge and Process Management*, Vol. 10, n.º 1, pg. 29-36
- GOERL, G. F. (1975), "Knowledge management: cybernetics, professionalization, and knowledge management: An exercise in assumptive theory", *Public Administration Review*, 35. Blackwell Publishing Limited
- GOLDSTEIN, S. G. (1985), "Organizational dualism and quality circles", *Academy of Management Review*, (pre-1986), n.º 10, pg. 504–17
- GOMEZ-MEJIA, L., TOSI, R., HINKEN, T. (1987), "Managerial control, performance and executive compensation", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pg. 51-70

- GOMEZ-MEJIA, L., BALKIN, D.B. (1992), “Compensation, organizational strategy and firm performance”, South-Western Publications, Ohio
- GOSHAL, S., NAHAPIET, J. (1998), “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n.º 2, pg. 212-266
- GOTTSCHALK, P. (1999a), “Knowledge management in the professions: lessons learned from Norwegian law firms”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, n.º 3, pg. 203-211
- GOTTSCHALK, P. (2002b), “Law firm clients as drivers of law firm change. *Journal of Information, Law and Technology*, (1) in [http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/jilt/2002\\_1/gottschalk](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/jilt/2002_1/gottschalk), acedido em Dezembro de 2008
- GOTTSCHALK, P., KHANDELWAL, V. (2003), “Determinants of knowledge management technology projects in Australian law firms”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, n.º 4, pg. 92-105
- GOTTSCHALK, P., SUTTON, M. (2006), “Strategic Knowledge Management Technology”, *Knowledge Management Research & Practice* Vol. 4, pg. 77–79
- GRANT, R.M. (1996), “Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration”, *Organization Science*, Vol. 7, pg. 375-387
- GRANT, R.M. (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Winter (special issue), Vol.17, pg. 109-122
- GRAVES, S. B., LANGOWITZ, N. S. (1993), “Innovative productivity and returns to scale in the pharmaceutical industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pg. 593-605
- GRAVELLE, H., WATERSON M. (1993), “No Win, No Fee: Some Economics of Contingent Legal Fees”, *Economic Journal*, Vol. 103, n.º 420, pg. 1205-1220

- 
- GRAY, C. (2007), "Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms" *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 12, n.º 6, pg. 345-360
- GRIFFITH, D. A., HARVEY, M. G. (2001), "A resource perspective of global dynamic capabilities", *Journal of International Business Studies*, Washington, Vol.32, n.º 3, pg. 597-606
- GROVER, V., DAVENPORT, T.H. (2001), "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, n.º 1, pg. 5-21
- GUIDICE, R.M., MERO, N.P. (2007), "Governing joint ventures: tension among principals' dominant logic on human motivation and behavior" *Journal of Management & Governance*. Dordrecht, Vol. 11, n.º 3, pg. 261
- GULICK, B. (1992), "Polanyi's Theory of Meaning: Exposition, Elaboration, and Reconstruction." *Polanyiana: The Periodical of the Michael Polanyi Liberal Philosophical Association* (Budapest) 2:4 and 3:1 (double issue)
- GUMBAU, M. (1997), "Análisis microeconómico de los determinantes de la innovación: aplicación a las empresas industriales españolas". *Revista Española de Economía*, Vol.14, n.º 1, pg. 41-66
- HAATAJA, M. (2005), "Development of Competitiveness of Knowledge-Intensive Services", Tampere University of Technology, Finland Institute of Business Information Management, ISPIM 2005
- HAKANSSON, H. (1993), "Networks as a mechanism to develop resources", in P. Beije, J. Groeneppe, O. Nuys (Eds.), *Networking in Dutch industries*, Leven–Apeldorn: Garant
- HALAWI, L.A., McCARTHY, R.V., ARONSON, J.E. (2006), "Knowledge management and the competitive strategy of the firm", *The Learning Organization* Vol. 13,n.º 4, pg. 384-397

- HALL, M., WEISS, W. (1967), "Firm size and profitability", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 49, n.º 3, pg. 319-331
- HALL, R. (2002a), "Knowledge management in the new business environment", ACRRT, Universidade de Sidney in <http://pandora.nla.gov.au/pan/22289/20031221-0000/www.acirrt.com/pubs/WP87.pdf>, acedido em Dezembro de 2008
- HAMEL, G. (2002), "Leading the Revolution", Plume, New York
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1985), "Do You Really Have a Global Strategy?", *Harvard Business Review*, Vol. 63, n.º 4, pg. 139-148
- HANNAN, M., FREEMAN, J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol.49, pg. 149-164
- HANNAN, M., CARROL, G. (1992), "Dynamics of Organizational Populations: Density, legitimation and competition", Oxford University Press, New York
- HARE, A.P. (1976), "Handbook of Small Group Research", Free Press, New York
- HARRISON, B., KELLEY, M. R., GANT, J. (1996), "Innovative firm behavior and local milieu: exploring the intersection of agglomeration, firm effects, and technological change", *Economic Geography*, Vol. 72, n.º 3, pg. 233-258
- HARRISON, S., SULLIVAN SR, P. (2000), "Profiting from intellectual capital: learning from leading companies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, n.º1, pg. 33-46
- HATCH, M. J. (1997a), "Organization Theory – Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives", New York: Oxford University Press
- HAY, B. (1996), "Contingent Fees and Agency Costs", *Journal of Legal Studies* n.º 25, pg. 503-533

- 
- HAY, B. (1997), "Optimal Contingent Fees in a World of Settlement", *Journal of Legal Studies* n.º 26, pg. 259-278
- HAYASHI, F. (1982), "Tobin's marginal q and average q", *Econometrica*, Vol. 50, n.º 1, pg. 213-224
- HEDBERG, B. (1981, "How organizations learn and unlearn". In P. Nystrom and W. H. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, pg. 3-27
- HEINZ, J.P., LAUMANN, E.O. (1982), "Chicago Lawyers: The Social Structure of the Bar", New York and Chicago: Russel Sage Foundation and American Bar Foundation
- HERSCHEL, R.T., NEMATI, H. R. (2000), "Chief Knowledge Officer: critical success factors for knowledge management", *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol. 16, n.º 4, pg. 37-45
- HENDERSON, R., COCKBURN, L. (1994), "Measuring Competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, Vol.37, pg. 64-84
- HENDRIKS, P. H. J. (2004), "Assessing the role of culture in knowledge sharing", Paper presented at the Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities (OKLC), Innsbruck/Austria, April 2-3
- HENDRIKSEN, E. S., VAN BREDA, M. F. (1992), "Accounting Theory", Irwin
- HENRY, N. (1975), "Knowledge management: bureaucracy, technology, and knowledge management", *Public Administration Review*, Vol. 35, pg. 572 – 578
- HERMELIN, B. (2001), "Location of Professional Business Services – A Swedish Case Study", in Toivonen (ed.) *Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services (KIBS)*, pg. 26 – 36

- HERRMANN, A; HUBER, F.; KRESSMANN, F. (2006), "Partial Least Squares – Ein Leitfaden zur Spezifikation, Schätzung und Beurteilung varianzbasierter Strukturgleichungsmodelle", Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. Vol. 58, n.º 2, pg. 34-66
- HESSEN, J. (1987), "Teoria do conhecimento". 8ª ed. Portugal: Editora Coimbra
- HITT, M., BIERMAN, L., SHIMIZU, K., KOCHHAR, R. (2001), "Direct and moderating effects of Human Capital on strategy and performance in professional service firms: a resource based perspective", Academy of Management Journal, Vol. 44, n.º 1, pg. 13-28
- HITT, M., BIERMAN, L, COLLINS, J.D. (2007), "The strategic evolution of large US law firms", Business Horizons, Vol. 50, n.º 1, pg: 17-28
- HMSO (1985), "Report from the select committee of the House of Lords on overseas trade", London: The Aldington Report
- HMSO (1994), "Competitiveness: Helping business to win", London
- HMSO (1995), "Competitiveness: Forging ahead", London
- HODGART, A. (1994), "The power of an effective organization", International Financial Law Review, London, pg. 15-19
- HOLDEN, N. (2002), "Cross-cultural management: a knowledge management perspective", Harlow: Prentice Hall
- HOLLAND, J.H. (1992), "Adaptation in natural and artificial systems", MIT Press, Cambridge, MA
- HOQUE, Z., JAMES, W. (2000), "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Research , Vol. 12 , n.º 1

- 
- HOROWITZ, L. (1962), "Firm size and research activity" *Southern Economic Journal*, Vol. 29, pg. 298-301
- HOWE, K.M., VOGT, S.C. (1996), "On q", *Financial Review*, Vol. 31, n.º 2
- HUBER, G.P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and literatures", *Organization Science*, Vol. 2, pg. 85-113
- HUBER, G.P. (2006), "Designing Firms for Knowledge Acquisition and Absorptive Capacity", *Information and Organization Design Series*, Vol. 6, pg. 219-242
- HUDSON, W. (1993), "Intellectual Capital: how to built it, enhance it, use it", John Willey & Sons, New York
- HUNG, Y., CHANG, E. (2006), "Measurement scale of Intellectual Capital for the information service industry", *International Journal of Services and Standards*, Vol. 2, n.º 2, pg. 154-175
- HUNTER, L., BEAUMONT, P., LEE, M. (2002), "Knowledge management practice in Scottish law firms", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, n.º 2, pg. 4-21
- HUSTAD, E. (2004), "Knowledge networking in global organizations: the transfer of knowledge", in *SIGMIS CONFERENCE ON COMPUTER PERSONNEL RESEARCH*, Tucson. Norway: Agder University College, pg. 55-64
- HUYSMAN, M., De WIT, D. (2002), "Knowledge Sharing in Practice", Dordrecht: Kluwer Academic Publishers
- HUYSMAN, M., WOLF, V. (2005), "IT to support knowledge sharing in communities: towards a social capital analysis", *Journal of Information Technology*, Vol. 21, n.º 1, pg. 40-51
- IMAI, K., BABA, Y. (1991), "Systemic innovation and cross-border networks: Transcending markets and hierarchies to create a new techno-economic

- system. Technology and productivity: The challenge for economic policy”, Paris: OECD
- ISMAIL, M. (2005), “Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, n.º 8, pg. 639-54
- JACKSON, R. (2001), “Laying down the knowledge asset law”, *Knowledge Management*, October, pg. 32-34
- KAMATH, G.B. (2007), “Intellectual Capital Statements: what do they measure and report” the Icfai Business School, *The Icfai Journal of Accounting Research*, Vol. 6, n.º 4, pg. 52-64
- KANT, I. (1997), “Crítica da razão pura”, 4ª ed. Prefácio à tradução portuguesa, introdução e notas: Alexandre Fradique MOURUJÃO. Tradução: Manuela Pinto dos SANTOS e Alexandre Fradique MOURUJÃO. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- KANTER, R.M. (2008), “Transforming Giants”, *Harvard Business Review*, Boston, Vol. 86, n.º 1, pg. 43
- KANNAN, G., AULBUR, W.G. (2004) “Intellectual capital Measurement effectiveness”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, n.º 3, pg. 389-413
- KANNEBLEY, S.J., PORTO, G.S., PAZELLO, E.T. (2004), “Inovação na Indústria Brasileira: Uma Análise Exploratória a Partir da PINTEC”, *Revista Brasileira de Inovação*, Rio de Janeiro, Vol. 3, n.º 1, pg. 87-128
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January/February, pg. 71-79
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996a), “The Balanced Scorecard: translating strategy into action”, Boston: Harvard Business School Press

- 
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996b), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, Vol. 39, pg. 53-79
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1996c), "The balance scorecard", Boston :Harvard Business School Press
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2001), "Organização Orientada para a Estratégia - Como as empresas que adoptaram o Balanced Scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios", Editora Campus, Rio de Janeiro
- KAUTONEN, M, SCHIENSTOCK, G., SJÖHOLM, H., HUUHKA, P. (1998), "Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut", Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto (Tempere: Região de Empresas de Conhecimento Intensivo. Tempere: Work Research Center, Universidade de Tempere – Tradução Própria)
- KEARNS, G.S., LEDERER, A.L. (2003), "A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage", *Decision Sciences*, Vol. 34, n.º 1, pg. 1-29
- KEMPPILÄ, S., METTÄNEN, P. (2008), "Innovations in Knowledge-Intensive Services", Tampere University of Technology, Finland
- KERR, J., BETTIS, R.A. (1987), "Board of directors, top management compensation and shareholder returns", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pg. 645-664
- KESSLER, A.S., LÜLFESMANN, S. (2002), "The Theory of Human Capital Revisited: on the interaction of general and specific investments", CESifo Working Paper n.º 776, presented at CESIFO Venice Summer Institute, July
- KEURSTEN, P., VERDONSCHOT, S., KESSELS, J., KWAKMAN, K. (2006), "Relating learning, knowledge creation and innovation: case studies into knowledge productivity", *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol. 3, n.º 4, pg. 405-420

- KILMANN, R. (1982), "Designing Collateral Organizations", *Human Systems Management*. Amsterdam, Vol. 3, n.º 2, pg. 66, 11
- KIM, D. H. (1993), "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, pg. 37-50
- KIMBERLEY, J.R., EVANISKO, M.J. (1981), "Organizational Innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pg. 689-713
- KLEM, L. (1995), "Path analysis" em GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. "Reading and understanding multivariate statistics", American Psychological Association
- KLEINBAUM, D., KUPPER, L.L., MÜLLER, K.E. (1988), "Applied Regression Analysis and other Multivariate Analysis Methods", Boston:PWS-Kent Publishing Company
- KNIGHT, D.J. (1999), "Performance measures for increasing Intellectual Capital", *Strategy & Leadership*, Vol. 29, n.º 1, pg. 22-28
- KOGUT, B., ZANDER, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Studies*, Vol. 3, pg. 383-397
- KOGUT, B. and ZANDER, U. (1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pg. 625-645
- KOTHA, S., ORNE, D. (1989), "Generic manufacturing strategies: a conceptual synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n.º 3, pg. 211-231
- KOTLER, P., HAYES, T., BLOOM, P. (2002), "Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias inovadoras para impulsionar a sua actividade, imagem e lucros", Learning Network Direct
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004), "Marketing: An Introduction", Prentice Hall

- 
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2005), "Principles of Marketing", Prentice Hall
- KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. (1992), "Corporate culture and performance", New York: The Free Press
- KREINER, K., SCHULTZ, M., (1993), "Informal collaboration in R&D: the formation of networks across organizations", *Organization Studies* Vol.14, n.º 2, pg. 189-209
- KREPS, D.M., WILSON, R. (1982), "Sequential equilibria", *Econometrica*, Vol.50, pg. 863-894
- KRITZER, H. (1999), "The professions are dead, long live the professions: Legal practice is a post professional world", *Law and society review*, Vol. 33, n.º 3, pg. 713-761
- KRUGMAN, P. (1989), "Exchange rate instability", Cambridge: MIT Press.
- KRUGMAN, P. (1994), "Pop Internationalism", MIT Press
- KRUGMAN, P. (1995), "Technological change in international trade" in *Handbook of the Economics of Innovation and Technological Change*, P. Stoneman (ed). Oxford: Basil Blackwell
- KULKKI, S., KOSONEN, M. (2001), "How Tacit Knowledge Management Explains Organizational Renewal and Growth: The Case of Nokia" in NONAKA, I. and D. TEECE, (ED), 2001, *Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization*, Sage Publications, pg. 244-269
- KUMAR, N., SAQIB, M., (1996), "Firm size, opportunities for adaptation and in-house R&D activity in developing countries: the case of Indian manufacturing", *Research Policy*, Vol. 25, pg. 713-722
- KUPFER, D., HASENCLEVER, L. (2002), "Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil", Rio de Janeiro: Campus Editora

- KUUSISTO, J., VILJAMAA, A. (2004), “Knowledge-Intensive Business Services and Co-production of Knowledge – the Role of Public Sector?”, *Frontiers of E-Business Research*,
- LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A., (1983), “Metodologia Científica”, 1.ed. São Paulo: Atlas
- LAMB, R., DAVIDSON, E. (2000), “The New Computing Archipelago: Intranet Islands of Practice. Proceedings of the IFIPWG8.
- LANCASTER, K., SPRY, J., DALTON, P., SHOOLBRED, M. (2003), “Harvesting knowledge in academic department” in <http://www.ebase.bcu.ac.uk/cirtarchive/publications/KH-final-report.pdf>, aceso em Dezembro de 2008
- LANG, L., STULTZ, R., (1994), “Tobin's q Corporate Diversification and Firm Performance”, *Journal of Political Economy*, Vol.102, n.º 2, pg. 1248-33
- LARSSON, R., BENGTSSON, L., HENRIKSSON, K., SPARKS, J. (1998), “The inter-organizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances”, *Organization Science*, Vol.9, pg. 285– 305
- LEDFORD, G.E., Jr., MOHRMAN, S.A., MOHRMAN, M.A. Jr., LAWLER, E.E. (1989), “The phenomenon of large scale organizational change”, in Mohrman, M.A., Mohrman, M.A. Jr.,Ledford, G.E., Cummings, T.G. and Lawler, E.E. and Associates (Eds.) *Large Scale Organizational Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LEE, G., XIA, W. (2006), “Organizational size and IT innovation adoption: a meta-analysis”, *Information & Management*, Vol. 43, n.º 8, pg. 975-85
- LELIAERT, P., CANDRIES, W., TILMANS, R. (2003), “Identifying and managing IC: a new classification”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.4, n.º 2, pg. 202-214

- 
- LEONARD-BARTON, D. (1992), "The Factory as a Learning Laboratory", *Sloan Management Review*, Vol. 34, n.º 1, pg. 23-38, Fall
- LEONARD-BARTON, D. (1998), "Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation", Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- LEV, B. (2001), "Intangibles: management, measurement, and reporting", Brookings Institution Press, Washington, D.C
- LEVITT, B., MARCH, J.G. (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pg. 319-340
- LI, J. (1994), "Experience Effects and International Expansion: Strategies of Service MNCs in the Asia-Pacific Region", *MIR - Management International Review*, Vol. 34, n.º 3, pg. 217-234
- LIAO, J., WELCH, H. (2005), "Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, n.º 4, pg. 345-362
- LIM, L., DALLIMORE, P. (2004), "Intellectual Capital: management attitudes in service industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, n.º 1, pg. 181-194
- LIN, H. (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, n.º 3/4, pg. 315-332
- LINDBERG, E., ROSS, S. (1981), "Tobin's Q ratio and industrial organization", *Journal of Business*, Vol. 54, n.º 1, pg. 1-32
- LITSCHKA, M., MARKOM, A., SCHUNDER, A. (2006), "Measuring and analyzing intellectual assets: an integrative approach", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, n.º 2, pg. 160-173

- LLOYD, W. P., JAHERA, J. S. J., (1994), "Firm-diversification effects on performance as measured by Tobin's q", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 15, n.º 3, pg. 259-267, May/Jun
- LUTHANS, F., LUTHANS, K.W., LUTHANS, B.C. (2004), "Positive psychological capital: beyond human and social capital", *Business Horizons*, Vol. 47, n.º 1, pg. 45-50
- LUQUE, T. (2000), "Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados", Ediciones Pirámide, Madrid
- LYMAN, P., VARIAN, H.R. (2003), "How much information 2003?", UC Berkeley: School of Information Management and Systems Report, disponível em <http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/> acedido em Dezembro de 2008
- LYNK, W. J. (1990), "The Courts and the Market: An Economic Analysis of Contingent Fees in Class-Action Litigation", *Journal of Legal Studies* 19, pg. 247-260
- MACHLUP, F. (1980), "Knowledge: its creation, distribution and economic significance", Vol. 1, Princeton University Press, Princeton, NJ
- MAITRE (2003), "Le mensuel de l'Advocat" ANAAFA, n.º149 - Dezembro
- MAISTER, D. H. (1993), "Managing the professional services firm", New York: Free Press.
- MAISTER, D. H. (1997), "True professionalism", New York: Free Press.
- MAISTER, D.H. (2006), "Are Law Firms Manageable?", in <http://davidmaister.com/pdf/AreLawFirmsManageable.pdf>, first published in the April 2006 issue of *The American Lawyer*, acedido em Abril e Novembro de 2008 e em Novembro de 2009
- MARION, J.C. (1998), "Contabilidade empresarial", 8. ed. São Paulo: Atlas

- 
- MARQUARDT, M. (1996), "Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement", McGraw-Hill
- MARR, B., GRAY, D., NEELY, A. (2003), "Why do firms measure their intellectual capital?", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, n.º 4, pg. 441-464
- MARTI, J.Maria. (2001), "IICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System", in 4th World Congress on Intellectual Capital DeGroote Business School – McMaster University, January
- MARTIN, B. (2003), "Knowledge management and local government: some emerging trends", *Asia Pacific Management Reviews*, Vol. 8, n.º 1, pg. 43-58
- MARTÍN-DE-CASTRO, G, NAVAS-LÓPEZ, J.E., LÓPEZ-SÁEZ, P., ALAMA-SALAZAR, E. (2006), "Organizational capital as competitive advantage of the firm", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, n.º pg. 324-337
- MARTIN, W.J. (2004), "Demonstrating knowledge value: a broader perspective on metrics", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.5, n.º 1, pg. 77-91
- MAYO, E. (1930), "The Human Effect of Mechanization". *The American Economic Review*, Vol. 20, n.º 1, Supplement, Papers and Proceedings of the Forty-second Annual Meeting of the American Economic Association, pg. 156-176
- McADAM, R., REID, R. (2001), "SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, n.º 3, pg. 231-41
- McCAFFERY, J. (1975), "Knowledge management in fiscal policy formation", *Public Administration Review*, Vol. 35, n.º 6, pg. 598-602
- McGREGOR, E. (1991), "Strategic Management of Human Knowledge, Skills and Abilities", San Francisco: Jossey-Bass
- McLUHAN, H.M. (1951), "The Mechanical Bride: Folklore of Industrial Man", the Vanguard Press New York

- McLUHAN, H.M. (1967), "La galaxie Gutenberg: les civilisations de l'âge oral à l'imprimerie", Paris
- MERITUM (2001), "Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles (Intellectual Capital Report)", Final Report of the MERITUM Project
- MERITUM (2002), "Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles", Fundación Aritel Móvil, Madrid
- MICELI, T. J. (1994), "Do Contingent Fees Promote Excessive Litigation?" *Journal of Legal Studies* n. ° 23, pg. 211-224
- MICHALET, C.A. (1981), "Competitivité et Internationalisation", mimeo, DSTI / SPR / 81.63, OCDE. Paris
- MICHALISIN, M.D., SMITH, R.D., KLINE, D.M. (1997), "In search of strategic assets", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5, n.° 4, pg. 360-387
- MILES, R. E., SNOW, C. (1986), "Network organizations: new concepts for new forms", *California management review*, Vol. 28, n.° 3, pg. 62-73
- MILES, I. (1987), "The Convergent Economy", (Papers in Science, Technology and Public Policy n.° 14), Imperial College, London
- MILES, I., KASTRINOS, N., FLANAGAN, K., BILDERBEEK, R., den HERTOOG, P., HUNTINK, W., BOUMAN, M. (1995), "Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation", a report to DG13 SPRINT-EIMS, The University of Manchester
- MILES, R.E., SNOW, C. (1992), "Causes of failure in network organizations", *California management review*, Vol. 34, n.° 4, pg. 53-72
- MILGROM, P., ROBERTS, J. (1982), "Predation, reputation and entry deterrence", *Journal of Economic Theory*, Vol.27, n.° 2, pg. 280-312

- 
- MILLER, E. C. (1978), "The parallel organization structure at General Motors: An interview with Howard C. Carlson", *Personnel*, Vol.55, n.º 4, pg. 64–69
- MINTZBERG, H. (1988), "Generic strategies: toward a comprehensive framework", *Advances in Strategic Management*, Vol. 5, pg. 1-67, JAI Press, Greenwich
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1998), "Strategy Safari", Pearson Education, Great Britain
- MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J.B., GHOSHAL, S. (2002), "The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases", Prentice Hall
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (2005), "Strategy bites back", Pearson Education, Great Britain
- MITTENTHAL, J.P. (2003), "Peg the right technology tools: even if your employees can't always get what they want, make sure your selection process brings them what they need", *Legal Management*, pg. 63-67, Mar-Apr.
- MODIS, T. (1992), "Predictions", Simon & Schuster, New York
- MOFFETT, S., McADAM, R. (2006), "The effects of organizational size on knowledge management implementation: Opportunities for small firms?", *Total Quality Management & Business Excellence*. Abingdon, Vol. 17, n.º 2, pg. 221-241
- MORGAN, G. (1996), "Images of organization", Thousand Oaks (California), Sage
- MÖLLER, K., SVAHN, S. (2003), "Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks", *Industrial Marketing Management* Vol. 33, pg. 219– 228
- MOON, Y.J., KYM, H.G. (2006), "A model for the value of Intellectual Capital", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 23, n.º 3, pg. 253-269
- MOORHEAD, R. (2008), "Lawyer Specialization - Managing the Professional Paradox", CARDIFF LAW SCHOOL RESEARCH PAPERS No: 5, Published

- by Cardiff Law School, Cardiff University, disponível em URL [www.law.cf.ac.uk/researchpapers/5.html](http://www.law.cf.ac.uk/researchpapers/5.html), acessado em Abril de 2009
- MOURITSEN, J., BUKH, P.N., FLAGSTAD, K., THORBJØRNSSEN, S., JOHANSEN, M.R., KOTNIS, S., LARSEN, H.T., NIELSEN, C., KJÆRGAARD, I., KRAG, L., JEPPESEN, G., HAISLER, J., STAKEMANN, B. (2003a), “Intellectual Capital Statements – The New Guideline”, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation: Copenhagen
- MOURITSEN, J., BUKH, P.N., JOHANSEN, M. R., LARSEN, H.T., NIELSEN, C., HAISLER, J., STAKEMANN, B. (2003b) “Analyzing Intellectual Capital Statements”, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation: Copenhagen
- MOURITSEN, J., BUKH, P.N., LARSEN, H.T. (2005), “Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard” *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, n.º 1, pg. 8-27
- NAKANE, C. (1970), “Japanese society”, Berkeley: University of California
- NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. (1998), “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n. 2, pg. 242–266
- NEEF, D. (1997), “Elements of an improved system of knowledge management”, Ernst & Young Center of Business Innovation
- NEILL, M. (2004) “Consorting is good”, *American Bar Association Journal*, March
- NELSON, R. R., WINTER, S.G. (1982), “An Evolutionary Theory of Economic Change,” Cambridge, MA: Belknap Press
- NEVIS, E. C., DI BELLA, A. J., GOULD, J. M. (1995), “Understanding organizations as learning systems”, *Sloan Management Review*, Vol. 36, n.º 2, pg. 73-85

- 
- NEVADO P., D; LOPEZ, V.R (2002), “El Capital Intelectual: Valoración y medición”, Financial Times, Prentice Hall
- NOHRIA, N., HANSEN, M. T., TIERNEY, T. (1999), “What’s your Strategy for Managing Knowledge?”, Harvard Business Review, Vol. 77, n.º 2, pg. 106-116
- NONAKA, I. (1990), “A Theory of Organizational Knowledge Creation”, Tokyo: Nihon Kenzai Shimbun-Sha
- NONAKA, I. (1991), “The Knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review, Vol. 69, n.º 6, p. 96-104
- NONAKA, I. (1994), “A dynamic theory of organization learning creation”, Organization Science, Vol. 5, n.º1, pg. 14-37
- NONAKA, I. (1997), “A new organizational structure”, in L. Prusak (Ed.), Knowledge in organizations (pg. 99-134), Boston: Butterworth-Heinemann
- NONAKA, I., e JOHANSSON, J. K. (1985), “Japanese management: What about the “hard” skills?” Academy of Management Review, Vol. 2, n.º 10, pg. 181-191
- NONAKA, I; KONNO, N. (1999), “The concept of „ba“: building foundation for knowledge creation”, California Management Review, Vol. 40, n.º 3, pg.40-54
- NONAKA, I., KONNO, N., KOSAKA, S. (1993), “Chisiki beesu sosiki (The knowledge-based organization)”, Harvard Business Review, Vol. 41, n.º1, pg. 59-73
- NONAKA, I., SENOO, D. (1998), “The art of knowledge: systems to capitalize on market knowledge”, European Management Journal, December, Vol. 16, n.º 6, pg. 673-684
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation” Organizational Science, Vol. 5, n.º 1, pg. 14-37

- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995), "The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation", New York: Oxford University Press
- NONAKA, I., TEECE, D.J. (2001), "Research directions of knowledge management", in I. Nonaka, & D. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization* (pg. 330-335). London: Sage Publications.
- NONAKA, I., TOYAMA, R., NAGATA, A., (2000) "A firm as a knowledge creating entity: a new perspective of the theory of the firm", *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, Vol. 9, n.º 1, pg. 1-20
- NORREKLIT, H. (2000), "The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 11, n.º 1, pg. 65-88
- NUNNALLY, J. (1978), "Psychometric theory" 2nd ed., New York: McGraw-Hill
- NYSTROM, C., STARBUCK, H. (1984), "Managing beliefs in organizations", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20, n.º 3, pg. 277-287
- OBAIDAT, S.K., (1987), "Industry structure, Strategy and Performance", unpublished Dissertation, City University of New York
- O'DELL, C., GRAYSON, C. (1998), "If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice", The Free Press, New York
- OECD (1998), "Meeting of the Industry Committee at Ministerial Level – Scoreboard of Indicators", Paris: OECD
- O'FLAHERTY, B., SIOW, A. (1995), "Up-or-out Rules in the Market for Lawyers", *Journal of Labour Economics*, Vol. 13, n.º 4, pg. 709-735

- 
- O'LEARY, D. (2002), "Knowledge management across the enterprise resource planning system life cycle", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol.3, pg. 99-110
- OKKONEN, J., HAATAJA, M. (2004), "Competitiveness of Knowledge Intensive Services", *Frontiers of e-business Research*, National Technology Agency of Finland, e-Business Research Center, pg. 255-266
- ORTEGA y GASSET (1954), "Las profesiones liberales", Madrid
- OSKAMP, A, TRAGTER, MW, LODDER, AR. (1999) "Mutual benefits for AI & Law and knowledge management", disponível em <http://appia.rechten.vu.nl/~lodder/papers/ica199b.pdf>, acedido em Dezembro de 2008
- OSSORIO y GALLARDO, A. (1956), "A Alma da Toga", Coimbra
- OUCHI, W.G. (1982), "Theory Z", New York: Avon Books
- PARSONS, M. (2004) "Effective Knowledge Management for Law Firms", Oxford University Press
- PAYNE. R. (1990), "The effectiveness of research teams: A review", in M. A. West & J. L. Farr (Eds.), "Innovation and creativity at work", Chichester. England: Wiley
- PEMBERTON, J.D., STONEHOUSE, G.H. (2000), "Organizational learning and knowledge assets - an essential partnership", *The Learning Organization: An International Journal*, Vol. 7, n.º 4, pg. 184 – 194
- PENROSE, E. (1959), "The theory of the growth of the firm", Basil Blackwell, London
- PEPPERS, D., RODGERS, M. (1997), "Enterprise one to one: tools for competing in the interactive age", New York, Doubleday

- PÉREZ LOPÉZ, S., PEÓN, J.M., ORDÁS, C.J. (2005), “Organizational learning as a determinant factor in business performance”, *The Learning Organization*, Vol. 12, n.º 3, pg. 227-245
- PETRASH, G. (1996), “Dow’s journey to a knowledge value management culture”, *European Management Journal*, Vol. 14, n.º 4, pg. 365-373
- PFEFFER, J., SALANCIK, G. (1978), “The external control of organizations: a resource dependence perspective”, Harper and Row, New York
- PODSAKOFF, P. M., ORGAN, D. (1986), “Self-reports in organizational research: Problems and prospects”, *Journal of Management*, Vol.12, pg. 531-544
- POLANYI, M. (1969), “Knowing and Being”, London: Routledge
- POLANYI, M. (1983),” The tacit dimension”, Cloucester: Doubleday & Company
- POLINSKY, A. M., RUBINFELD, D. (2002), “A Note on Settlements under the Contingent Fee Method of Compensating Lawyers”, *International Review of Law and Economics* Vol. 22, pg. 217-225
- POLINSKY, A. M., RUBINFELD, D. (2003) “Aligning the interests of lawyers and clients”, *American Law and Economics Review*, Vol. 5, pg. 165–188
- PORTER, M. E. (1980), “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors”, New York : Free Press
- PORTER, M. E. (1985), “Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance”, New York: Free Press
- PORTER, M. E. (1990), “The competitive advantage of nations”, *Harvard Business Review*, pg.73-93, Mar./Apr
- PORTER, M. E. (1990), “The competitive advantage of nations”, New York: The Free Press.

- 
- PORTER, M. E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pg.95-117
- PORTER, M. E. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, n.º 77, pg.61-78, Nov./Dec
- PRAHALAD, C.K. (2004), "The blinders of Dominant Logic", *Long Range Planning*, London
- PRAHALAD, C.K., BETTIS, R.A. (1986), "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, Vol.7, n.º 6, pg. 485-501
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. (1990b), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, pg. 79-91, May/Jun
- PRESIDENT'S COMMISSION ON INDUSTRIAL COMPETITIVENESS (1985), "Global Competition: The new reality", [[http://books.nap.edu/openbook.php?record\\_id=612&page=502](http://books.nap.edu/openbook.php?record_id=612&page=502)] – acedido em Agosto de 2008
- PRIGOGINE, I., STENGERS, I. (1984), "Order out of chaos", New York
- PROBST, G., BUSCHEL, B. (1997), "Organizational Learning", London, Prentice Hall
- PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (1999), "Managing knowledge", Chichester: John Wiley and Sons.
- POWELL, W.W., DIMAGGIO, P.J. (1991), "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Chicago and London: The University of Chicago Press
- QUINN, J. B. (1992), "Intelligent Enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry", New York, The Free Press

- QUINN, J. B., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. (1996a), “Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best”, Harvard Business Review, Mar-Apr, pg. 71-80
- QUINN, J. B., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. (1996b), “Leveraging intellect” The Academy of Management Executive, Vol. 10, n.º 3 pg. 7-27
- RASTOGI, P.N. (2002), “Knowledge management and intellectual capital as a paradigm of value creation”, Human Systems Management, Vol. 21, n.º 4, pg. 229-240
- RICARDO, D., (1772-1823): “On the Principles of Political Economy and Taxation” London: John Murray, 1821, Third edition. First published: 1817
- RIEGE, A. (2005), “Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider”, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, n.º 3, pg. 18-35
- RIEGE, A. (2007), “Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs”, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, n.º 2, pg. 48-67
- REBITZER, J.B., TAYLOR, L.J. (1995), “Efficiency Wages and Employment Rents: The Employer-Size Wage Effect in the Job Market for Lawyers”, Journal of Labour Economics, Vol. 13, n.º 4, pg. 678-708
- REBITZER, J.B., TAYLOR, L.J. (2007), “When Knowledge Is an Asset: Explaining the Organizational Structure of Large Law Firms”. Levy Economics Institute Working Paper No. 477, disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=941182>, acessado em Setembro de 2008
- REID, G.C. (1995), “Early life-cycle behavior of micro-firms in Scotland”, Small Business Economics, Vol. 7, n.º 2, pg. 89-95
- REINHART, W.J. (1977), “The theoretical development and empirical investigation of a relative valuation concept”, Ph.D. dissertation, Chapel Hill, University of North Carolina

- 
- ROBERTSON, D., WRIGHT, S. (2005), "Tobin's Q, Asymmetric Information and Aggregate Stock Market Valuations", disponible en <http://www.ems.bbk.ac.uk/faculty/wright/pdf/asymmetricInfo.pdf>
- ROBBINS, S. (1983), "Organization Theory: The Structure and Design of Organizations", Englewood, Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- ROBERTSON, M., SWAN, J. (1998), "Modes of organizing in an expert consultancy: a case study of knowledge", *Organization*, Vol.5, n.º4, pg. 543-564
- RODRÍGUEZ, O. (2003), "Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración", I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles, Junio, Santiago de Compostella
- RODRIGUEZ, J.P. (1996), "Encuesta de Profesiones y Organizaciones", Plan Nacional de la Ciencia CICYT, Ciencia y Tecnología
- ROLDÁN SALGUEIRO, J.L. (2000), "Sistemas de Información Ejecutivos (EIS): Génesis, implantación y repercusiones organizativas", Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Sevilla
- ROLLETT, H. (2003), "Knowledge management: processes and technologies", Boston: Kluwer Academic Publishers
- ROOS, J., ROOS, G. (1997), "Measuring your Company's Intellectual Performance", *International Journal of Strategic Management – Long range planning –* Vol.30, n.º 3, pg. 413-426
- ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N.C. (1998) "Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape", New York University Press, N.Y.
- ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N., EDVINSSON, L. (1997), "Intellectual capital: Navigating in the new business landscape", London: Macmillan
- ROMER, P. (1990), "Endogenous technological change", *Journal of Political Investment*, Vol. 98, n.º 5, pg. 71-102

- ROSLENDER, R., FINCHAM, R. (2001), "Thinking critically about intellectual capital accounting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, n.º 4, pg. 383-398
- RUEF, M. (1997), "Assessing organizational fitness on a dynamic landscape: an empirical test of the relative inertia thesis", *Strategic Management Journal*, Vol.18, n.º 11, pg. 837-853
- RUEF, M., SCOTT, W.R. (1998), "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n.º4, pg 877-904
- RUSANOW, G. (2001), "Culturing lawyers in knowledge management", *Knowledge Management*, Vol. 1, n.º1, pg. 1-11
- RUSANOW, G. (2003), "Knowledge Management and the smarter lawyer", *ALM Publishing*
- RUSANOW, G. (2006), "Features - Global Law Firm Knowledge Management Survey 2006", Published on November 3, 2006, disponível em <http://www.llrx.com/features/kmsurvey2006.htm>, acedido em Dezembro de 2008
- RUMELT, R. (1984), "Toward a strategic theory of the firm", in Lamb, R. (ed). "Competitive strategic management", Prentice Hall, NJ (pg. 556-570)
- SACKMANN, S.A. (1992), "Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge", *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, n.º 1, pg. 120-161
- SAINT-ONGE, H. (1996), "Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital", *Strategy and Leadership*, Vol. 24, n.º 2, pg. 10-14
- SANTORE, R., VIARD, A. D. (2001), "Legal Fee Restrictions, Moral Hazard, and Attorney Rents", *Journal of Law and Economics*, Vol. 44, n.º 2, pg. 99-112
- SCHEIN, E. H. (1985), "Organizational culture and leadership", San Francisco: Jossey-Bass

- 
- SCHEIN, E. H. (1995), "Learning Consortia: How to create Parallel Learning Systems for Organization Sets", Working Paper. Organizational Learning Center, MIT Sloan School of Management, Cambridge, M
- SCHEIN, E. H. (1996), "Three cultures of management: The key to organizational learning", Sloan Management Review, Vol. 38, n.º 1, pg. 9-20.
- SCHEIN, E. H. (2003), "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", Reprinted from Organizational Dynamics, Edgar H. Schein, Vol. 22, Summer 1993, with permission from Elsevier Science, REFLECTIONS, Vol. 4, n.º 4, pg. 27-38
- SCHENDEL, D. (1996), "Knowledge and the firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, special issue winter, pg. 1-4
- SCHERER, F. (1965), "Size of firm, oligopoly and research: a comment", Canadian Journal of Economic and Political Science, Vol. 31, n.º 2, pg. 256-266
- SCHERER, F.M. (1973), "The determinants of industrial plant size in six nations", The Review of Economics and Statistics, Vol. 55, n.º 2, pg. 135-145
- SHAW, R., PERKINS, D. (1991), "Teaching Organizations to learn", Organizational Development Journal, Vol.9, n.º 4, pg. 1-12
- SHERER, P.D. (1995), "Leveraging human assets in law firms: Human capital structures and organizational capabilities", Industrial & Labor Relations Review. Ithaca: Jul 1995. Vol. 48, n.º 4, pg. 671-692
- SHERR, A. (2001): "Professional work, professional careers and legal education: educating the lawyer for 2010", in <http://ials.sas.ac.uk/research/woolf/lawyer2010.htm>, acedido em Janeiro de 2009
- SHRIVASTAVA, P. (1983), "A typology of organizational learning systems", Journal of Management Studies, Vol. 20, n.º 1, pg. 7-28

- SHUEN, A. (1994), "Technology Sourcing and Learning Strategies in the Semiconductor Industry", Unpublished Ph.D. dissertation, University of California, Berkeley
- SCHULZ, M., KLUGMANN, M. (2005), "Creating a Culture Sharing in Law Firms: Some Obstacles and Solutions", in Professional Knowledge Management: Experiences and Visions, Third Biennial Conference, WM 2005, Kaiserslautern, Germany, April
- SCHUMPETER, J. (1912/1934), Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press
- SCOTT, J.E. (2000), "Facilitating Interorganizational learning with information technology", Journal of Management Information Systems, Vol. 17, n. ° 2, pg. 81-113
- SCOTT, W.R. (1995), "Institutions and organizations", SAGE, Thousand Oaks, California
- SCOTT, W.R., MEYER, J.W. (1992), "Organizational environments: ritual and rationality", Sage Publications
- SEGAL-HORN, S., DEAN, A. (2007), "The globalization of law firms: managerial issues", International Journal of Service Industry Management Vol. 18, n.° 2, pg. 206-219
- SENGE, P. (1990a), "The leader`s new work: building learning organizations", Sloan Management Review, Autumn, pg. 7-23
- SENGE, P. (1990b), "The fifth discipline", Random House. UK
- SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., SMITH, B. J. (1994), "The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization" New York Doubleday

- 
- SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G., SMITH, B. J. (1999), "The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations", Doubleday, New York
- SERENKO, A., BONTIS, N. (2004), "Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: Citation impact and research productivity rankings", Canada: Management of Innovation and New Technology Research Centre
- SERENKO, A., BONTIS, N. (2009), "A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry", *Journal of Intellectual Capital* Vol. 10, n.º 1, pg. 53-69
- SERENKO, A., BONTIS, N. HARDIE, T. (2007), "Organizational size and knowledge flow: a proposed theoretical link", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, n.º 4, pg. 610-627
- SERON, C. (1996), "The business of practicing Law: the work lives of solo and small firm attorneys", Temple Univ. Press
- SIMON, H.A. (1991), "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, n.º 1, pg. 125-134
- SLATER, S.F., ATUAHENE-GIMA, K. (2004), "Conducting survey research in strategic management", *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol.1, pg. 227-249
- SMITH, A. (1723-1790), "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations". London: Methuen and Co., Ltd., ed. Edwin Cannan, 1904. Fifth edition, First published: 1776
- SMITH, B. (1974), "Technological innovation in electric power generation 1950-1970" *Land Economics*, Vol. 50, n.º 4, pg. 336-347

- SMITH, K.G., GRIMM, C.M., GANNON, M.J. (1992), "Dynamics of Competitive Strategy," London: Sage Publications
- SNOWDEN, D. (2002), "Complex Acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, n. 2. pg. 100-111
- SOUSA, W., QUALHARINI, E. (2007), "O planejamento estratégico das micro e pequenas empresas", III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios São Paulo, 25 e 26 de Maio de 2007 Centro Universitário Senac
- SPENDER, J. (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, special issue winter, pg 45-62
- SPIEGLER, I. (2003), "Technology and knowledge: bridging a generating gap", *Information & Management*, Vol. 40, n.º 6, pg. 533-539
- STAIR, R.M. (1992), "Principles of Informational Systems: A Managerial Approach", Boyd & Fraser publishing company
- STARBUCK, W., HEDBERG, B. (1977), "Saving an Organization from a stagnating environment", in Hans B. Thorelli (ed.) *Strategy + Structure = Performance*. University Press, Bloomington, Indiana
- STARBUCK, W., HEDBERG, B. (1981), "How organizations learn from success and failure", *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, pg. 3-27, atualizado em 2001 in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*
- STARBUCK, W. (1992): "Learning by Knowledge-Intensive-Firms", *Journal of Management Studies*, 29 (6), 713-740
- STERNBERG, R., ARNDT, O. (2001), "The firm or the region: what determines the innovation behavior of European firms?", *Economic Geography*, Vol. 77, n.º 4, pg. 364-382
- STEIN, B.A., KANTER, R.M. (1980), "Building the parallel organization: Creating mechanisms for permanent quality of work life", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.16, n.º, pg. 371-388

- 
- STERNBERG, R.J., LUBART, T.I. (1991), “An investment theory of creativity and its development”, *Human Development*, Vol. 34, n.º 1, pg. 1-31
- STERNBERG, R.J., LUBART, T.I. (1995), “Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity”, New York: The Free Press.
- STEWART, T.A. (1994), “Your company’s most valuable asset: Intellectual Capital”, *Fortune*, October 3, pg. 68-74
- STEWART, T. A. (1997), “Intellectual capital: the new wealth of organizations”, New York: Doubleday-Currency
- STEWART, T. A. (2001), “The Wealth of Knowledge”, Currency Doubleday, New York
- STRACH, P., EVERETT, A.M. (2006), “Knowledge transfer within Japanese multinationals: building a theory”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, n.º 1, pg. 55-68
- STRASSMANN, P. A, (1998a), “The value of knowledge capital”, disponível em <http://www.strassmann.com>, acessado em Agosto de 2009
- STRASSMANN, P. A. (1998b), “Taking the measure of knowledge assets”, disponível em: <http://www.strassmann.com>, acessado em Agosto de 2009
- SPURR, S. J. (1987), “How the Market Solves an Assignment Problem: The Matching of Lawyers with Legal Claims”, *Journal of Labour Economics*, Vol.5, n.º 4, Part I, pg. 502-532
- SPURR, S. J. (1990), “The impact of advertising and other factors on referral practices, with special reference to lawyers”, *Journal of Economics*, Vol. 21, n.º 2, pg. 235-246
- SULLIVAN, P.H. (1999), “Profiting from intellectual capital”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, n.º 2, pg. 132-142

- SUSSKIND, R. (2000), "Transforming the Law", Oxford University Press
- SVEIBY, K.E. (1988), "The new annual report", Workgroup "Konrad". Ledarskap Förlag. Stockholm.
- SVEIBY, K. E. (1997), "The intangible assets monitor", Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol. 1, n.º 2, pg. 73-97
- SVEIBY, K. E. (1997), "The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets", Berrett-Koehler San Francisco
- SVEIBY, K. E. (1999), "Tacit knowledge", in J. W. Cortada, & J. A. Woods (Eds.), The knowledge management yearbook 1999-2000 (pg. 18-27). Boston: Butterworth-Heinemann
- SVEIBY, K. E. (2001), "A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation", Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, n.º 4, pg. 344-358, (Journal of Intellectual Capital Highly Commended Paper Award for 2001), disponível em [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com), acedido em 21/09/2008
- SVEIBY, K. E., LINART, K., DVORSKY, L. (2002), "Building a Knowledge-Based Strategy: a System Dynamics Model for Allocating Value Adding Capacity", disponível em [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com), acedido em 21/09/2008
- SWART, J. (2006), "Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept", Journal of Intellectual Capital, Vol. 7, n.º 2, pg. 136-159
- TANG, J. (2008), "The Effects of Firm Size on Knowledge Management in Electrical and Electronic Manufacturing Firms", International Journal of Management, Vol. 25, n.º 2, pg. 308-318
- TAYLOR, F. (1911), "Scientific Management, comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee", Harper & Row
- TEECE, D.J. (1984), "Economic analysis and

- 
- strategic management”, *California Management Review*, Vol. 26, n.º 3, pg. 87-110
- TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n.º 7, pg. 509-533
- TEECE, D.J. (1992), “Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 18, n.º 1, pg. 1-25
- TEECE, D.J. (1984), “Economic analysis and strategic management”, *California Management Review*, Vol. 26, n.º 3, pg. 87-110
- TEECE, D. J. (1976), “The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer”, Cambridge, M. A.: Ballinger
- TEECE, D. J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfundation of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n.º 13, pg. 1319–1350
- TEJEDOR, B., AGUIRRE, A (1998), “Proyecto Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 53, n.º 164, pg. 231-249
- TERRET, A. (1998), “Knowledge management and the law firm *Journal of Knowledge Management*, Volume 2, n.º 1, pg. 67-76
- THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT DO WEF [acedido em Julho de 2008 em <http://www.gcr.weforum.org/>]
- THOMPSON, J. COLE, M. (1997), “Strategic competency: the learning challenge”, *Journal of Workplaces Learning*, Vol. 9, n.º 5, pg.153-162
- THOMPSON, J.D. (1967), “Organizations in action”, McGraw Hill, New York

- THOMASON, T. (1991), "Are attorneys paid what they're worth? Contingent fees and the settlement process", *Journal of Legal Studies*, Vol. 20, n.º 1, pg. 187-223
- TJÄNESTEFÖRBUNDET tjänsteföretagens värden (1993), "Rekommendationer om styrtal i tjanes-teföretag", Stockholm, Tjänsteförbundet.
- TOBIN, J. A. (1969), "A General Equilibrium Approach to Monetary Theory". *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 1, n.º 1, pg. 15-29
- TOFLER, A. (1990), "Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century", New York, Bantam Books
- TOIVONEN, M. (2001), "Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services (KIBS)", Helsinki: Employment and Economic Centre of Uusimaa
- TOIVONEN, M. (2006), "Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) and Implications to Regional Economies", *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, n.º 3, pg. 18-39
- TOMLINSON, M. (2000), "The Contribution of Knowledge-Intensive Services to the Manufacturing Industry", in Andersen et al. (ed.), "Knowledge and Innovation in the New Service Economy", pg. 36 – 48
- TRUJILLO FERRARI, A. (1974), "Metodologia da ciência", Rio de Janeiro: Kennedy
- TRUCH, E. (2001), "Managing personal knowledge: the key to tomorrow's employability", *Journal of Change Management*, Vol.2, n.º 2, pg.102-105
- TSAI, W., GHOSHAL, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks" *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n.º 4, pg. 464–477
- TURBAN, E., ARONSON, J.E. (2001), "Decision support systems and intelligent systems" (6th edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

- 
- TZIAHANAS, G.T. (2003), “Legal Knowledge Management: A Holistic Model”, Legal Research Center, disponível em [http://www.legalresearch.com/pdf/KM\\_White\\_Paper%204\\_9-03.pdf](http://www.legalresearch.com/pdf/KM_White_Paper%204_9-03.pdf), acessado em Dezembro de 2008
- UHLANER, L., VAN STE, A., MEIJAARD, J., FOLKERINGA, M. (2007), report published under the SCALES-initiative (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs), as part of the 'SMEs and Entrepreneurship programme financed by the Netherlands Ministry of Economic Affairs
- UIT BEIJERSE, R.P. (2000), “Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, n.º 2, pg. 162-79
- VAN DEN BOSCH, F., VAN WIJK, R., VOLBERTA, H.W. (2003), “Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes”, in *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Easterby-Smith M, Lyles MA (eds), Blackweell: Oxford
- VAN DE VEN, A.H., DELBECQ, A.L., KOENIG, R. (1976), “Determinants of coordination modes within organizations”, *American Sociological Review*, Vol. 41, n.º 2, pg. 322-338
- VAN HEIJST G., SCHREIBER A.T., WIELINGA B.J. (1996), “Using Explicit Ontologies in KBS Development”, in *International Journal of Human and Computer Studies*, 1996, Vol. 46, n.º 2/3, pg. 183-292
- VIEDMA, J. M. (2001), “Innovation intellectual capital benchmarking system”, exposição e apresentação realizada no IV Congresso Mundial sobre Capital Intelectual, Mc Master University. Hamilton, Canada
- VOELPEL, S.C, LEIBOLD, M., ECKHOFF, R.A. (2006), “The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, Issue, 1, pp 43-60

- VON KROGH, G., NONAKA, I., ICHIJO, K. (2000), "Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation", Oxford University Press
- WALCZAK, S. (2005), "Organizational knowledge management structure", *The Learning Organization*, Vol. 12, n.º 4, pg. 330-339
- WALDROPP, M.M. (1992), "Complexity", Simon & Schuster, New York
- WANG, W.Y., CHANG, C. (2005), "Intellectual Capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, n.º 2, pg. 222-236
- WERNERFELT, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, n.º 2, pg. 171-180
- WERNERFELT, B., MONTGOMERY, C.A. (1988), "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance", *American Economic Review*, Vol.78, n.º 1, pg.246-250
- WERNKE, R. (2001), "Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual", *Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS: n.º 106*, pg.6-22
- WERTS, C.E., LINN, R.L., JÖRESKOG, K.G. (1974), "Interclass reliability estimates: Testing structural assumptions", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, pg. 25-33
- WRIGHT, P. L., KROLL, M.J., PARNELL, J. A. (1998), "Strategic management: concepts and cases", 4th ed., New Jersey: Prentice Hall
- WINDRUM, P., TOMLINSON, M. (1999), "Knowledge-intensive services and international competitiveness: a four country comparison", n.º 23, *Research Memoranda from Maastricht: MERIT*, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology

- 
- WILSON, T. D., HUOTARI, M.L. (2001), "Determining organizational information needs: the critical success factors approach", *Information Research*, Vol. 6, n.º 3, disponível em: <http://www.shef.ac.uk/~is/publications/infres/paper108.html>, acessado em Setembro de 2008
- WINTER, S. (2000), "The satisfying principle in capability learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n.º 10/11, pg. 981-96
- WORLEY, J. (1961), "Industrial research and the new competition", *Journal of Political Economy*, Vol. 69, n.º 2, pg. 183-186
- WOOD JÚNIOR, T., PICARELLI FILHO, V. (1999), "Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo, 2ª ed. São Paulo: Atlas
- WOLD, H. (1979), "Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: An example of the use of Partial Least Squares", *Cahiers du Departement d'Econometrie*, Genève: Faculté des Sciences Economiques et Sociales, Université de Genève
- WOLD, H. (1980), "Soft modeling: Intermediate between traditional model building and data analysis", *Mathematical Statistics*, Vol.6, pg. 333-346
- WOLD, H. (1985), "Systems analysis by Partial Least Squares", in P. Nijkamp, H. Leitner and N. Wrigley (Eds), *Measuring the Unmeasurable*, pg. 221-251, Dordrecht: Nijhoff Publishers
- WONG, K.Y., (2005), "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium sized enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, n.º 3, pg. 261-279
- WTO Secretariat, (2001), "Guide to the GATS: An Overview of Issues for Further Liberalization of Trade in Services", pg. 406

- VAN DEN BERG, H. A. (2002), "Models of Intellectual Capital Valuation: A comparative Evaluation" presented at the Knowledge Summit Doctoral Consortium 2002, Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprise, Queen's University School of Business.
- YELLE, L.E. (1979), "The learning curve: historical review and comprehensive survey", *Decision Sciences*, Vol. 10, n.º 2, pg. 302-308
- YEO, R. (2007), "Change in(ter)ventions to organizational learning: bravo to leaders as unifying agents", *The Learning Organization*, Vol. 14, n.º 6, pg. 524-552
- YOUNDT, M. A., SUBRAMANIAM, M., SNELL, S. A. (2004) "Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, n.º 2, pg. 335–362
- YOUNDT, M. A., SNELL, S. A. (2004), "Human resources configurations, intellectual capital and organizational performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, n.º 3, pg. 337-360
- ZAND, D. (1974), "Collateral organization: A new change strategy", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 10, n.º 1, pg. 63–89
- ZHAO, J.L., KUMAR, A., STOHR, E.A.(2001), "Workflow-centric information distribution through e-mail", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, n.º 3, pg. 45-72
- ZUCKER, L.G. (1988), "Institutional patterns and organizations: culture and environment", Ballinger, Cambridge, MA, 1988
- ZUKIN, S., DiMAGGIO, P. (1990), "Structures of Capital: The Social Organization of the Economy. New York: Cambridge University Press

# ANEXOS

