

# **PROJETO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS EM JURÍDICO DE EMPRESAS**

**Auta Rojas Barreto  
Diretora da COLLECTA**

## **Resumo**

Analisa os escritórios de advocacia como organizações intensivas em conhecimento.

Aborda questões decorrentes da implantação de Programa de Gestão do Conhecimento e uso de ferramenta de Tecnologia de Informação e suas implicações na cultura de Escritórios de Advocacia. Analisa o impacto que causam profundas mudanças na rotina do trabalho e das pessoas envolvidas.

Apresenta plano para implantação de projetos de Gestão Eletrônica de Documentos – GED e de forma mais específica mostra experiências de sucesso na implantação de Programa de Gestão do Conhecimento em escritórios de advocacia.

## **Projeto de Gestão do Conhecimento e Gestão Eletrônica de Documentos em Jurídico de**

### **A globalização e o processo de mudanças organizacionais**

A globalização não é fenômeno novo. Atualmente, caracteriza-se, principalmente, pela intensificação da quebra das fronteiras econômicas entre os países.

Evidencia-se um macro processo de internacionalização da economia.

Os países passaram a abrir suas empresas para a concorrência em escala planetária.

É nesse cenário que se inserem alguns escritórios de advocacia como empresas com abrangência mundial, as quais estão em fase de grande crescimento e perfeitamente enquadradas na Sociedade do Conhecimento.

### **Cenário Atual**

As principais características do cenário atual são:

Ambiente competitivo, aumento da necessidade de desenvolvimento pessoal, Intensa comunicação, necessidade de inovar sempre, tempo escasso, necessidade de ter qualidade em todas as etapas dos serviços oferecidos.

## Exemplo de organização da Sociedade do Conhecimento

Atualmente, um escritório de advocacia é também uma empresa de consultoria e de assessoria, que reúne especialistas não somente em ramos do direito, mas também em diversas áreas da economia e do setor produtivo.

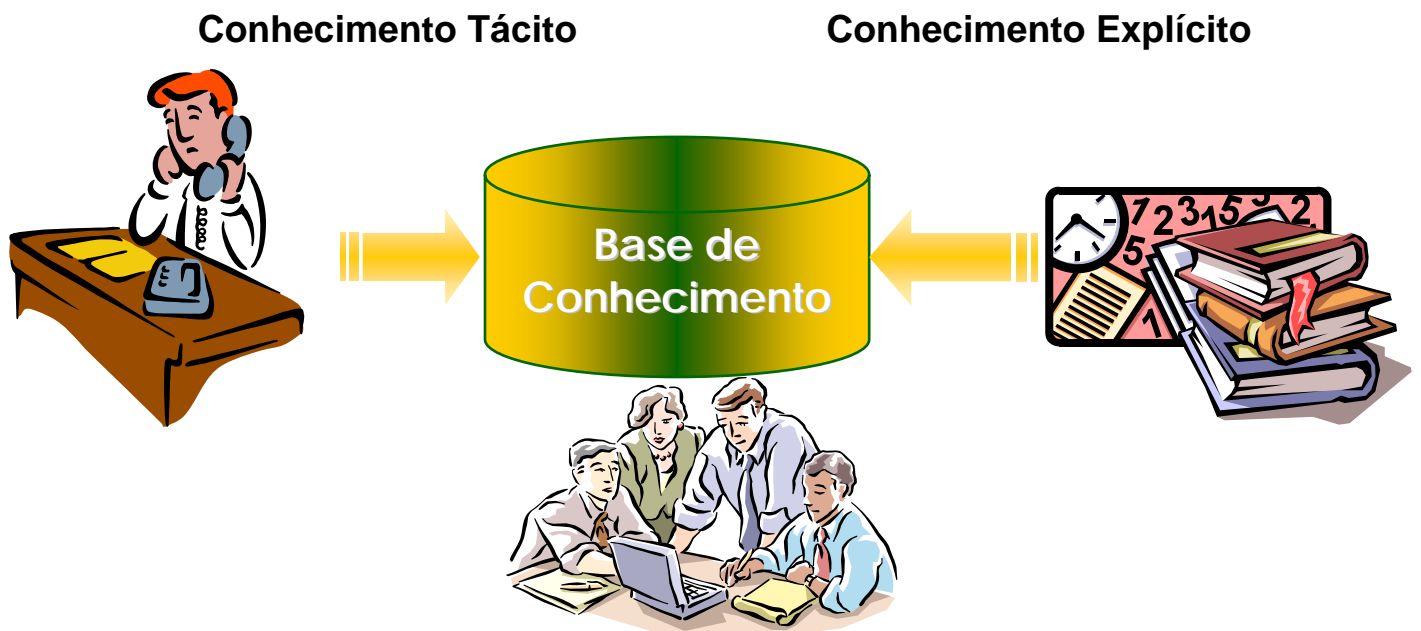
É preciso conhecer as áreas de atividade do cliente, seu negócio e suas características mercadológicas.

Isso faz com que um escritório seja constituído de diversas pequenas equipes, com grandes especialistas nas questões legais que envolvem o "bussiness" de áreas como petróleo e energia em geral, telecomunicações, indústria naval, água e esgoto, por exemplo, além de serem profundos conhecedores de direito econômico, comercial, societário e tributário.

Manter equipes com "expertises" distintas faz com que possam atender, de forma super especializada, clientes sem fronteiras e, ao mesmo tempo, que possam garantir receita equilibrada independentemente da sazonalidade que alguns ramos de negócios possam ter.

Sem dúvida, estão perfeitamente integrados na atual sociedade, pois seu negócio é intensivo em conhecimento e constituem-se numa organização que aprende.

### Escritórios de Advocacia no mundo dos negócios sem fronteira



## COMPARTILHAR

### **Uma organização baseada no conhecimento**

É um organismo de aprendizagem que entende o conhecimento como recurso estratégico e cria conhecimento, que deve ser preservado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Uma das responsabilidades dos sócios principais é apoiar os colegas, pois constituem times de especialistas que podem atender os clientes em diversos aspectos. Estão estruturados como sócios, advogados seniores, juniors e estagiários. O poder dos gestores está baseado no nível de conhecimento que detém e não em hierarquia tradicional

Os profissionais são geradores de receitas, pois todos os advogados de um escritório trabalham por hora alocada ao cliente.

A relação com clientes é considerada parte de seu capital relacional e se amplia pela interatividade das redes pessoais

O capital relacional é de grande importância para qualquer "negócio". Importantes advogados quando se integram à equipe de algum escritório levam sua carteira de clientes. Esses acontecimentos são destacados como anúncio em jornais de grande circulação

Os gargalos de produção estão no tempo e no conhecimento não compartilhado.

O fluxo de produção é direcionado pelas idéias.

O efeito do tamanho está baseado na economia de escala das redes de especialistas.

A informação é utilizada para comunicação e o fluxo de informação é baseado no trabalho em rede

A produção é fonte de receita e recurso, pois os trabalhadores do conhecimento convertem conhecimento em recurso intangível.

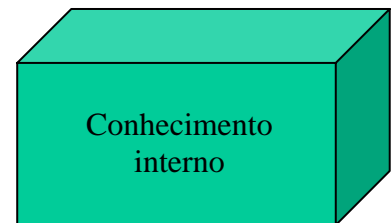
O propósito de aprendizagem permanente induz à criação de novos ativos.

Valores de mercado (ações), se existissem, seriam dependentes em grande parte de seus ativos intangíveis.

## Informações Necessárias - Conhecimento explícito

As informações geradas e demandadas estão contidas em três tipos básicos de documentos:

- **Produção jurídica do Escritório** – documentação gerada internamente para atender casos, operações e projetos dos clientes.
- **Produção intelectual do Escritório** - documentação de caráter opinativa escrita pelos sócios e editada em forma de pareceres, teses, artigos publicados em revistas e jornais, "papers" e apresentações em eventos de diversas naturezas.
- **Doutrina, legislação, jurisprudência** e outros tipos de documentos, gerados externamente, que sejam tanto de caráter referencial como opinativo, presentes em livros, revistas, teses e pareceres especializados. As pesquisas são feitas em diferentes fontes de informação, disponibilizadas em formatos diferentes, demandando tempo e esforço para reunir o conhecimento desejado, em tempo hábil.



## Estágios dos Repositórios de Conhecimento Explícito

Gestão de Documentos Gestão de Informação

Gestão Eletrônica de Documentos Gestão de Conhecimento

Grande parte da energia dos programas de Gestão do Conhecimento está dirigida a encontrar fórmulas e mecanismos para tratar o conhecimento como uma unidade independente e não como resultante dos processos já existentes nas empresas. A Gestão do Conhecimento é uma prática em evolução, e ainda não se incorporou como parte integrante do planejamento e do pensamento estratégico das organizações. Por outro lado não está integrada também às

práticas essenciais de Recursos Humanos. Um ponto de partida é trabalhar os repositórios do conhecimento explícito incorporados em documentos - relatórios, contratos, atas, pareceres, petições, artigos, apresentações, correspondências e outros tipos documentais - que constituem os arquivos de processos dos Escritórios de Advocacia preservados em mídia papel ou eletrônica. Colocá-los em repositórios onde possam ser facilmente armazenados, recuperados e compartilhados, pode ser uma estratégia para dar a partida ao Programa de Gestão do Conhecimento da organização. Tem a vantagem de apresentar resultados evidentes a curto prazo e usar o tempo de sua implantação para trabalhar intensivamente com as pessoas. Pode ajudar a estudar as rotinas e os ritos culturais da organização, além de estabelecer uma ação participativa eficiente para um programa de maior dimensão. A partir desse trabalho é possível introduzir os conceitos de Gestão do Conhecimento e de ação participativa, elementos chave para condução do Programa de Gestão do Conhecimento.

A maioria dos escritórios de advocacia ainda está em estágio que necessita programas de Gestão de Documentação ou de Gestão de Informação, o que dificulta pensar em Gestão do Conhecimento. Ainda é pequeno o número de Escritórios ou Departamentos Jurídicos que utilizam Gestão Eletrônica de Documentos – GED, para manter os repositórios de conhecimentos existentes conservados em arquivos eletrônicos, de forma a serem compartilhados. Em geral os documentos são gerados e armazenados sem planejamento sistemático de arquivamento, o que dificulta seu compartilhamento e, portanto a prática da Gestão do Conhecimento.

A grande maioria dos documentos arquivados ainda está em papel, mas os principais pontos críticos a serem trabalhados dizem respeito tanto ao arquivamento em mídia papel, como aos arquivos gerados e mantidos em mídia eletrônica.

## Modelos de Gestão

### Características de Escritórios de Advocacia

Em menos de uma década, houve grande mudança nos modelos de gestão.

Em 1995 *	Em 2001 **
O modelo de gestão é um conjunto de conceitos e de práticas administrativas que, orientadas por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu âmbito interno, seja no externo.	...nenhum modelo de gestão poderá ser considerado completo, mesmo que a tarefa árdua de se completarem todos os aspectos básicos, funcionais, estratégicos, insumos e produtos, no contexto de mercado, tenha obtido êxito. Restará sempre o componente intangível do corpo de conhecimento não aplicado diretamente, o que, portanto, não pode ser representado por modelos ou por quaisquer tipos de figuras.

\* - PEREIRA, H.J. *Modelos de Gestão: análise e algumas práticas nas empresas brasileiras*. São Paulo, 1995. 287 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração.

\*\* - PEREIRA, M. L.; SANTOS, S.A. *Modelo de Gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira, 2001.

Como é possível perceber, os autores definem modelo de gestão de modo diferente, constatando-se as profundas mudanças ocorridas em menos de uma década. A correlação de escritórios de advocacia e de empresas intensivas em conhecimento faz que sejam gerenciados, tendo em vista seus componentes intangíveis, isto é como um exemplo de um modelo de gestão atualizado.

## Estratégia Empresarial dos Escritórios de Advocacia

O antigo conceito militar define estratégia como aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo.

Em termos empresariais: estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global e visa à atingir objetivos a longo prazo.

As estratégias definem o que deverá ser feito ou relacionado, para que os objetivos estratégicos, definidos no planejamento, possam ser postos em prática e assim, fazer que a empresa reforce a sua posição competitiva no mercado globalizado.

Atualmente faz parte da estratégia empresarial de alguns escritórios de advocacia pequenos ou médios, adotarem ferramentas de TI – Tecnologia de Informação que garantam sua atuação dentro dos padrões atualizados.

A estratégia empresarial a ser adotada tanto envolve a organização como um todo quanto é um meio para alcançar objetivos organizacionais. Deve estar

orientada para longo prazo e é decidida pela alta administração da organização. O Comitê Executivo constituído pelos sócios principais. Para a implementação da estratégia, tornam-se necessárias algumas táticas, em que se incluem a mobilização e a sensibilização dos advogados que compõem o Escritório.

## **Modelos de Gestão**

### **Características de um Escritório de Advocacia**

São constituídos de equipes multidisciplinares e seus integrantes devem ser liderados e não comandados.

O poder dos gestores está nos conhecimentos que detêm.

Os profissionais são diretamente geradores de receita.

O Capital Intelectual e o Capital Relacional fazem parte de seu patrimônio.

Convertem Conhecimento em Recurso Intangível.

Para mobilização dos recursos estratégicos que possuem, de forma a garantir e até ampliar sua participação no mercado competitivo, os escritórios estão adotando soluções de GED visando atingir a meta de trabalharem com Gestão do Conhecimento - KM.

Em nossa experiência destacam-se:

Tozzini, Freire, Teixeira e Silva Advogados

Barbosa, Müssnich & Aragão Advogados

Amaro, Stuber & Advogados Associados

## **Passos para implantação de um Projeto de Gestão Eletrônica de Documentos - GED**

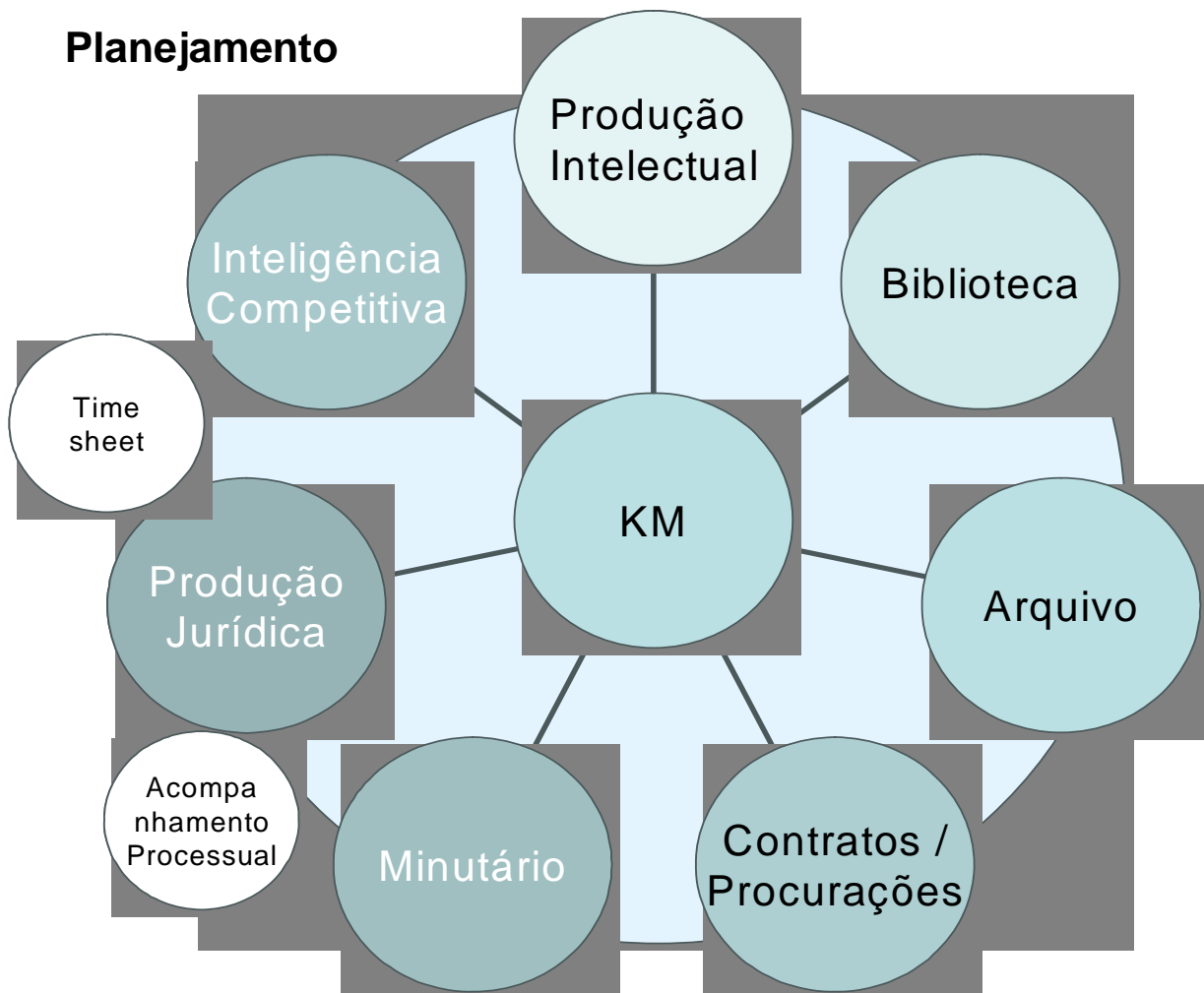
- Conhecer o fluxo da informação e os pontos a serem melhorados
- Definir os objetivos do projeto e buscar soluções existentes no mercado compatíveis com o porte do Escritório
- Conceituar, "vender" internamente, adaptar ao órgão e implantar ...

## **Etapas do Projeto**

- Diagnóstico
- Campanha de Comunicação e Mobilização
- Especificação de requisitos para o sistema de GED
- Elaboração de Tabelas de apoio e definição de Índices
- Aquisição dos Sistemas

- Implantação de GED de acordo com planejamento prévio
- Implantação de KM

## Planejamento



## Pessoas, o centro da questão da Sociedade do Conhecimento

É inquestionável a crescente importância do recurso "conhecimento" em detrimento dos outros recursos econômicos tradicionais como capital financeiro mão-de-obra e terra.

A Sociedade do Conhecimento reflete mudanças estruturais na economia e na administração das empresas, sobretudo nos modelos gerenciais quando

comparadas à gestão do recurso conhecimento, em que as pessoas são o centro da questão.

A implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento é um processo de busca permanente de mecanismos, que permitam não apenas estabelecer, mas também garantir uma ação participativa dos advogados que integram um Escritório ou Departamento Jurídico de uma empresa organização.

O trabalho de mobilização, sensibilização, motivação e incentivo do advogados envolvido é fundamental e necessariamente precisa estar ligado aos objetivos estratégicos do órgão e tem que ser declaradamente apoiado pela direção, pois nada acontecerá sem que a alta administração "compre" a idéia.

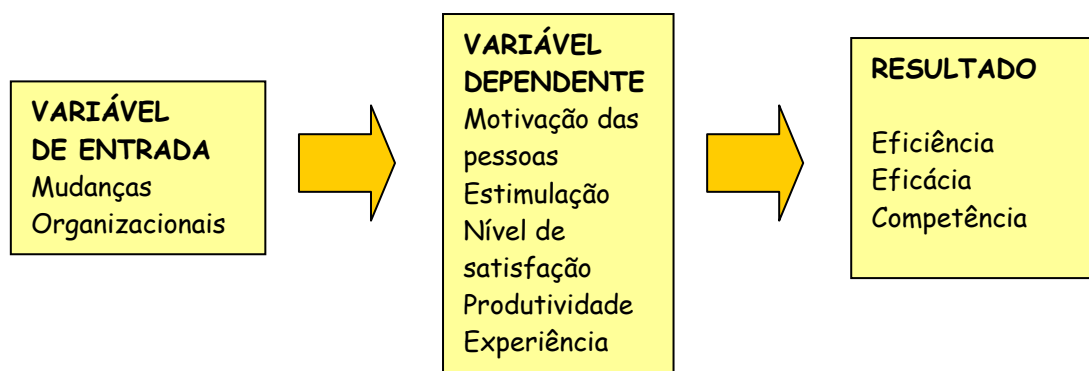
Como não é possível criar uma nova cultura em uma organização para implantar a nova matemática do conhecimento, onde compartilhar soma e não diminui, usar revigora, atualiza e não gasta, é preciso propor novos valores e novos procedimentos.

Trabalhar inicialmente com repositórios do conhecimento interno estruturado, como é o caso dos arquivos em papel ou mantidos na memória dos computadores, pode ajudar a introduzir novos conceitos, e rotinas em uma área jurídica ou escritório de advocacia além de preparar as pessoas para as mudanças de comportamento necessárias.

Essas ações contribuirão em médio prazo para que os advogados adotem um novo comportamento se acreditarem que os ajuda a melhorar seus desempenhos, criando assim condições para maior produtividade do grupo a que pertencem, além de aumentar sua competência.

## **Mudanças X Clima Organizacional X Motivação X Produtividade**

É preciso estudar com atenção as variáveis e o resultado esperado no processo de mudança com a implantação da Tecnologia de Informação em um Escritório de Advocacia.



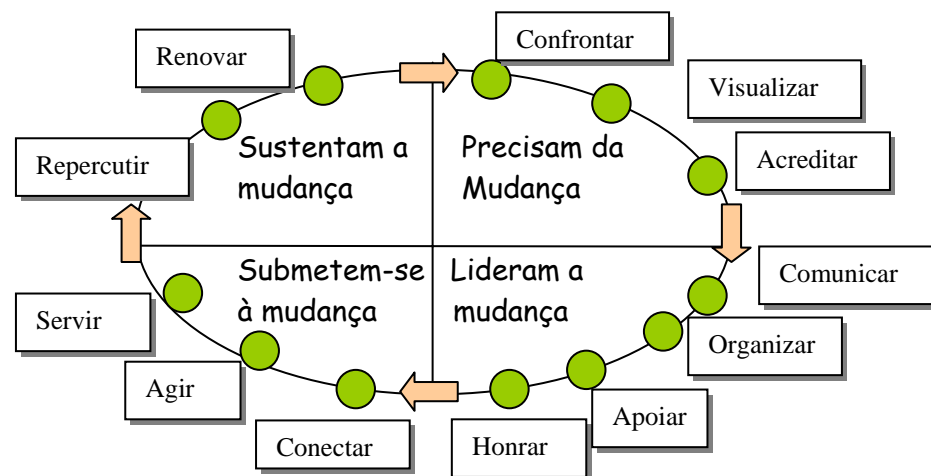
Para garantir o processo de mudança necessário, as pessoas podem ser enquadradas em quatro tipos:

Os que precisam de mudanças, os que a lideram, os que se submetem e os que a sustentam.\*

O quadro abaixo destaca os verbos que estão relacionados a cada quadrante, demonstrando assim, a cadeia de ações para que o processo de mudança se realize.

## PESSOAS

Precisam, Lideram, Submetem-se e Sustentam



\* Band, W.A. (1997). *Competências críticas: dez novas idéias para revolucionar a empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

Dessa forma, é preciso identificar preliminarmente os advogados de um escritório ou de um Departamento Jurídico se enquadram. O método de entrevistas com os líderes permite identificar os quadrantes em que se encontram as equipes e usar uma cadeia de ações no planejamento das atividades para implantação do Sistema de GED – Gestão Eletrônica de Documentos.

A análise do cenário interno realizadas nos Escritórios Tozzini, Freire, Teixeira e Silva Advogados e Amaro & Stuber Advogados Associados e Barbosa, Músnick & Aragão Advogados evidenciou as principais demandas:

- Registro e armazenamento do conhecimento relevante para o escritório e para o negócio;
- Agilidade na localização dos documentos importantes, que registrem e recuperem o conhecimento, com economia de tempo e esforço;
- Mudança da maneira de ver o arquivo de documentos como “depósito de coisa velha” para uma visão moderna de Arquivo como ferramenta indispensável à gestão da informação e do conhecimento explícito;
- Criação de uma cultura interna pró-ativa capaz de sustentar o funcionamento do sistema de informações desejado e que seja pré-requisito para a Gestão do Conhecimento;
- Capacitação de todas as equipes de advogados para atuarem de forma profissional na execução das atividades inerentes ao tratamento da documentação, da informação e do conhecimento;

O que os escritórios de advocacia pretendem alcançar com uma nova estratégia empresarial?

Garantir a implantação de uma efetiva ação de Gestão de Documentos, utilizando um Sistema de Gestão da Informação e de Gestão Eletrônica de Documentos que agregue valor à inteligência de seus advogados e permita facilitar a introdução da prática de Gestão do Conhecimento.

Com a Gestão do Conhecimento implantada poderão crescer com qualidade, mantendo um relacionamento entre os sócios e associados baseado em princípios de compartilhamento. Poderão estabelecer maior intercâmbio com os clientes, disponibilizando para eles parte de seu conhecimento explicitado, numa forma de demonstrar verdadeira parceria entre ambos. A prática de aprendizagem organizacional também se potencializa facilitando cada vez mais a explicitação do conhecimento tácito.

## **Conhecendo o Fluxo de Informação**

- Análise dos processos internos com destaque de pontos importantes:
  - Identificação de áreas geradoras de informação e áreas armazenadoras de informação.
  - Envolvimento/comprometimento de todas as áreas do escritório através de entrevistas e identificação de “formadores de opinião”
  - Relatório final de diagnóstico com projetos em diversas áreas, onde se

destacam:

- Produção Jurídica e Intelectual, Minutário, Arquivo Técnico, Biblioteca.
- Monitoração do ambiente externo.

### **Algumas dificuldades encontradas**

- Falta de um Minutário;
- Localização de documentos em papel no Arquivo, a partir do arquivo eletrônico;
- Documentos sendo trabalhados por várias pessoas, muitas vezes simultaneamente;
- Estrutura de diretórios sem padronização;
- Localização de documentos antigos e de ex-usuários
- Armazenamento de documentos importantes anexos a mensagens no próprio sistema de e-mail;
- Excesso de cópias de um mesmo documento

### **Objetivo do Projeto de GED**

- Centralizar os documentos numa base única, permitindo a troca de conhecimento com as demais unidades;
- Padronizar a classificação de documentos para permitir a recuperação futura;
- Colocar o escritório no mesmo patamar Tecnológico que os equivalentes no estrangeiro.

### **Resultados Evidentes**

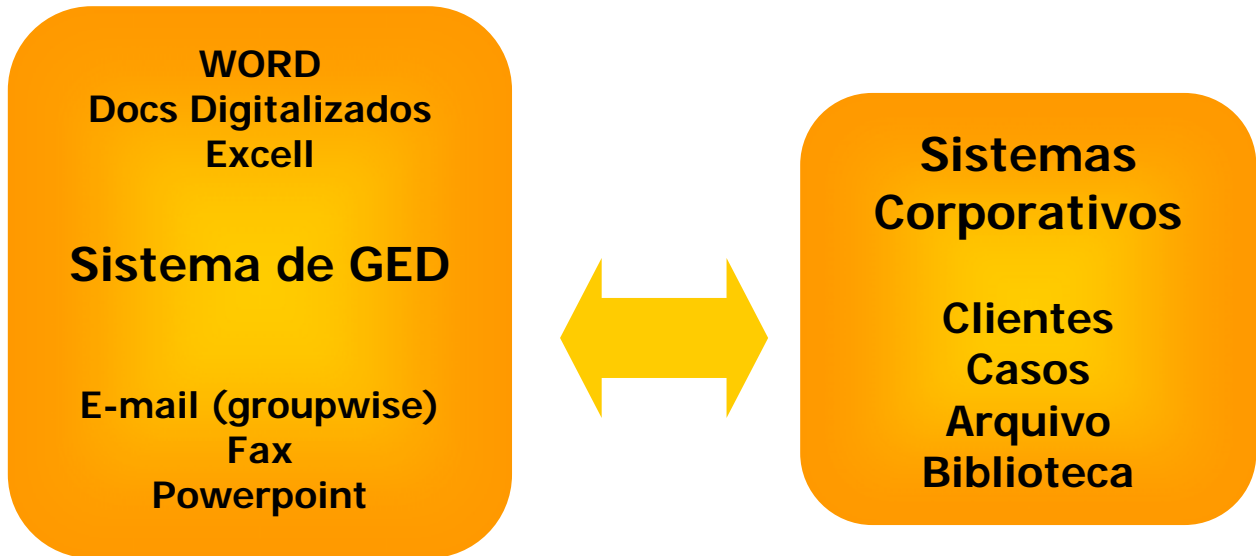
- Armazenamento do conhecimento relevante;
- Agilidade na recuperação de documentos;
- Eliminação de múltiplas cópias;
- Garantia de controle de versões (identificando a última);
- Informação sobre usuários dos documentos (com registro de dia e hora e modificação realizada);
- Arquivamento de e-mails como arquivos doc;
- Evidência dos benefícios de compartilhar documentos;
- Criação de condições para implantação do KM;

### **Fatores que contribuem para um CASE DE SUCESSO**

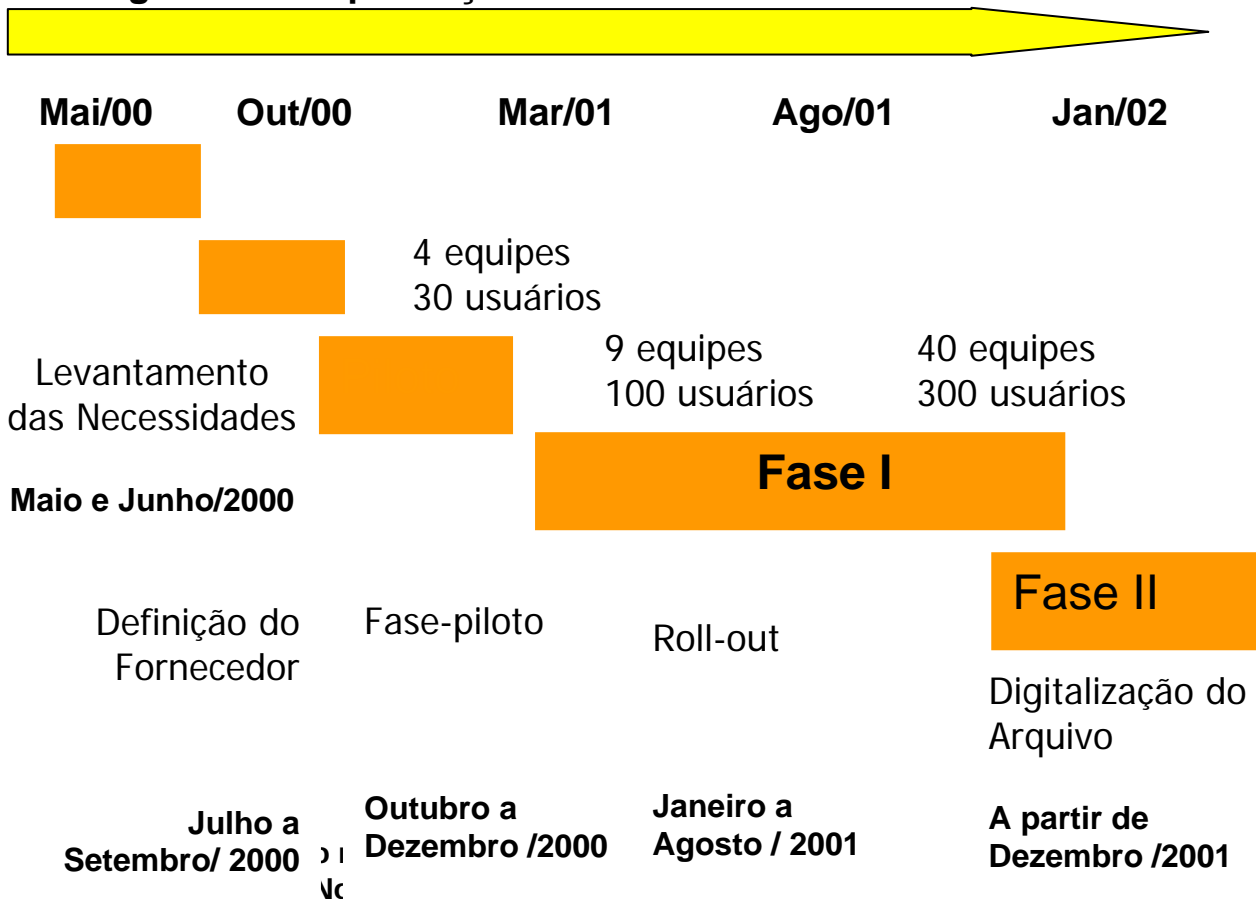
- Tomada de decisão e apoio total da Direção
- Consultoria de Empresa especializada para apoio nas etapas iniciais
- Mobilização e sensibilização dos advogados

- Segurança transmitida pelas equipes de TI, da Área Técnica e de Documentação
- CONTROLE DE QUALIDADE PERMANENTE

**Pré Requisitos**



**Cronograma de implantação do TFTS**



## **Explicitando o Conhecimento Tácito**

O Escritório Tozzini, Freire, Teixeira e Silva Advogados no Brasil na implantação de um Sistema de GED – Gestão Eletrônica de Documentos já está em plena prática de Gestão do Conhecimento.

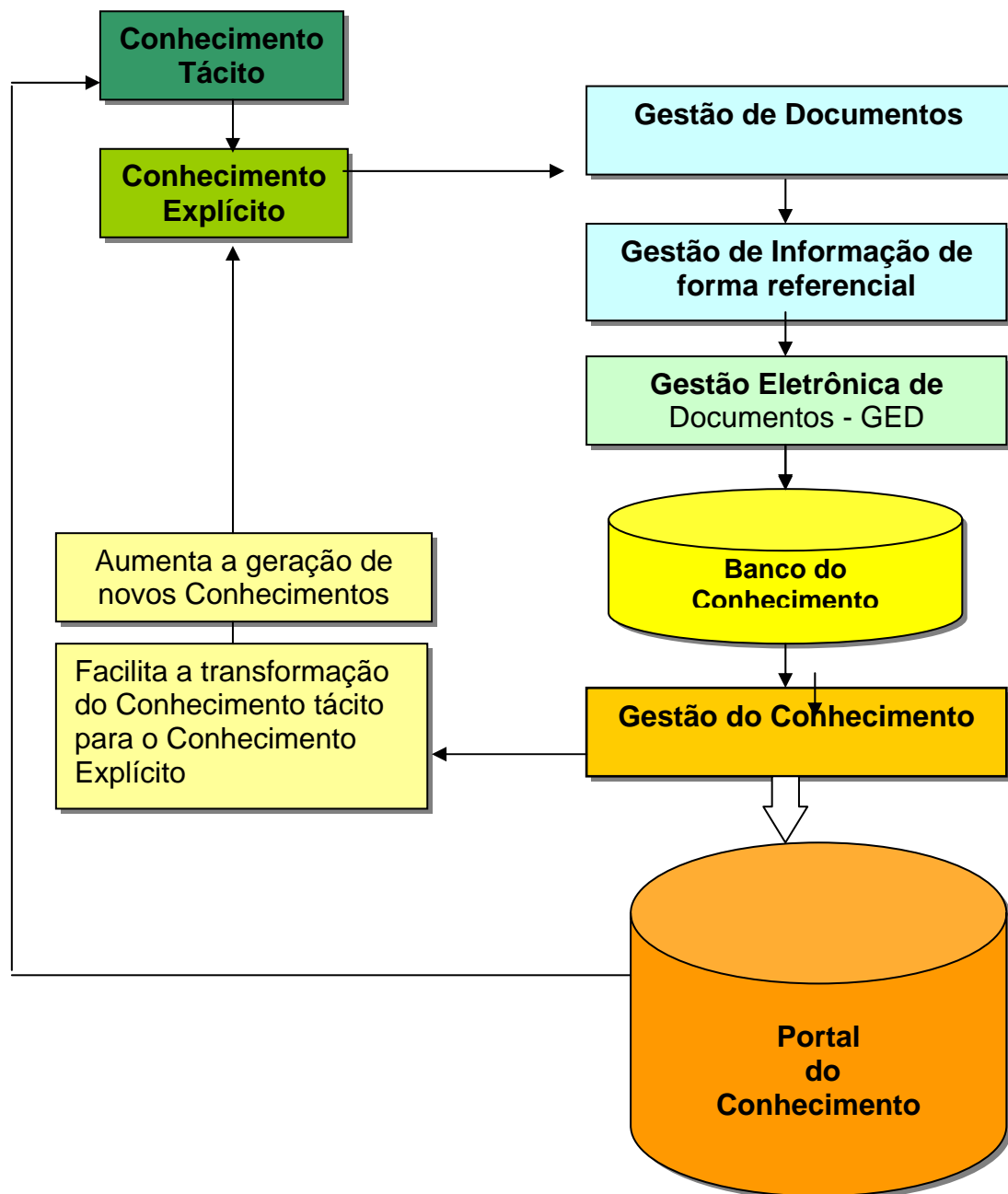
Advogados trabalham durante algum tempo com o objetivo de estudar um tema do Direito praticado pelo Escritório. A prática desse estudo inclui o uso dos três tipos básicos de documentos citados anteriormente: Produção Jurídica e Produção Intelectual do Escritório, Doutrina, Legislação e Jurisprudência acrescido nesse estudo o conhecimento tácito que um experiente advogado detém. Sua incumbência é então entrevista esse advogado e fazer com que explicita seu conhecimento sobre o tema estudado, documentando-o e registrando o resultado de seu trabalho.

Praticam dessa forma uma verdadeira Gestão do Conhecimento, pois já trabalham na transferência do Conhecimento Tácito para o conhecimento Explícito..

É um “*case*” de sucesso e pioneirismo.

## Modelo Proposto

O modelo proposto abaixo é adotado por alguns escritórios de advocacia no Brasil, onde se destacam o Tozzini, Freire, Teixeira e Silva Advogados, Barbosa, Müsnick & Aragão Advogados e Amaro & Stuber Advogados



Esse modelo já é uma prática com casos bem sucedidos, onde o investimento foi pago em pouco tempo e os escritórios puderam crescer, atuar cada vez mais em nível mundial, garantindo a constante qualidade de seus trabalhos.