



GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: SUA APLICAÇÃO ENQUANTO FERRAMENTA PARA A VANTAGEM COMPETITIVA

Daniele Brene Pires

Bacharela em Biblioteconomia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Especialista em Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração, Brasil.

E-mail: daniele@marcosmartins.adv.br

Janaina Lopes

Bacharela em Biblioteconomia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Especialista em Gerência de Sistemas e Serviços de Informação pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, Brasil.

E-mail: library15@hotmail.com

Valéria Martin Valls

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, Brasil.

E-mail: valls@uol.com.br

Resumo

No ambiente competitivo das empresas, os chamados ativos intangíveis se configuram como fonte de inovação e criação de novos paradigmas de valores. Neste contexto, a gestão do conhecimento tem recebido cada vez mais atenção das organizações, inclusive em ambientes jurídicos, onde o conhecimento apresenta-se como o principal recurso estratégico. No entanto, as empresas encontram dificuldades no gerenciamento da produção do conhecimento criado ao longo do processo de prestação de serviços a que se dispõe. Diante desse problema, buscou-se, por meio da revisão de literatura, o aprofundamento do estudo teórico sobre a gestão do conhecimento e informação jurídica com vistas a identificar os requisitos e modelos para o desenvolvimento da gestão do conhecimento em escritórios de advocacia, bem como listar os benefícios e áreas onde a gestão do conhecimento é imprescindível em um ambiente jurídico. Pôde-se constatar que os benefícios dessa ferramenta administrativa estão presentes em todos os processos e em todas as áreas organizacionais e que a sua aplicação torna-se instrumento que garante a sua competitividade e sustentabilidade frente aos desafios do mundo globalizado.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Gestão da informação. Escritórios de advocacia. Vantagem competitiva.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN LAW FIRMS: ITS APPLICATION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE TOOL

Abstract

In the companies competitive environment, the intangible assets are the source of innovation and creation of new paradigms of values. In such a context, the knowledge management has attracted even

more attention from the organizations, also in legal environments, where the knowledge is presented as the main strategic resource. However, the companies has found difficulties in managing the production of the knowledge created along their process of rendering of services. With such a problem, it was searched, through the literature revision, the deepening of the theoretical study related to knowledge management and legal information, in order to identify the requirements and models for the development of the knowledge management in law firms, as well as listing the benefits and areas where the knowledge management is essential in a legal environment. It is evidenced that the benefits of such administrative tool are in all the processes and organizational areas and that their application is an instrument which guarantees their competitiveness and support before the challenges of the globalized world.

Keywords: Knowledge management. Information management. Law firms. Competitive advantage.

1 INTRODUÇÃO

A mudança socioeconômica para a sociedade globalizada, pós-capitalista, onde o conhecimento passa a ser considerado o principal insumo das atividades, traz a administração do conhecimento organizacional como uma das principais ferramentas de gestão e, ao mesmo tempo, o apresenta como um desafio.

O conhecimento é uma fonte inesgotável de produção, pois quanto mais disseminado, utilizado e compartilhado, maior torna-se o seu valor agregado. O único impeditivo ao trabalho com o conhecimento está nas pessoas e na própria cultura organizacional. Rezende (2006) destaca que o conhecimento, hoje, é considerado o setor quaternário da economia, caracterizado pelas empresas prestadoras de serviços.

Diante disso, podemos perceber que todas as organizações trabalham com conhecimento por meio de um processo cíclico e contínuo. Como salienta Campos (2007, p. 113):

O processamento de conhecimento é uma atividade contínua e persistente pela qual os agentes gerenciam (manipulam, controlam, organizam, facilitam) outros agentes, componentes, artefatos e atividades de produção e integração de conhecimento, com o propósito de criar, manter e compartilhar uma base orgânica e unificada de conhecimento.

Dentro do universo quase infinito onde o conhecimento e informação são recursos de trabalho, consideramos que os escritórios de advocacia, foco deste trabalho, são exemplos de organizações que possuem características que refletem a atual realidade da sociedade do conhecimento. Nesse ambiente, agilidade, rapidez, destreza, precisão da informação e do conhecimento são atributos pelos quais se deve prezar a cada instante, pois uma decisão tomada a partir de fontes não fidedignas pode influenciar toda a estrutura das organizações e da própria comunidade, uma vez que o Direito está intimamente ligado à população e tem impacto sobre o modo de vida de toda a jurisdição onde é sobreposto.

Considerando essas características, a gestão do conhecimento e da informação é de grande importância. Rezende (2006) aponta que nem sempre basta que a informação esteja disponível. É necessário ir além. As informações e conhecimentos devem estar organizados e acessíveis no momento oportuno para que a concorrência e prazo sejam vencidos. Isso é entendido como estratégia informacional.

A advocacia brasileira passa por um movimento peculiar de profissionalização das bancas de advocacia. Embora esse movimento seja recente no Brasil, nos Estados Unidos essa

prática está institucionalizada há, pelo menos, quarenta anos. Hoje, as grandes bancas e escritórios de médio porte caminham para o que é conhecido como advocacia empresarial. Sendo assim, as sociedades de advogados deixam a estereotipia que os caracteriza, para serem reconhecidos como grandes empresas de prestação de serviços jurídicos. Esse mercado, que trabalha essencialmente com o conhecimento e que se caracteriza como a empresa que subsiste sob a égide da nova economia, ora criando, ora remodelando, ora desenvolvendo teses e soluções jurídicas, não poderia deixar de ser reconhecido como tal. É o que vemos:

Nas organizações jurídicas, vistas como indústrias que processam e transferem conhecimento, a essência do trabalho é a manipulação, reelaboração e transferência de informações. Essas são externas ou internas, integrando objetividade e subjetividade, já que as pessoas são repositórios do conhecimento. O conhecimento acumulado e transferido no ambiente de organizações jurídicas envolve tecnologia, conteúdo informacional e, principalmente, interação entre pessoas (REZENDE, 2006).

Acreditamos que a gestão do conhecimento administrada em ambientes como esse pode gerar grandes benefícios, e foi isso que nos propusemos a investigar.

Advogados costumam valorizar a informação. No entanto, não investem o necessário para que suas bancas tenham sistemas de gestão eficientes e profissionais totalmente dedicados a esse trabalho. A gestão da informação e do conhecimento fica, portanto, prejudicada devido à falta de cultura da gestão e da informação. Outros problemas decorrem da dificuldade de compartilhamento de informações.

Considerando as peculiaridades desse ambiente informacional, este trabalho foi desenvolvido tendo como problema a dificuldade do gerenciamento da produção informacional e do conhecimento gerado ao longo do processo de prestação de serviços a que se dispõe, sendo este representado em sua forma tácita ou explícita.

Desta forma, intentamos identificar como essas empresas gerenciam a informação e o conhecimento que produzem e, a partir deles, nos propusemos a descrever as práticas, modelos e métodos que podem ser implementados em escritórios de advocacia.

2 GERAÇÃO DO CONHECIMENTO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

O conhecimento é mais do que experiência, é a forma como as organizações são capazes de se tomarem competitivas e se manterem verdadeiramente vivas no mercado que, a cada dia, demonstra-se mais exigente.

As empresas veem a importância do ambiente econômico, onde a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade, o que as tem levado a repensar suas formas de gestão de pessoas, recursos e capital. Partindo dessa premissa temos que, necessariamente, compreender o que é conhecimento sob a ótica de sua concepção.

Como afirma Silva (2002, p. 142)

Nos dias atuais, o impacto causado pela acentuada evolução da tecnologia da informação na sociedade, bem como as modificações resultantes de um modelo econômico que prega uma competitividade intensa, tem causado significativas mudanças na forma como as organizações devem se estruturar e trabalhar com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais.

Temos, portanto, o conhecimento como unidade valiosa para a competitividade empresarial, passando a assumir papel de destaque dentro das organizações, podendo afirmar

que, dentro de um ambiente jurídico, o conhecimento é primordial para sua estabilidade e destaque em um mercado competitivo.

Mas, onde buscar esse conhecimento? Uma organização em si, considerando apenas sua estrutura, é incapaz de produzi-lo. Além disso, o conhecimento é necessariamente abstrato, intangível e, sendo assim, é produzido somente na mente dos seres humanos.

Se considerarmos que os escritórios de advocacia são formados por pessoas que vendem soluções, habilidades e experiência dos seus advogados, criam documentação de precedentes jurídicos e buscam a manutenção atualizada da base legislativa e jurisprudencial, logo seremos capazes de reconhecer que, embora tais instituições não gerem conhecimento por si mesmas, ela o geram por meio daqueles que, por ela e nela, desempenham algumas funções. Como afirma Nonaka e Takeuchi (1997), “a criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.” Desta forma, vemos nascer o conhecimento organizacional, que pode ser entendido como um processo organizacional.

2.1 Teoria da criação do conhecimento e sua aplicação em escritórios de advocacia

O conhecimento é individual, mas, de alguma forma, esse conhecimento estruturado a partir do modelo mental dos indivíduos que atuam na organização passa a integrar os recursos organizacionais, pois foi gerado tendo em vista o atendimento das necessidades específicas apresentadas pela instituição.

Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram um modelo que permite a percepção do “trajeto” percorrido pelo conhecimento nas organizações e a forma como esse recurso é gerado. O intento dessa teoria da criação do conhecimento não é, apenas, mapear os caminhos que levam a organização a produzi-lo, mas, de maneira muito específica, entender como esse recurso é importante e como pode ser apropriado tendo em vista a sua retenção e melhoria de seus processos, produtos e serviços.

Segundo esses autores, a criação do conhecimento obedece às seguintes etapas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 96):

compartilhamento do conhecimento tácito: permitido pelo diálogo, constituição de equipes auto-organizadas. Necessidade de injeção de caos criativo e autonomia;
criação de conceitos: Externalização dos conceitos criados cooperativamente;
justificação dos conceitos: validação do conceito (custo, viabilidade do projeto, crescimento da empresa);
construção de arquétipo: transformação do tangível em intangível (modelo do produto, piloto do serviço);
difusão criativa do conhecimento: divulgação do conhecimento, avaliação do feedback e a própria alimentação do sistema.

Quando Davenport e Pruzak (1998, p.14) tratam o conhecimento, enquanto ativo organizacional, fazem uma ressalva interessante. De fato, conhecimento não é algo novo, nova é a forma como o reconhecemos como ativo corporativo. Esses autores também expõem os motivos pelos quais esse valor tangível e monetário passou a ser agregado a algo intangível. Entre os destaques: mudanças constantes da economia global; convergência dos produtos e serviços; conhecimento enquanto vantagem competitiva sustentável em virtude da retroalimentação do ciclo a que está submetido; porte corporativo da gestão do conhecimento; redes de computadores para intercâmbio de conhecimento.

É de grande valia salientar as necessidades do tipo de conhecimento que um escritório compartilhará para beneficiar o seu desempenho. Para tanto, Selem e Bertozzi (2005, p. 75) propõem quatro fontes de conhecimento que se devem levar em consideração:

material publicado, como recursos bibliográficos, inclusive material on-line (a característica-chave é que esse material pode ser adquirido);
conhecimento pessoal e experiência dos advogados e demais membros da equipe do escritório (contido nas cabeças das pessoas e expressado pelo comportamento dela);
conhecimento contido no produto de trabalho de um advogado como, por exemplo, pareceres, acordos, petições, memorandos etc. (pode ser localizado no sistema de processamento de texto e arquivo em papel e pode ser recolhido e computadorizado);
conhecimento especialmente desenvolvido como, por exemplo, precedentes criados por profissionais de suporte ao trabalho dos advogados.

O conhecimento técnico-jurídico enquanto capital monetário na esfera empresarial jurídica passa a ser identificado por meio de seu *know-how*, projetos de produtos, marketing, atendimento ao cliente, criatividade pessoal, inovação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), e até mesmo pelo produto e serviço gerado, uma vez que carregam intrinsecamente, em si, todos os atributos intelectuais, sejam esses conhecimentos pessoais e/ou organizacionais.

A vantagem competitiva do conhecimento da empresa jurídica está sustentada pela renovação permitida pela complementação do ciclo do conhecimento que são representadas pela criação, reprodução, cumprimento do objetivo, estoque informacional (repositórios de conhecimento atualizados), nova necessidade e renovação que apoiam os objetivos estratégicos do escritório.

A implantação da gestão do conhecimento, como função-chave de uma instituição jurídica pode surtir efeitos em sua cultura, podendo, assim, ocorrer um cooperativismo no compartilhamento de conhecimentos entre os advogados que atuam em áreas diferentes dentro do escritório, tendo como objetivos principais a eficiência, qualidade e eficácia na prestação de serviços prestados pelo escritório, aumentando sua rentabilidade e a satisfação dos clientes. Em suma, para Selem e Bertozzi (2005, p. 75), alguns benefícios no gerenciamento do conhecimento são: “ganhar agilidade no atendimento; assegurar a qualidade e a segurança da informação; padronizar procedimentos, normas, contratos, orientações; treinamento dos advogados; preservar a cultura e a *expertise* do *business* do escritório”.

Podendo apontar que o conhecimento é o bem maior de uma instituição jurídica, o gerenciamento deste somado ao capital intelectual de cada membro é infinitamente valioso, agregando valor às atividades realizadas e às soluções propostas aos seus clientes.

3 ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: A TRANSFORMAÇÃO DE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DIANTE DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

A agilidade da comunicação, dos fluxos de informação e do conhecimento tem impacto profundo nas corporações e seus impactos podem refletir em uma transformação de sua estrutura. A informação e conhecimento passam a ser o cerne da sociedade pós-capitalista. É isso que podemos identificar nas palavras de Drucker (2001, p. 139) “O **escritório do futuro** ainda é uma especulação. Mas a organização do futuro está se tornando uma realidade

rapidamente – uma estrutura em que a informação serve como eixo e como suporte estrutural e central.” (grifo do autor).

3.1 Escritórios de advocacia: uma nova tendência de atuação no mercado competitivo

Para compreendermos o cenário atual dos escritórios de advocacia, buscamos traçar, antes, um perfil do mercado. O que se tem exigido atualmente? Quais são os caminhos indicados pela literatura, eventos e encontros que têm discutido a profissionalização desses escritórios para que as modificações do sistema ocorram eficientemente? Qual o perfil dos grandes escritórios brasileiros que já tem seguido essa tendência? Essas questões nos nortearam para que pudéssemos compreender tanto o contexto atual como o proposto. Acreditamos que, a partir disso, a compreensão da importância, papel, e função da gestão do conhecimento nesses ambientes se tornará mais clara e profícua.

O crescimento desse mercado e sua megaestruturação que ocorre, por exemplo, em grandes escritórios, tem dado a esse setor o perfil empresarial como o de qualquer outra organização. Temos, nesse ambiente, fatos que o caracterizam como tal: receitas, recursos humanos, clientes, complexa estrutura informacional, prestação de serviços e outros elementos. Como afirmam Selem e Bertozzi, (2005, p. IX)

Cada vez mais a advocacia passa por profundas e rápidas transformações que afetam a todos [...] a advocacia torna-se empresarial na concepção, na prestação de serviço, na busca pela qualidade total, concorrência, na complexidade e, certamente na administração do escritório, na banca.

Esses elementos, alinhados à prestação de serviço, que é o seu principal objeto, permitem que os escritórios atuem de forma que haja uma postura que o identifique como organização que precisa estabelecer vantagem competitiva.

A vantagem competitiva se caracteriza como procedimentos que permitem que a organização esteja sempre um passo a frente da atualidade e de seu concorrente. Sim, porque, se escritórios de advocacia são empresa, logo têm a concorrência.

Os advogados, antes acostumados a trabalhar em um ambiente sem concorrência, de forma bastante intimista e resguardada, abrem os olhos para novos horizontes e uma nova realidade imposta pela sociedade: para o mercado, banca de advogado é empresa. Esse é um conceito relativamente novo para o mercado brasileiro, diferentemente de países desenvolvidos como os Estados Unidos, que tem diversas associações exclusivas para sociedades de advogados, como é o caso da *American Lawyer Association* (ALA), *American Bar Association* (ABA), *American Foreign Law Association* (AFLA), entre outros.

Considerando essas premissas, passamos a esboçar algumas tendências desse mercado que conseguimos traçar.

A análise do cenário atual permitiu identificar que escritórios de advocacia devem observar algumas características, tendências e perfil. A seguir, expomos um quadro elaborado com o resumo dos apontamentos mais importantes a serem considerados, nesse momento, por esses escritórios:

Quadro 1 – Escritórios de advocacia: análise das tendências, perfis e características necessárias para profissionalização do negócio

ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA		
TENDÊNCIA	CARACTERÍSTICA	PERFIL
Acordos, alianças e fusões	Sucesso nos negócios	- Estabelece concorrência

		com grandes escritórios.
Aumento da concorrência	Crescimento	- Pró-atividade - Inteligência competitiva - Planejamento estratégico
Administração profissional <i>Chief Executive Officer (CEO)</i>	Empresa de prestação de serviços	- Perfil empresarial
Gestão de pessoas / Gestão por competências	Não identificado	- Seleção de pessoas; - Plano de carreira; - Avaliação de desempenho; - Planos de remuneração; - Benefícios agregados; - Aproveitamento adequado de conhecimento e habilidade de pessoas; - Retenção de talentos; - Realocação de talentos; - Ação de motivação; - Formação de equipes de trabalho; - Qualidade de vida dos funcionários; - Desligamento de pessoas.
Novos modelos de gestão	- <i>Chief Executive Officer (CEO)</i> - <i>Chief Knowledge Officer (CIO)</i>	- Conhecimento / Informação / Inteligência / Planejamento - Pessoas - Recursos materiais e financeiros
Identificação precisa do perfil de clientes para adequação de atendimento de suas expectativas	Cliente é o centro da organização	- Atendimento personalizado dos clientes
Novo período permeado pela visão estratégica	Visão estratégica	- Identificação de novos nichos - Planejamento de recursos - Planos de ação - Planos de meta
Sociedade com sócios de diferentes áreas	Atendimento cuja visão é genérica X específica.	- Escritórios <i>full service</i>
Departamento de áreas	Não identificado	- Informação e conhecimento - Recursos humanos - Gestão financeira - Gestão da qualidade - Marketing
Certificação ISO 9001	Foco no cliente	- Sistema de gestão da qualidade
Pró-atividade	Marketing jurídico	- Análise do mercado para verificação de nichos para antecipação de ações estratégicas
Investimento em carreira de profissionais	Gestão de pessoas	Capital intelectual como maior ativo da empresa
Controle do conhecimento	Gestão do conhecimento e da	- Atualização constante

produzido	informação	- Vantagem competitiva
Imagem do escritório	Marketing jurídico	- Arquitetura arrojada, bem definida e que transmita a filosofia de atendimento e trabalho do escritório - Presença na mídia
Inovação	Conhecimento do mercado	- Criatividade
Conselhos executivos / Consultivo	Não identificado	Administração participativa

Fonte: Autoria própria

O exame desse quadro deixa clara a mudança que os escritórios têm enfrentado frente às novas realidades impostas pela sociedade e por suas transformações, que abrem uma gama de opções interessantes para o crescimento. No entanto, gestores e profissionais diretamente ligados a esse ambiente devem se ater na identificação do principal insumo que deve ser gerenciado nesse ambiente.

Em síntese, pelo que pudemos extrair por meio da elaboração desse quadro, a constituição e funcionamento de um escritório de advocacia estão em três recursos elementares: conhecimento e informação, pessoas e tecnologia. Esses três recursos, muito característicos de organizações da sociedade da informação, devem ser administrados prioritariamente. Os demais elementos envolvidos, também importantes, agregam valor a esse tripé elementar das novas organizações. Nessa pesquisa, damos ênfase ao tratamento dado ao conhecimento. Como vemos:

O conhecimento é o bem maior num escritório de advocacia. A soma do capital intelectual de cada um dos seus membros é infinitamente mais valiosa que a soma de seus bens e ativos [...]. O compartilhamento do conhecimento individual dos membros agregará valor absoluto às atividades realizadas e as soluções oferecidas aos clientes (SELEM; BERTOZZI, 2005, p. 79-80)

A nova realidade imposta para os escritórios de advocacia converge para um novo modelo de gestão onde ideia, conhecimento e inovação se apresentam como elementos chave e isso será determinante para que a diferença, em um mundo de iguais, apareça.

Outras exigências mercadológicas são o tratamento preferencial e personalizado e a ramificação das variedades de serviços oferecidos. Dessa forma, o que deve nortear o exercício da profissão são elementos como: busca da excelência profissional, atendimento personalizado e preço razoável. Destaque muito especial para a prestação de serviços diferenciados, onde deve ser trabalhado o quesito inovação.

É importante destacar que a gestão dos recursos informacionais e do conhecimento produzido e capturado pelo escritório agregará especial caráter competitivo. Além disso, outros fatores de diferenciação podem ser levados em consideração:

- a) **Renovação:** abertura de mercado, com prestação de serviços em novos nichos e especialidades.
- b) **Informatização:** estrutura e seu gerenciamento, por meio da informatização dos procedimentos;
- c) **Experiência internacional:** associações e parcerias, com correspondentes internacionais, que permite melhor atendimento dos clientes com projeção internacional;
- d) **Maior número de funcionários e clientes multinacionais;**

- e) **Departamentos:** Forte gerenciamento do contencioso e gerenciamento de crises e disputas societárias.

Uma das grandes estratégias adotadas pelos escritórios de destaque tem sido a profissionalização de sua administração por meio da contratação de *Chief Executive Officer* (CEO). Além disso, oferecem, aos seus advogados, planos de carreira bem definidos, Participação nos Lucros e Resultados (PLR), patrocinam cursos de mestrado e doutorado, enviam profissionais para cumprir estágio em grandes escritórios do exterior. Também, como vimos, firmam parcerias com escritórios no exterior.

Um dado interessante, também destacado, está na relação de geração de receita *versus* nível de escolaridade e geração de receita *versus* número de advogados. Dados simulam que, cada 1% de novos advogados, geram a rentabilidade de 1,14%. Quem tem profissionais com mestrado e doutorado também tende a faturar mais. Cada 1% de novos mestres e doutores resultam em 0,8% de aumento na rentabilidade (ANÁLISE ADVOCACIA, 2007).

Vemos aqui, que muitas estratégias estão intimamente relacionadas às pessoas, conhecimento e informação. O investimento em formas de aquisição do conhecimento para os colaboradores tem, no âmago, a intenção de prepará-los para a agregação de conhecimento ao serviço prestado pelo escritório. Esse conhecimento adquirido, independente da forma como os escritórios gerenciam o conhecimento, será inserido na corporação. O mais indicado é que isso seja feito de forma sistemática, com métodos explicitados no programa de gestão do conhecimento.

3.3 O conhecimento como recurso estratégico em escritórios de advocacia

O conhecimento tem se apresentado como o principal recurso empresarial. Para elucidar, neste trabalho temos usado o seguinte conceito para conhecimento: “O que atualmente significa conhecimento é a informação que se efetiva em ação, informação focalizada em resultados” (DRUKER, 2001, p. 37).

Como já deve ter sido observado, embora reconheçamos a diferença conceitual e prática entre informação e conhecimento, já tão discutida na literatura, sempre que nos reportamos ao conhecimento, o termo informação está associado e descrito em conjunto. Isso porque acreditamos que, embora tenham diferença entre si, uma não pode ser dissociada da outra. E a gestão do conhecimento não acontecerá sem que haja a gestão da informação, muito embora a própria literatura de gestão do conhecimento trate de classificar diferentemente o conhecimento explícito e tácito.

Os escritórios de advocacia são verdadeiros repositórios de conhecimento, seja tácito ou explícito. Esse meio é visto como uma verdadeira indústria do conhecimento, uma vez que neles estão presentes todos os processos ligados ao conhecimento. Como discorre Rezende:

Nos escritórios de advocacia, vistos como indústrias que processam e transferem conhecimento, na busca de soluções para os problemas do cliente, a essência do trabalho é a manipulação, reelaboração e transferência de informações. O conhecimento acumulado e transferido no ambiente de um escritório de advocacia envolve tecnologia, conteúdo informacional e, principalmente, interação entre pessoas. (REZENDE, 2000, p. 52).

Para o cumprimento da missão e objetivos a que se prestam os escritórios de advocacia, a informação deve estar sempre disponível em momento adequado. O registro das informações e sua gestão são, portanto, fundamentais. A correta manipulação dos

conhecimentos e informações é que garantirá a venda dos serviços e produtos adequados e a satisfação dos clientes.

Além de recursos informacionais e de conhecimento, as pessoas constituem fundamento nesse segmento. Como vemos: “Os recursos são representados, sobretudo, pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização” (CARBONE et al., 2005, p. 31).

O ciclo de crescimento nesses ambientes somente será garantido por meio da gestão adequada desses dois recursos. Nesse sentido, entendemos que o conhecimento empresarial determinará a abrangência de atuação profissional frente às necessidades apresentadas, bem como o adequado aproveitamento dos recursos para pleno desenvolvimento dos serviços oferecidos. Grande parte do conhecimento será gerada internamente. Não no sentido de produção de obras, como livros ou doutrinas, mas à medida que esse conhecimento externo adquirido seja remodelado para atendimento dos interesses dos clientes. Isso determinará, segundo Álvares e Batista (2007), a velocidade de seu crescimento.

Ambientes como esse se transformam em organismos de aprendizagem. Esse conhecimento deve ser preservado internamente e utilizado externamente para aproveitamento máximo de seu capital intelectual. Esse último capital mencionado, o intelectual, é o gerador da receita. Essa é a combinação perfeita para a criação do conhecimento e impulsionadora do crescimento sobre o qual nos referimos. Espaços como esse tem sido o local ideal para o surgimento de uma nova classe de operários, os trabalhadores do conhecimento. A isso, some as ferramentas de tecnologia da informação.

Um ambiente adequado e favorável com uma cultura organizacional voltada à organização das informações, conhecimento e a utilização de sistemas de informações é crucial para a criação de novos serviços, novos conhecimentos e realimentação do sistema. O ciclo da informação e do conhecimento deve estar delineado e devidamente mapeado, para que se conheça inteiramente e com clareza o ciclo que está formatado naquele ambiente. Esses atributos são condicionantes do sucesso da empresa. “As condições de sucesso são as seguintes: existência de uma cultura organizacional favorável ao conhecimento e a utilização de sistemas de informação” (CARBONE et al., 2005, p. 89).

Como sabido, o conhecimento é o único recurso inesgotável e, quanto mais compartilhado, maior o seu valor agregado.

Embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativos representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativos. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação, assim como do desafio de administrá-la ou gerenciá-la. A informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns é a desgraça dos outros. (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 23 apud PEREIRA, 2006, p. 24-25).

Sendo assim, para que os escritórios possam crescer, uma das estratégias mais importantes, está na gestão do conhecimento que produz e capta. Kim (1999, tradução nossa) assegura que “O sucesso da organização depende criticamente do sucesso da gestão do conhecimento”¹.

Considerando a importância do conhecimento e da informação dentro do cenário em questão, é essencial que as fontes, tanto de informação quanto de conhecimento, sejam

¹ The organization's success depends critically on a successful knowledge management. (KIM, 1999).

conhecidas para que as estratégias de gestão desses recursos possam ser traçadas. Considerando isso, destacamos algumas das formas, fontes e modelagens do conhecimento e da informação que podem ser encontrados em escritórios de advocacia.

3.4 Mapeando as fontes e recursos de conhecimento tácito e explícito em escritórios de advocacia

Os trabalhadores do conhecimento, termo empregado por Peter Drucker na década de 1960, precisam de insumos e ferramentas básicas para que possam progredir em suas tarefas. Como vimos, seu principal objeto será a informação e o conhecimento, seja tácito ou explícito. Para isso, reclamam por condições adequadas de localização e recuperação desses recursos. Uma das características mais marcantes dos advogados está nessa necessidade. Precisam de informação correta, atual, com acesso facilitado e ágil, com emergência a todo instante. Parece ser, inclusive, um estigma desse profissional. O tempo nunca está a favor deles. E, exatamente por isso, a gestão do conhecimento e da informação, nesse ambiente, é fundamental. Partindo disso, pergunta-se: onde estão as informações e conhecimento em um escritório de advocacia?

A primeira análise que precisamos fazer é que, registrados ou não, identificados ou não, gerenciados ou não, a informação, conhecimentos explícito e tácito estão presentes. Basicamente, as informações e conhecimentos gerados e demandados estão em três fontes, que podem ser classificadas, genericamente, em três tipos (BARRETO, 2002): **Produção jurídica**: documentos gerados internamente; **Produção intelectual**: documentação de caráter opinativo, pareceres, teses, artigos entre outros; **Produção externa – Doutrina, legislação e jurisprudência**: documentos externos gerados por doutrinadores do Direito, juízes em julgamento de casos, entre outras.

O formato e suporte em que estão registradas as informações não são fatores importantes, desde que haja tecnologia e recursos financeiros suficientes aplicados para acessá-los.

Outras fontes onde podemos encontrar informações e conhecimento, nesses ambientes, segundo (PLATT, 1997) são: Melhores práticas (banco de dados); Diretório de contatos; Calendário de eventos; *Newsletter*; Informação de clientes; Memorandos; Cartas de opinião; Resumos.

Jorges (2006) acrescenta, ainda, outros formatos onde a informação e conhecimento podem estar representados: relações interpessoais; conversas; reuniões; palestras; seminários reuniões técnicas periódicas; documentação.

Uma vez distinguido a relação entre o conhecimento explícito e tácito e os produtos gerados no ambiente jurídico e fontes onde eles podem estar registrados, uma questão deve ser norteadora sobre a reflexão da implantação do programa de gestão do conhecimento: o que gerenciar? Segundo Jorges (2006), os gestores têm a oportunidade de iniciar o trabalho pela gestão de itens, que expomos nas seguintes classificações no Quadro 2.

Quadro 2 – Gestão de itens

Fontes externas	Fontes internas
livros	cartas
Jornais	pareceres
revistas	memorandos
boletins	produção acadêmica
sites	minutas
informativos	Seminários
	atas de reuniões

Fonte: Autoria própria

Tudo o que for gerenciado estará atrelado à política documental elaborada pela instituição. Portanto, consideramos que a falta de política documental acaba por interferir sobre a política de gestão do conhecimento. Caberá a cada organização dedicar tempo, pessoas e recursos financeiros para que o mapeamento adequado do conhecimento tácito e explícito seja feito. A identificação do fluxo informacional será a linha mestre desse projeto que precisa estar implementado corretamente em ambientes desse nível.

Algo peculiar que pudemos perceber, e vale destacar aqui, é que os processos técnicos biblioteconômicos são perfeitamente ajustáveis à gestão do conhecimento. Sendo assim, a biblioteca, o arquivo e os profissionais bibliotecários e arquivistas devem estar engajados em todo o projeto de gestão do conhecimento. O desenvolvimento desse programa deve nortear-se pelas normas de informação e documentação, que agora percebemos, ajustam-se também ao conhecimento, cabendo as devidas harmonizações. É o que outros autores têm, com propriedade, defendido. “Bibliotecas como a principal função de uma organização necessitam saber quais são os recursos de conhecimento organizacionais e saber como gerenciar e fazer uso desses recursos para obter o máximo de retorno” (KIM, 1999, tradução nossa) ²

Além disso, outros recursos são fundamentais para o programa de gestão do conhecimento. Dentre eles, como abordaremos a seguir, distinguem-se os recursos humanos.

3.5 Pessoas: sua importância para o programa de gestão do conhecimento

Quando uma instituição opta pela efetivação do programa de gestão do conhecimento, na prática, dois são os aspectos sobre os quais se prende: primeiro, o retorno do capital e a geração de renda e, em segundo, mas não menos importante, as pessoas que farão com que o capital financeiro seja aumentado.

Vemos que, embora o conhecimento seja um recurso, ele, por si só, não é capaz de movimentar a empresa. Como afirma Davenport (1998)

Conhecimento é um recurso, mas o gerenciamento efetivo requer investimento em outros recursos, nomeados dinheiro e trabalho. Os empregados precisam ser treinados na forma de captura, modelagem e categorização do conhecimento. Eles precisarão das corretas ferramentas de hardware e software para fazer isso.³

A organização atual somente poderá trilhar o seu caminho rumo ao sucesso se tiver envolvimento de seus colaboradores. Isso porque, seu papel enquanto artesão do conhecimento empresarial será fundamental para a retroalimentação do sistema para o qual desempenha suas atividades. Barreto (2005) afirma que o foco deve estar nas pessoas, como vemos “O foco principal ao implantar um programa de gestão do conhecimento, de qualquer amplitude, é o homem, são as pessoas” (BARRETO, 2005, p. 1).

A gestão do conhecimento somente será possível por meio da combinação de todos os elementos do tripé mencionado. Esses elementos deverão caminhar harmoniosamente para que, desta forma, as organizações consigam, efetivamente, garantir a sua sustentabilidade frente aos novos desafios. Como atesta Kim (1999, tradução nossa), “logo, gestão do

² Libraries as major functions of an organization need to know what the organization's corporate knowledge assets are and how to manage and make use of these assets to get maximum return (KIM, 1999)

³ Knowledge is an asset, but its effective management requires the investment of other assets, namely money and labor. Employees need to be trained in the ways of capturing, packaging and categorizing knowledge. And they will need the right hardware and software tools to do that. (DAVENPORT, 1998).

conhecimento é uma combinação da gestão de informação, comunicação e **recursos humanos**.⁴” (grifo nosso).

Drucker (2001, p. 148) afirma que “a organização é um instrumento específico para fazer com que as forças humanas redundem em desempenho, enquanto a fraqueza humana é neutralizada e amplamente inofensiva”. Por meio disso, percebemos que os escritórios de advocacia estão entre as empresas que geram oportunidades para isso. A troca que se estabelece em um ambiente jurídico está centrada (ou deveria estar) no compartilhamento de conhecimento. Assim, a organização conseguiria cumprir seu novo papel social, bem exposto por Drucker.

Hoje, o que vemos é que toda atividade produtiva passa a depender de conhecimentos e habilidades aplicados em torno de um único objetivo (no caso o organizacional). Diante desse novo paradigma, o trabalhador deverá ser ativo, pensador, crítico, criativo, organizado e preparado para atuar e se adaptar às mudanças que passam a ser a única regra inevitável. (TITÃO; VIAPIANA, 2008, p. 26). É isso que vemos também na ideia defendida por Drucker (2001, p. 61-62). “Hoje em dia, embora ainda esteja longe de ser amplamente praticada, pelo menos se aceita de modo geral, em teoria, que o conhecimento que os trabalhadores tem é o ponto de partida para aprimorar a produtividade, a qualidade e o desempenho conjuntamente”.

Os trabalhadores, independente do grau hierárquico e função em que são empregados, analisam os processos e aumentam seu conhecimento em determinada tarefa por meio da vivência e análise dos fatos cotidianos contribuindo, assim, para o aperfeiçoamento dos seus serviços e, conseqüentemente, trazendo melhores resultados para a organização.

Portanto, é nesse trabalhador que reside o ponto de partida para o aprimoramento da produtividade, desempenho e qualidade de uma organização.

Também é fundamental, para esse trabalhador, a capacidade e a versatilidade em lidar com diferentes tipos de informações, sendo imprescindível a sua habilidade de extração de conteúdos e soluções a partir de diferentes leituras das informações disponíveis. É isso que o tornará diferente dos demais.

A informação, portanto, se torna insumo básico para a sobrevivência, tanto do trabalhador quanto das organizações baseadas em conhecimento.

Nesse ambiente, o papel da administração coerente e eficaz é fundamental. São inerentes a esse tipo de organização algumas características como: valorização de pessoas; avaliação de desempenho, administração descentralizada, aprimoramento contínuo (kaizen); inovação; exploração do conhecimento; comunicação eficiente; reunião de grupos de pessoas com conhecimento específico; responsabilidade, autodisciplina e a figura do trabalhador do conhecimento.

Sendo assim, os escritórios devem esmerar-se para que adentrem nessa nova perspectiva empresarial e alcancem, por meio de planejamentos estratégicos, o principal objetivo das organizações modernas, conforme afirmam os autores Selem e Bertozzi (2005, p. 74) “o principal objetivo das organizações modernas é atingir a excelência operacional do uso de seus recursos estratégicos: pessoas e conhecimento”.

Como vimos isso fará parte do planejamento estratégico desenvolvido pela organização. O conhecimento será a interface entre o trabalhador e a organização. De qualquer forma, as vantagens serão rapidamente percebidas.

⁴ Thus, Knowledge Management is a combination of information Management, Communications, and Human Resources. (KIM, 1999).

4 APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

As organizações que se voltam para a gestão do conhecimento necessitam de uma abordagem que considere a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação aos seus mais diretos concorrentes. É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências competitivas essenciais.

Conforme abordado em capítulos anteriores, os escritórios de advocacia são verdadeiros repositórios de conhecimento, mas, onde e como tais conhecimentos podem ser disponibilizados para os integrantes da empresa jurídica? A resposta para tal indagação é a aplicação da gestão do conhecimento em um ambiente jurídico

4.1 Aplicação da gestão do conhecimento em escritórios de advocacia

Algumas políticas devem ser desenvolvidas para que o desperdício do conhecimento seja evitado. Esse desperdício de que tratamos ocorre, frequentemente, em ambientes nos quais não existe o programa de gestão do conhecimento. Segundo Carbone et al. (2005), esse problema pode ocorrer em dois momentos: na criação do conhecimento (pela reinvenção da roda) e na própria construção do conhecimento.

Vimos que o conhecimento pode ser encontrado em diversos locais em um escritório de advocacia. Nesse ambiente, a velocidade com que a informação e o conhecimento circulam é impressionante e a gestão desse conhecimento é fundamental para o funcionamento adequado do escritório.

Ponderando isso, consideramos fundamental que a gestão do conhecimento seja integrante das estratégias administrativas dos escritórios. Para tanto, todo o projeto deve estar, necessariamente, amparado pelos objetivos empresariais fixados. Isso garantirá o sucesso do projeto. Como verificamos: “Para aumentar o sucesso do projeto de gestão do conhecimento, a sua definição deve estar alinhada com os objetivos da organização” (APISTOLA; OSKAMP, 2002, p. 1, tradução nossa)⁵. A prática da gestão do conhecimento precisa estar integrada em toda organização.

Há vários motivos para que organizações jurídicas tenham esse programa sendo executado, como vemos:

Organizações legais podem querer empregar a gestão do conhecimento por várias razões. Algumas veem a GC como um novo e alto conceito de competitividade para ser empregado, enquanto outros o veem como o caminho para a melhoria da forma como o conhecimento é frequentemente gerido (APISTOLA; OSKAMP, 2002, p. 1, tradução nossa)⁶

A aplicação da gestão do conhecimento nesses ambientes deve se nortear por alguns passos importantes. O primeiro deles será a identificação dos pontos que precisam de ajustes. Esses deverão ser eleitos por meio da análise de sua importância para a organização considerando, inclusive, o retorno que esses processos trazem para o desenvolvimento do trabalho na organização, como vemos:

⁵ To increase success of KM project, this definition should be in line with the objectives of the organization. (APISTOLA, OSKAMP, 2002, p.1).

⁶ Legal organizations may want to deploy knowledge management for several reasons. Some see KM as a new and highly competitive concept to be deployed, while others see it as an improvement of the way knowledge is currently managed.

As empresas que adotam abordagens bem-sucedidas à administração do conhecimento “selecionam seus alvos” identificando processos de alto retorno para os quais uma melhor administração do conhecimento é capaz de render resultados empresariais significativos (por exemplo, no processo de desenvolvimento do produto). Em muitos casos, é preciso modificar os processos da empresa para poder acrescentar valor por meio de uma melhor administração do conhecimento (SILVA, 2002, p. 142).

Será, portanto, importante distinguir a relação entre o conhecimento explícito e tácito, produtos gerados no ambiente jurídico e fontes onde eles estão registrados. Como cada organização é organizada de diferentes formas, será necessário o desenvolvimento de um estudo que vise identificar a estrutura e fluxos de conhecimento existentes. Somente a partir disso que estratégias operacionais serão desenvolvidas.

O reconhecimento desse ambiente poderá ser feito valendo-se do mapeamento. Essa ferramenta permitirá o registro dos fluxos e características pertinentes a cada processo informacional existente na empresa. A análise de todo o processo será feita por meio do desenho encontrado dentro da organização. A partir disso, serão elaborados os novos formatos de modelagem do conhecimento. O programa de gestão do conhecimento visará organizar todos os processos já existentes, dando ênfase aos que funcionam e reestruturando aqueles que podem ser melhorados. Haverá, também, a possibilidade de geração de nova cultura, apoio de novas ferramentas entre outras atitudes. Tudo isso será resultado desse mapeamento. Cândido e Araújo (2003, p. 43) afirmam que

[...] o mapeamento do conhecimento proposto contribuirá para organizar todo o fluxo de informações, troca de experiências, compartilhamento de informações e disseminação do conhecimento, obtendo respaldo para dar suporte na resolução dos diversos tipos de problemas.

No processo de mapeamento é importante que alguns itens sejam reconhecidos, pois permitirão que o trabalho com a gestão do conhecimento flua de maneira organizada, estruturada e funcional. Segundo Souza (2006), o diagnóstico feito previamente deve: identificar necessidades e fluxos da informação; ter a informação certa na hora certa; segurança de acesso e armazenamento; controle de produtividade; diferencial competitivo através do relacionamento com o cliente; evitar riscos de pareceres conflitantes; gerenciamento do ciclo de vida de cada documento; aumento da produtividade com a disponibilidade e acesso rápido a todo o acervo do escritório (capital intelectual).

Tendo o ambiente sido mapeado, uma questão deverá ser norteadora sobre a reflexão da implantação do programa de gestão do conhecimento: o que gerenciar? O principal propósito da gestão do conhecimento é o de agregar valor à organização. Portanto, o foco será ter gerenciados todos os recursos e habilidades da organização que a capacitem a aprender e se adaptar frente ao ambiente de mudanças. Desta forma, a empresa conseguirá modelar adequadamente os conhecimentos tidos como cruciais para mantê-las competitivas. Na verdade, o conhecimento, em grande parte, já reside na corporação, perdido em algum local, sendo mal utilizado. O gerenciamento do conhecimento deve prevalecer sobre a criação dele. (E-CONSULTING, 2004).

Processos de captura, organização, armazenamento, disponibilização, distribuição e compartilhamento da informação estarão presentes no programa desenvolvido. No entanto, é necessária a compreensão de que esse programa vai além disso. Kim (1999, tradução nossa)

Entretanto, as práticas de gestão do conhecimento se preocupam em externar o conhecimento tácito que as pessoas têm, o que elas carregam consigo, o que observam e aprendem das experiências ao invés do que está usualmente explícito. Gerenciar conhecimento vai muito além de capturar dados e manipulá-los para obter informação.⁷

É importante que as organizações jurídicas tenham em mente que será necessário o desenvolvimento de funções, atividades e procedimentos que sejam adequados para o desempenho do trabalho de aprendizagem do uso do conhecimento, em especial do convencimento da cultura organizacional das vantagens da distribuição, uso e reuso e compartilhamento do conhecimento.

4.2 A implantação do programa de gestão do conhecimento em escritórios de advocacia

Em escritórios, é importante que o conhecimento esteja provido e atualizado. A informação e conhecimento já existem e eles serão identificados pelo mapeamento que mencionamos anteriormente. As fontes identificadas serão classificadas nos dois tipos de conhecimento existentes: tácito e explícito. É aconselhável iniciar a implantação do programa de gestão do conhecimento pela organização do conhecimento explícito, como vemos: “Uma abordagem para se iniciar a implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento é trabalhar com conhecimento explícito” (BARRETO, 2005, p. 1).

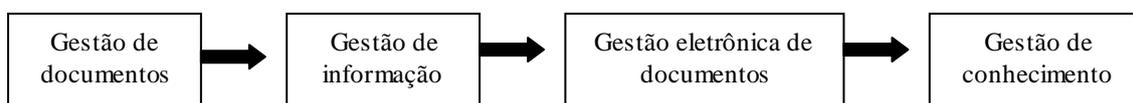
Tendo isso como direção, podemos identificar alguns conhecimentos explícitos que, para escritórios de advocacia, são primordiais: produção jurídica, produção intelectual, doutrinas, legislação e jurisprudências.

Geralmente existem alguns pontos críticos nesses ambientes que merecem atenção. Ambientes, onde a gestão do conhecimento ainda não está implementado, carecem de padronização, estão desorganizados e acabam por gerar grande desperdício de recursos que estão envolvidos nos processos. Dentre os fatores mais críticos, Barreto (2005) destaca os seguintes: falta de padrão para emissão de documentos; falta de política de guarda de documentos; cópias múltiplas de vários documentos; falta de metadados padronizados.

A partir dessas problemáticas, surgem as seguintes demandas que podem orientar toda a tomada de decisão em relação às prioridades, quando da implantação do programa de gestão do conhecimento: registro e armazenamento padronizado; agilidade na localização da informação e de documentos; criação da cultura pró ativa; capacitação da equipe para atuar com qualidade na execução do tratamento da informação; arquivo como ferramenta.

Ainda segundo esse autor, alguns estágios da implantação da gestão podem ser explicitados da seguinte forma:

Figura 1 - Estágios da implantação da gestão



Fonte: Autoria própria

A gestão do conhecimento deve ser concentrada na criação de processos que visem gerenciar a informação e conhecimento considerados na totalidade da organização e nunca

⁷ Therefore, Knowledge Management practices aim to draw out the tacit knowledge people have, what they carry around with them, what they observe and learn from experience, rather than what is usually explicitly stated. Managing knowledge goes much further than capturing data and manipulating it to obtain information (KIM, 1999).

como unidades isoladas. Se forem considerados enquanto unidades, essas devem ter relações entrelaçadas pelo fluxo a que está atrelado na organização.

Souza (2006) considerando sua experiência de implantação do programa de gestão do conhecimento no escritório de advocacia em que atua sugere alguns caminhos que podem ser seguidos nesse momento:

1 gestão da documentação

- mapeamento do repositório do conhecimento explícito;
- tabela e apoio e planejamento dos índices para cadastramento e recuperação da informação e dos documentos.

2 gestão da informação

- implantação do sistema Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).

3 gestão do conhecimento

- instalação do portal corporativo de gestão do conhecimento.

A gestão adequada dos recursos identificados permitirá que a organização consiga posicionar-se estrategicamente no mercado, gerando valor para o seu negócio, cliente e colaboradores.

Quanto maior a organização, maior será a necessidade de que seus conhecimentos sejam gerenciados. O princípio do compartilhamento da informação também crescerá na mesma proporção. Junqueira (2005) já destacava isso:

Na hipótese de crescimento do negócio ou da atividade, o compartilhamento deve ser aprimorado. A distribuição de boletins impressos ou eletrônicos e a criação de um arquivo jurídico informatizado (incluindo modelo de documentos/peças, contratos que sejam usuais na instituição), são apenas algumas das formas de aprimoramento. Sempre sob a luz do conhecido binômio “necessidade e possibilidade”.

A solução conveniente, para que escritórios gerenciem o conhecimento que precisam, estará na criação de sistemas que reduzam o tempo da reinvenção da roda. E isso significa tornar o conhecimento alcançável e, de preferência, compartilhado por sócios, associados, bibliotecários, assistentes e outros que possam compor o quadro funcional (PLATT, 1997).

Alguns fatores são decisivos para o sucesso na implantação do programa de gestão do conhecimento, como afirma Silva (2002, p. 144-145).

não deve ser o projeto de um indivíduo, mas sim da organização;
desenvolver uma definição de conhecimento na empresa;
ênfase no conhecimento como estoque e fluxo;
o conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
criar ambientes para que o mercado de conhecimentos possa florescer (incentivado pela confiança e reconhecimento);
dar a mesma importância ao conhecimento em diferentes formatos;
contextualizar o conhecimento;
incentivar o aprendizado e a criatividade;

focalizar o passado / presente e também o futuro;
reconhecer a importância da experimentação;
dar a mesma importância para a interface humana e tecnológica;
procurar formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas tanto pela mensuração quantitativa como qualitativa.

Outro aspecto interessante é que a gestão do conhecimento permitirá que a organização jurídica se conheça. Além de prover o acesso, a disseminação, armazenamento e acessibilidade, a gestão do conhecimento permitirá que a empresa desenvolva a cultura da construção de sua memória organizacional. E isso, provavelmente, garantirá a sua sustentabilidade no mercado. Portanto, as vantagens da gestão do conhecimento vão desde a estruturação adequada do conhecimento, que alimenta a instituição, até a sua perpetuação no mercado.

4.3 Vantagens da gestão do conhecimento para escritórios de advocacia

As vantagens proporcionadas pela implementação do programa de gestão do conhecimento são grandes. Do que temos visto até então, podemos classificá-las em três grandes grupos:

- a) **vantagem estrutural:** a organização passa a ter maior conhecimento de si mesma, a partir da estruturação do conhecimento que ela possui em seus repositórios, sejam eles importados (externos) ou gerados dentro de sua planta (interna). Todo o conhecimento estruturado permite que a organização se veja como em um espelho e, por meio dele, é possível estabelecer novas metas, objetivos, projetos, trabalhos, planos de ação entre outros.
- b) **vantagem corporativa:** todos no escritório ganham com o programa de gestão do conhecimento. Os benefícios atendem desde o escalão mais alto da banca até aqueles que fazem parte da área administrativa. A chance de tornar a administração participativa em ferramenta gerencial aplicável aumenta e, as oportunidades passam a ser oferecidas em um plano horizontal aos colaboradores. Isso, é óbvio, considerando a área de atuação de cada um.
- c) **vantagem competitiva:** as informações bem gerenciadas servem de impulso para que os escritórios de advocacia consigam criar novas estratégias de planejamento para competirem com diferencial frente aos demais concorrentes.

Selem e Bertozzi destacam que a gestão do conhecimento “[...] vai para o coração do escritório e produz uma gama de benefícios que pode ajudá-lo a sobreviver em tempos difíceis e prosperar em melhores.” (SELEM; BERTOZZI, 2005, p. 74).

Um dos principais impactos da gestão do conhecimento em escritórios de advocacia está no aumento da eficiência e da qualidade dos processos existentes e dos resultados alcançados.

Há destaque especial para as seguintes vantagens encontradas na literatura (E-CONSULTING, 2004; SELEM; BERTOZZI, 2005): diminuição da redundância do trabalho; melhor administração do tempo dos advogados; melhor divisão do trabalho e das rotinas (otimização dos processos); melhor compartilhamento do conhecimento entre a equipe; diversificação de ferramentas de marketing para captação de clientes; atualização dos advogados; ganho de agilidade no atendimento de clientes; garantia da qualidade e segurança da informação; padronização de procedimentos, normas, contratos, orientações; preservação da cultura e expertise do negócio do escritório; melhor aproveitamento do conhecimento já existente;

diferenciação em relação as demais empresas; maior agilidade na tomada de decisões; redução de custos; aumento da receita.

A partir da listagem que temos das vantagens da gestão do conhecimento em escritórios de advocacia ou empresas, podemos observar que os efeitos repercutem sobre todos os níveis da empresa, economizando tempo e permitindo o melhor aproveitamento dos recursos humanos e financeiros. Escritórios de advocacia devem voltar suas estratégias para que a gestão do conhecimento seja uma das principais ferramentas administrativas utilizadas nesse ambiente.

Um dos maiores riscos que rondam esse tipo de gestão está na subutilização dessa ferramenta. Ele não deve ser encarado apenas como a construção de um repositório de soluções prontas. A reutilização do conhecimento não deve ser focada apenas nos recursos de *copy and past*. A ideia central é que o conhecimento já utilizado se torne uma fonte de adaptação para novas criações (SILVA, 2002).

Com a gestão do conhecimento implantada em escritórios de advocacia, haverá crescimento em qualidade por meio da manutenção de um relacionamento entre os sócios e associados, baseado em princípios de compartilhamento. Será estabelecido maior intercâmbio com os clientes, disponibilizando para eles parte de seu conhecimento explicitado numa forma de demonstrar verdadeira parceria entre ambos.

Temos, assim, que escritórios de advocacia podem ser tidos como o reflexo da atual sociedade do conhecimento e que a gestão do conhecimento agrega valores significativos para a sua permanência no mercado competitivo, no qual está inserido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificamos que escritórios de advocacia são considerados empresas do conhecimento (ou indústrias que processam informação). Vimos, que a tendência internacional de transformação desses prestadores de serviços em um mercado altamente competitivo tem sido bem assimilada no Brasil, embora essa transformação ainda esteja ocorrendo.

Além de caminharem nesse sentido, percebemos que, pelas características que possuem, os ambientes jurídicos refletem todas as tendências da atual sociedade do conhecimento. São empresas que geram, manipulam e remodelam o conhecimento existente e o aplicam às necessidades apresentadas por seus clientes. O tripé que sustenta um escritório de advocacia está solidificado em três elementos: conhecimento e informação, pessoas e tecnologia.

Sendo os escritórios de advocacia enquadrados nesse perfil, acreditamos que a gestão do conhecimento se toma uma das principais ferramentas administrativas aplicadas para alcance dos objetivos e metas estipulados pela empresa. Agregado a gestão do conhecimento, vimos que outras ferramentas são perfeitamente ajustáveis e que podem ser utilizadas concomitantemente. Planejamento estratégico e inteligência competitiva somam grande valor para as empresas, em especial, se articuladas à gestão do conhecimento.

A partir dessas definições, conseguimos visualizar que todos os esforços devem ser direcionados para a gestão do conhecimento, pois isso traz benefícios para os escritórios. O conhecimento é, nesse contexto, o principal recurso estratégico.

Para que os escritórios consigam definir coerentemente suas estratégias de gestão do conhecimento, vimos ser fundamental que todo o processo seja iniciado pelo mapeamento do conhecimento. Com esse procedimento será possível listar todas as formas de representação do conhecimento que já existe na empresa, onde estão as falhas, quais os recursos que já funcionam e os que precisam ser reestruturados e/ou criados. É válido salientar que, cada ambiente, resultará em um perfil diferente e, sendo assim, embora existam caminhos que

norteiem a implantação do programa de gestão do conhecimento, em cada local será possível estabelecer objetivos, metas e planos diferentes e adaptados àquele contorno delineado por esse processo.

O conhecimento pode estar registrado em diversos formatos e que esses podem ser classificados. Alguns itens do conhecimento que precisam ser gerenciados são: melhores práticas (banco de dados), diretório de contatos, calendário de eventos, *newsletter*, informação de clientes, memorandos, cartas de opinião, resumos, relações interpessoais, conversas, reuniões, palestras, seminários, reuniões técnicas periódicas, documentação.

Uma vez distinguido a relação entre o conhecimento explícito e tácito, os produtos gerados no ambiente jurídico e as fontes onde eles podem estar registrados, uma questão deve ser norteadora sobre a reflexão da implantação do programa de gestão do conhecimento: o que gerenciar? Os gestores devem trabalhar, preliminarmente, com os itens existentes na organização. O ideal é que o programa de gestão do conhecimento seja iniciado pelo conhecimento explícito.

O mais importante é que as atividades sejam iniciadas pelo local onde os benefícios da gestão do conhecimento sejam facilmente percebidos. Isso possibilitará que o trabalho flua de maneira organizada nos aspectos estruturais e funcionais e servirá como ferramenta de convencimento das pessoas sobre o valor desse programa.

Alguns pontos críticos terão que ser geridos pelos escritórios. A falta de padronização, falta de padrão para emissão de documentos; falta de política de guarda de documentos; cópias múltiplas de documentos; e falta de metadados padronizados, serão alguns dos problemas que deverão ser solucionados pela gestão do conhecimento. Para tanto, é ideal que processos que gerenciem do conhecimento sejam desenvolvidos, considerando a totalidade da empresa. Será fundamental um estudo prévio para identificação do perfil da empresarial.

Vimos na literatura, que a gestão do conhecimento estará entrelaçada a gestão documental. Sendo assim, se não houver políticas documentais, será necessário que a implantação do programa de gestão do conhecimento passe, primeiramente, pela gestão da documentação. Posteriormente, a gestão da informação deverá ser trabalhada. Somente depois de esses dois estágios estarem efetivados é que será viável a gestão do conhecimento.

A hipótese de que a gestão do conhecimento permite que as organizações jurídicas estabeleçam vantagem competitiva garantindo sua sustentabilidade foi confirmada no devir dessa pesquisa. Isso se confirma pela agregação de valor que esse modelo gerencial traz para a empresa. A vantagem estrutural, corporativa e competitiva, quando bem administradas, serão os artifícios que colocarão a empresa a frente das demais concorrentes. Acreditamos nisso, pois consideramos que, a partir dessas vantagens, é que a organização jurídica conseguirá traçar novos objetivos e metas. Além disso, a criação de novos serviços e produtos serão estratégias diferenciadoras para conquista de novos clientes e manutenção dos atuais.

Percebemos que o requisito básico para a implantação da gestão do conhecimento está na necessidade de gestão dos recursos informacionais e do conhecimento, gerado pela própria organização. O modelo ideal de gestão do conhecimento será aquele que melhor atender as necessidades de informação, conhecimento e de pessoas dentro do ambiente. O ideal é que todas as políticas estejam coerentes com as metas e objetivos já estabelecidos pela empresa. Além disso, deve ser seguido o plano de tratamento documental já existente. Melhorias e novos projetos deverão adequar à realidade existente a meta ideal do programa. Com isso, vimos, também, que as técnicas biblioteconômicas são perfeitamente ajustáveis a prática da gestão do conhecimento. Acrescentamos a isso que o profissional bibliotecário deverá desenvolver papel fundamental nesse cenário.

As pessoas sempre serão o foco da gestão do conhecimento, pois será a partir delas que muitos conhecimentos serão adquiridos pela organização. Além disso, serão eles os

artesões que moldarão o conhecimento existente para criação de novas propostas aos clientes e a empresa em si. A empresa jurídica terá benefícios no geral.

Um dos principais impactos da gestão do conhecimento em escritórios de advocacia está no aumento da eficiência e da qualidade dos processos existentes e dos resultados alcançados. Destacamos as seguintes vantagens encontradas na literatura: diminuição da redundância do trabalho, melhor administração do tempo dos advogados, melhor divisão do trabalho e das rotinas (otimização dos processos), melhor compartilhamento do conhecimento entre a equipe, ferramenta de marketing para captação de clientes, atualização dos advogados, ganho de agilidade no atendimento de clientes, garantia da qualidade e segurança da informação, padronização de procedimentos, normas, contratos, orientações, preservação da cultura e expertise do negócio do escritório, melhor aproveitamento do conhecimento já existente, diferenciação em relação as demais empresas, maior agilidade na tomada de decisões, redução de custos e aumento da receita.

O programa de gestão do conhecimento é, portanto, um plano que trata o conhecimento como componente das atividades empresariais, e que reflete diretamente na estratégia, política e rotinas em todos os níveis da organização. Isso permite a ligação entre os ativos intelectuais da organização e agrega resultados positivos aos negócios.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento em escritórios de advocacia consentirá para a criação de uma vantagem competitiva sustentável de difícil imitação, pois o trabalho será desenvolvido com foco no conhecimento empresarial e das pessoas, os bens mais valiosos desses ambientes.

REFERÊNCIAS

ANÁLISE Advocacia. **Os mais admirados do Direito**. 2007.

ALVARES, L.; BATISTA, F. F. Ciência da informação e gestão do conhecimento: a convergência a partir da sociedade da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, 2007. Disponível em: <http://www.enancib.ppgci.ufba.br/artigos/GT1--072.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2012.

APISTOLA, M.; OSKAMP, A. Knowledge management for law practice: do we really need it? In: BILETA ANNUAL CONFERENCE, 17., 2002. Amsterdam. Disponível em: <http://www.bileta.ac.uk/content/files/conference%20papers/2002/Knowledge%20Management%20for%20Law%20Practice%20-%20Do%20We%20Really%20Need%20It.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.

BARRETO, A. R. **Projeto de gestão do conhecimento e gestão eletrônica de documentos em jurídico de empresas**. In: Infoimagem. 2002. São Paulo. Disponível em: http://www.collecta.com.br/img/conteudo/conteudo_48_CONTEUDO_37_INFOIMAGEM_DEP_JURIDICO.PDF. Acesso em: 13 abr. 2012.

_____. http://www.collecta.com.br/img/conteudo/conteudo_71_AUTA-ROJAS-BARRETO-BAD-2004.PDF. 2005. Disponível em: <http://badinfo.apbad.pt/congresso8/comm3.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2012.

CAMPOS, L. F. de B. A análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 104-122, jan./abr. 2007.

CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, N. M. de. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. **Ciência da informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 38-45, set./dez. 2003.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

E-CONSULTING. **A gestão do conhecimento na prática**. 2004. Disponível em: www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/view. Acesso em: 03 set. 2012.

JORGES, C.M. **Uma visão construtivista da gestão do conhecimento e os escritórios de advocacia**. 2006. In. International Business Communications. São Paulo, 2006.

JUNQUEIRA, A. L. Gestão do conhecimento jurídico. 2005. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/files/anexos/31186-34523-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2012.

KIM, S. The roles of knowledge professionals for knowledge management. In: ANNUAL IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE INFLANET. 65., 1999, Bangkok. **Anais...** 1999. Bangkok. Disponível em: <http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/042-115e.htm>. Acesso em: 13 mar. 2012.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

PEREIRA, M. P. Biblioteca como recurso estratégico no escritório de advocacia. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas v. 4, n. 1, p. 19-37, jul./dez. 2006.

PLATT, N. **Knowledge management**: can it exist in a law office? Part 1. 1997. Disponível em: <http://www.llrx.com/features/km.htm>. Acesso em: 15 mar. 2012.

REZENDE, A. P. Centro de informação jurídica eletrônico e virtual. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 1, Brasília, p. 51-60, jan./abr. 2000.

REZENDE, M. I. de S. D. **Gerenciamento da informação e do conhecimento jurídico**. 2006. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/gerenciamento-da-informa%C3%A7%C3%A3o-e-do-conhecimento-jur%C3%AAdico>. Acesso em: 02 abr. 2012.

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

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da informação**, Brasília, v. 31, n. 2, maio/Ago. 2002.

SOUZA, R. C. de. **Portal do conhecimento e DEG**: case study MMSO. 2006. In. International Business Communications. São Paulo, 2006.

STOLLENWERK, M. F. L. **Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial**: em busca de uma abordagem integrada. s.d. Disponível em: http://www.feng.pucrs.br/professores/giugliani/ENGENHARIA_DE_PRODUCAO_-_Gestao_do_Conhecimento/Artigo_12_Inteligencia_Competitiva_e_Estrategia_Empresarial.pdf. Acesso em: 22 set. 2012.

TITÃO, F. P.; VIAPIANA, N. A importância da organização da informação no século XXI: reflexões. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 26, n. 1, p.26-36, jan./jun., 2008.

Artigo recebido em 10/12/2012 e aceito para publicação em 20/04/2013
