

GESTÃO DA INFORMAÇÃO JURÍDICA: UM ESTUDO DE CASO NUM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Vinícius Santarém¹

Bruna de Oliveira da Silva Guesso Scarmanhã²

Resumo: A informação é um componente intrínseco em todos os processos de uma organização. A conduta e a abordagem tradicionais na gestão dos escritórios de advocacia não mais garantem seu sucesso e sobrevivência, sendo fundamental a adoção de uma forte orientação ao cliente e o conhecimento da concorrência para o sucesso nos dias atuais. O volume de informações jurídicas produzidas é muito grande, tornando a recuperação da informação desejada mais difícil. Diante disso, o objetivo desse trabalho foi propor ações para a gestão da informação para escritórios de advocacia, focado no desenvolvimento das atividades profissionais dos advogados. Essa é uma pesquisa de natureza qualitativa, caracterizada como descritiva exploratória. A estratégia escolhida para o desenvolvimento dessa pesquisa foi realizá-la por meio do método de estudo de caso. O estudo de caso exige a triangulação de instrumentos a serem aplicados na pesquisa. Os instrumentos aplicados foram: questionário, entrevista, análise documental e observação direta. A partir das informações coletadas nos questionários com os sócios, no

¹ Docente na Faculdade de Ensino Superior e Formação Integral - FAEF. Doutorando em Ciência da Informação pela UNESP. Mestre em em Ciência da Informação pela UNESP. Integrante do grupo de pesquisa Informação, conhecimento e inteligência organizacional. Advogado Especialista em Direito do Trabalho e Direito Empresarial.

² Docente na Faculdade de Ensino Superior e Formação Integral - FAEF. Mestre em Direito na área de concentração “Teoria do Direito e do Estado” no UNIVEM/Marília –SP. Bolsista CAPES/PROSUP. Integrante dos grupos de pesquisas NEPI (Núcleo de Estudos em Direito e Internet) no UNIVEM/Marília. Advogada.

levantamento de documentos e na observação direta foi realizada a análise dos dados, a fim de determinar as forças e fraquezas do negócio. Essas serviram de base para determinar os objetivos estratégicos, tendo como destaque, aumentar o número de clientes, atender as demandas num tempo relativamente menor, melhorar a qualidade técnica na prestação dos serviços advocatícios e criar um banco de dados disponíveis para a atuação dos advogados na organização. Como resultados pudemos inferir que a grande dificuldade dos escritórios de advocacia é a recuperação das informações necessárias em tempo hábil, tendo em vista que em sua maioria não possuem um sistema estruturado de gestão de informação, foco desse estudo. Todo esse contexto acaba por exigir que os escritórios de advocacia se preocupem em ter um planejamento, bem como um posicionamento de mercado para que possam manter-se competitivos na gestão de seu negócio.

Palavras-Chave: Gestão da Informação; Informação Jurídica; Sistemas de Informação; Escritórios de Advocacia.

INFORMATION MANAGEMENT LEGAL: A CASE STUDY IN AN ADVOCACY OFFICE

Abstract: Information is an intrinsic component of every process in an organization. Traditional conduct and approach in the management of law firms no longer guarantees success and survival, and it is fundamental to adopt a strong customer orientation and knowledge of the competition for success in the present day. The volume of legal information produced is very large, making the retrieval of the desired information more difficult. Therefore, the objective of this work was to propose actions for the information management for advocacy offices, focused on the development of professional activities of lawyers. This is a qualitative research, characterized as exploratory and descriptive. The

strategy used for the development of this research was carried out through the case study method. The case study requires triangulation of instruments to be applied in the research. The instruments applied were: questionnaire, interview, documentary analysis and direct observation. From the information collected in the questionnaires with the partners, in the collection of documents and direct observation, a data analysis was performed to determine the strengths and weaknesses of the business. These have served as a basis for determining the strategic objectives, with a focus on increasing the number of clients, meeting the demands in a relatively short time, improving the technical quality in the rendering of legal services and creating a database available for the Organization. As results we could infer that the great difficulty of advocacy offices is the retrieval of necessary information in a timely manner, since most of them do not have a structured information management system, the focus of this study. This whole context ultimately requires advocacy offices to be concerned with planning as well as market positioning so that they can remain competitive in running their business.

Keywords: Information management; Legal Information; Information systems; Advocacy Offices.

1 INTRODUÇÃO



informação é um componente intrínseco de todos os processos de uma organização. As mudanças globais, as novas tecnologias e o aumento das expectativas dos clientes geram a necessidade, cada vez maior, de um planejamento estruturado e coerente com a realidade de negócios.

Com todo o volume informacional que o profissional do Direito tem que lidar, as abordagens tradicionais não mais garantem a efetividade da prestação dos serviços a que se dispõem

os advogados, para tanto, a gestão da informação e o adequado uso da informação acumulada ao longo do tempo por essas organizações torna-se uma importante ferramenta para garantir a competitividade do negócio.

Nesses escritórios de advocacia e no mercado em que atuam, existe um componente que pode fazer a diferença em vários âmbitos que, muitas vezes, não é percebido ou valorizado por quem realiza essas ações dentro deles. Este componente é a informação, sendo ela mesma e seus fenômenos amplamente responsáveis pelo sucesso da aplicação da informação jurídica ao caso concreto, pela mudança na cultura dos profissionais do direito atuantes nesses escritórios, entre outros processos e consequências.

O objeto desta pesquisa, que resultou na dissertação de mestrado intitulada “Gestão da Informação para o desenvolvimento de procedimentos e serviços jurídicos: um estudo de caso num escritório de advocacia” trata especificamente do uso da informação acumulada e produzida pelos escritórios de advocacia no cumprimento de suas funções.

A informação é o principal artefato de qualquer profissional do direito no exercício de suas funções, desde que esteja disponível no momento oportuno. “As informações apoiam o processo decisório, exercem influência sobre o comportamento das pessoas e passam a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto” (MORAES; FADEL, 2007, p.103).

Para tanto, é fundamental que esses escritórios compartilhem as informações e conhecimentos com seus membros, por meio de uma base de dados atualizada, dispondo para isso de aparato tecnológico, conteúdo informacional e interação entre os advogados que compõem o quadro funcional do escritório.

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, p. 38).

Nessa perspectiva, os escritórios de advocacia devem usufruir ao máximo os processos que envolvem a Gestão da Informação (GI), fazendo o uso correto das informações provenientes do ambiente interno e externo, visando o desenvolvimento organizacional e a melhor qualidade da prestação dos serviços jurídicos a seus clientes.

O volume de informação jurídica produzida no Brasil cresce numa proporção muito rápida. Diante da quantidade de informações disponíveis, Tomaél, Alcará e Silva (2008) explicam que é necessário estabelecer padrões ou critérios eficientes para a recuperação de informações, cabendo aos profissionais do direito desenvolverem competência informacional para que, diante desse grande arcabouço de informações, possam selecionar a que melhor apoia seu processo de tomada de decisão.

Como instrumento para realizarmos a GI nos escritórios de advocacia, utilizaremos o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED). Um sistema de gerenciamento de documentos é capaz de armazenar, recuperar e manter a integridade dos documentos produzidos ou recebidos pela organização em todos os setores, fazendo com que os gestores tenham acesso a todas essas informações para fundamentarem as tomadas de decisões, entre outras funcionalidades. Diversas razões explicam a atual efervescência do mercado de gestão de documentos. A principal delas é a percepção da importância que os documentos possuem como grande repositório do conhecimento produzido dentro das organizações, fazendo com que tenham um elevado ganho de tempo para a execução dos seus processos, uma vez que a maior parte do conhecimento produzido dentro das organizações estão contidos em documentos não-estruturados (SADIQ; ORLOWSKA, 1997).

O objetivo geral da pesquisa é estabelecer diretrizes para a gestão da informação, enfocando o processo de prestação de serviços em escritórios de advocacia da cidade de Marília. Como objetivos específicos pretendeu-se: a) identificar como ocorre a gestão da informação em escritórios de advocacia; b) mapear os repositórios, bancos e bases de dados e informações existentes em escritórios de advocacia; c) caracterizar os modelos, métodos e técnicas praticados em escritórios de advocacia; d) propor diretrizes para a implantação da gestão da informação em escritórios de advocacia.

Como resultado pretendeu-se estabelecer um conjunto de referências técnicas e de ações necessárias para a GI em escritórios de advocacia de modo a subsidiar a construção de sistemas de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na sociedade contemporânea, a gestão da informação passou a ser fundamental para o desenvolvimento e o desempenho das organizações. Nelas podemos identificar vários tipos de informações que servirão de base para que as diversas funções sejam realizadas, podendo ser encontradas em diferentes mídias (impresa, digital, etc.). Para que essas informações atinjam seu propósito, que é o desenvolvimento das funções organizacionais, torna-se imprescindível que estejam adequadamente organizadas e sistematizadas.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Na atual Sociedade da Informação, o volume de informações cresce cada vez mais e num ritmo acelerado e, mesmo assim, ainda é comum o relato de ‘falta de informação’ nas organizações. Isso propicia falha na tomada de decisão, ficando assim comprovado a necessidade de processos de gestão da

informação

Segundo Valentim (2007), as organizações passaram a perceber que a informação é um recurso estratégico que tem custo, preço e valor. Sendo assim, existe a necessidade de que ela seja gerenciada da mesma maneira que os recursos financeiros, materiais e humanos.

Não basta que a informação apenas esteja disponível, é necessário que ela chegue ao destinatário correto, no prazo adequado, para que assim possa dar suporte para uma tomada de decisão mais assertiva e mais fundamentada.

O gerenciamento da informação envolve todos os processos relacionados à obtenção de informação adequada, de maneira correta, para a pessoa indicada, ao custo adequado, no momento oportuno, em lugar apropriado, com o objetivo maior de propiciar a correta tomada de decisão (PONJUÁN DANTE, 1998, p. 135).

É importante frisarmos que o foco da GI não é apenas favorecer um acesso rápido, mas que além disso, atenda a necessidade informacional do usuário.

Gestão da informação é a gestão dos processos e sistemas que criam, adquirem, organizam, armazenam, distribuem e utilizam informações. O objetivo da gestão da informação é ajudar as pessoas e organizações no acesso, processo e uso da informação de forma eficiente e eficaz (DETLOR, 2010, p. 103).

A informação, quando apropriada, gera uma mudança dentro da organização. Uma organização com indivíduos bem informados está melhor preparada para as constantes oscilações de um mercado cada vez mais competitivo e com períodos de adequação cada vez menores. Por isso é fundamental um sistema de GI bem estruturado nas organizações e que seja constantemente retroalimentado pelos indivíduos que fazem parte dessa organização de um modo geral.

Segundo Ponjuán Dante (2007) para que as organizações possam atingir a excelência na qualidade de seus produtos, precisam investir no tratamento das informações internas e

externas. As informações internas são aquelas produzidas pela própria organização pelos seus diversos setores ou departamentos. Por outro lado, as informações externas são aquelas que não são produzidas dentro da organização, mas que de alguma forma influenciam nas atividades desenvolvidas pela mesma. Importante salientar que tanto as informações internas quanto as informações externas devem estar em constante comunicação para que assim a organização alcance sempre maior êxito na execução e prestação de suas atividades. Segundo a autora, todos os processos existentes dentro das organizações necessitam de informações para o seu eficaz desempenho.

Poucas organizações reconhecem a importância destes subsistemas, posto que são, muitas vezes, tidos como irrelevantes. Isto pode significar que a informação passa pela organização, e até a deixa, sem uma valoração do que realmente pode representar (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 49).

Nas organizações, a informação e a sua correta utilização no momento oportuno são fundamentais para a sobrevivência e competitividade. Um modelo de GI estruturado amplia o acesso a essas informações e reduz incertezas.

2.2 INFORMAÇÃO JURÍDICA

O setor de informação jurídica talvez seja o maior produtor de documentos no Brasil (CUNHA, 2010). Por isso é muito importante que o advogado compreenda seu papel como gestor dessas informações, seja na organização do acervo documental e informacional, seja na coleta e pesquisa realizada para que possa depois utilizar essas informações.

No mundo onde se produz um documento jurídico a cada minuto, nunca se pode estar seguro de ter encontrado a totalidade de informação relativa ao problema que se estuda [...]. O jurista, para chegar a uma resolução, deve dedicar um bom número de horas de trabalho a documentar a decisão, buscando a lei pertinente, a jurisprudência que interpreta e a doutrina que oferece soluções; com tudo isso nas mãos, é fácil obter uma decisão e sobretudo saber que ela está de acordo com a

legislação vigente e a interpretação dos tribunais (LÓPEZ-MUNIZ, 1984, p. 14-15).

A partir de alguns autores selecionados, Perillo (2012), elaborou um quadro com conceitos de informação jurídica, através do qual fica evidente a sua importância no processo de tomada de decisão realizado pelos profissionais do direito e por toda a sociedade de uma forma geral.

Quadro 1: Conceitos de Informação Jurídica

AUTOR	CONCEITO
PASSOS, 1994, p. 363	Toda conhecimento humano que tem a finalidade de embasar manifestações de pensamento de juristas, advogados, legisladores, desembargadores, juízes e todos aqueles que lidam com a matéria jurídica, quando procuram estudar (do ponto de vista legal) ou regulamentar situações, relações e comportamentos humanos, ou ainda quando interpretam e aplicam dispositivos legais.
ALONSO, 1998 <i>apud</i> REZENDE, A., 2004, p. 175	Informação jurídica, sob o aspecto genérico, pode ser conceituada como qualquer dado ou fato, extraído de toda e qualquer forma de conhecimentos da área jurídica, obtido por todo e qualquer meio disponibilizado e que pode ser usado, transferido ou comunicado sem a preocupação de estar integrado a um contexto. É um dado ou qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Informação jurídica, sob o aspecto de documentação organizada, é a análise dos dados existentes em toda e qualquer forma de conhecimentos obtidos na área jurídica, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisões de forma otimizada. A disponibilidade desses dados, devidamente trabalhados, é feita através de meios manuais/mecânicos/magnéticos aos interessados.
OLIVEIRA, 2006, p. 6-7	Trata de conteúdos especializados e sob a ótica do seu gerenciamento, esta tem a responsabilidade de nortear as decisões dos magistrados e demais serventuários, nos processos e atividades jurisdicionais, a fim de prestar serviços de informação com a maior especificidade e

AUTOR	CONCEITO
	eficiência possível
SARMENTO <i>et al.</i> , 2005 <i>apud</i> OLIVEIRA, 2006, p. 6	A informação jurídica sob o ponto de vista do valor agregado enfatiza aspectos novos sobre a relevância da informação. Uma unidade de documentação de um tribunal gerencia o recurso informação documental para dar suporte à tomada de decisão dos magistrados, na elaboração de votos e decisões

Fonte: PERILLO (2012, p.30).

A informação jurídica é de grande importância para toda a sociedade, não apenas para o profissional do direito. Quando mencionamos a informação jurídica, sob o aspecto de documentação organizada, frisamos cada vez mais a necessidade de um departamento de GI no escritório de advocacia, pois além de armazenar toda a informação de cunho jurídico, irá armazenar toda a informação orgânica produzida nas atividades cotidianas realizadas pelos advogados nos escritórios de advocacia.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Um Sistema de Informação é um conjunto de métodos e procedimentos que visam assegurar a informação útil e necessária às diversas funções e níveis das organizações, sendo seu principal elemento a informação. O objetivo de um sistema de informação é armazenar, tratar e fornecer a informação mais adequada para assim apoiar as funções ou processos de uma organização.

O aspecto mais importante de um sistema informacional é a sua utilização como fonte de informação. As informações só serão úteis se fizerem parte de um programa centrado na missão da organização e integrado numa política de gestão de informação. Para tanto é fundamental o planejamento da gestão da informação que necessariamente implica na gestão dos documentos de conteúdo informacional. Assim, a gestão de informações integrada num conjunto organizado e estruturado é fundamental para que possam ser acessadas, tornando-se úteis aos responsáveis pelas decisões gerenciais (GARCIA, 2000, p. 56).

Um Sistema de Informação é sempre retroalimentado com informações novas, evidenciando cada vez mais como a informação vem se tornando indispensável para a sobrevivência das organizações, portanto, os profissionais da informação se tornam grandes aliados dos advogados nos escritórios de advocacia encontrando soluções para que a informação mais adequada seja resgatada no momento oportuno.

Como a maioria das informações de um escritório de advocacia não estão estruturadas, ou seja, não estão armazenadas em algum banco de dados, ou suporte, o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) torna-se um importante aliado para captura, gerenciamento, armazenamento e distribuição dessas informações.

Os sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos possibilitam aos usuários acesso a mais aplicações dentro de uma interface de usuário comum, por meio da utilização da tecnologia através da internet. Uma das principais razões pelas quais os usuários preferem esse nível de tecnologia é a funcionalidade distribuída que se torna disponível quase imediatamente após a implementação (CENADEM, 2008, p.17).

O gerenciamento eletrônico de documentos tem como objetivo gerenciar o ciclo de vida das informações, desde a sua criação (ou recepção) até o seu arquivamento, fazendo assim, com que as informações produzidas ou recebidas dentro da organização sejam eletronicamente organizadas.

Quadro 2: Quadro comparativo entre atividades de recuperação de documentos em papel e GED

Atividade	Papel	GED
Capturar um documento	São armazenados em armários e pastas	Documentos são digitalizados para gerar imagens
Uso de mais de uma forma de armazenar documentos ou arquivos setoriais	Cópias são feitas e armazenadas em diversos arquivos	Buscas por índice de diferentes maneiras para localizar o mesmo documento. Sem limite físico
Recuperação	Exemplo de fácil consulta: ir até a sala do	Ir ao computador, pesquisar pelo índice

Atividade	Papel	GED
	arquivo, encontrar o documento, removê-lo, ir à copiadora, fazer a cópia, retornar o original ao local de origem	desejado, visualizar ou imprimir
Tempo de recuperação	Desde vários minutos até semanas	Segundos
Distribuição do documento (imagem)	Malote, correio interno	Via mensagem eletrônica, própria do sistema ou e-mail
Espaço exigido para armazenamento (documento por m ³)	Alguns milhares (espaço físico)	Tudo armazenado em um computador
Potencial de perda de documento	Alta	Mínima
Impacto na infra-estrutura de computadores	Nenhum	Alto
Impacto no sistema atualmente em uso	Nenhum	Potencialmente alto – pode requerer revisão de processo

Fonte: BALDAM *et al* (2002, p.37)

Muitas soluções nas organizações, quando baseadas em gerenciamento eletrônico de documentos são voltadas principalmente para que o documento e a informação sejam localizados com maior agilidade.

Nesse sentido, é essencial que o gerenciamento eletrônico de documentos esteja associado a um processo de GI, de modo a garantir a eficiência do sistema de informação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva-exploratória. A estratégia escolhida foi realizá-la por meio do método de estudo de caso, que requer múltiplos instrumentos de coleta de dados. Nessa pesquisa foram aplicados os seguintes instrumentos: questionário, observação direta, análise

documental e entrevista. O universo de pesquisa para a aplicação desse estudo de caso é um escritório de advocacia da cidade de Marília, no Estado de São Paulo, composto por dez advogados associados, entre os quais não existe hierarquia, dividindo apenas o espaço físico do escritório. A escolha desse escritório de advocacia se deu pelo fato de possuir características comuns à maioria dos escritórios de advocacia da cidade de Marília.

O questionário utilizado foi composto de oito perguntas e respondido de forma individual por cada advogado que atua no escritório de advocacia, universo dessa pesquisa.

Como estratégia complementar foram feitas visitas de campo ao escritório, buscando criar oportunidades da observação direta. A vantagem da utilização dessa técnica é a possibilidade de um contato pessoal com o objeto de investigação, permitindo acompanhar experiências diárias dos sujeitos e apreender o significado que atribuem à realidade e às suas ações. Foi observada toda a rotina do escritório, desde o atendimento ao cliente, a forma como a peça processual é elaborada, onde os advogados buscam as informações que comporão a tese jurídica, até a guarda, armazenamento e arquivamento dos processos.

Na análise documental foram analisadas as fontes de informações relevantes para as atividades desenvolvidas pelo escritório, armazenadas em ambiente próprio.

Para a realização da entrevista, foi escolhido um líder indicado pelos próprios advogados do escritório para que o mesmo representasse a todos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar desse escritório ser considerado uma sociedade de advogados, eles trabalham em salas separadas e de forma independente. A única coisa que é compartilhada são os gastos fixos do escritório, tais como: aluguel, água, luz, internet, secretária, etc.

Para cada cliente atendido pelo advogado é criada uma pasta com o nome do próprio cliente que é autor ou réu em uma ação judicial. Uma cópia é tirada de todos os documentos e todas as peças processuais que são elaboradas no decorrer da ação judicial relacionadas a esse cliente e anexada nessa pasta. Esse procedimento é comum para todos os advogados do escritório. Todos eles possuem um arquivo físico onde armazenam a documentação e as informações do processo relacionado a cada cliente, sendo que todas as pastas são grafadas com o nome específico do cliente e guardadas em ordem alfabética, facilitando assim, sua localização futura.

Alguns advogados já começaram a eliminar o arquivo físico utilizando apenas o documento digital. Sendo assim, todo documento ou peça processual que o advogado faz para determinado cliente, ele digitaliza e a armazena no computador ou em algum outro suporte eletrônico. No computador eles fizeram as pastas exatamente iguais ao arquivo físico, ou seja, em nome dos clientes e por ordem alfabética.

Outro aspecto muito interessante na rotina desse escritório é o fato de não haver compartilhamento de informação entre os advogados. Quando pensamos em um escritório de advogados associados, a ideia é que eles trabalham de forma coletiva, mas isso não ocorre. Há algumas reuniões informais entre os advogados para discutirem casos específicos, mas isso não faz parte da rotina do escritório, ocorre apenas em situações muito específicas. Importante frisar que esse compartilhamento não é proibido no escritório, apenas não é considerado prática rotineira esse tipo de troca de informações. Para elaborarem a peça processual, grande parte da pesquisa é realizada na Internet, mas nem sempre em sites dos próprios tribunais. Isso prejudica muito a qualidade do que é pesquisado, pois não podemos esquecer que a Internet também é um mercado onde produtos são comercializados e nem sempre o mais acessado é o mais adequado para o caso concreto.

A pesquisa em livros é quase inexistente nesse escritório, tanto que nas salas dos advogados encontrei apenas códigos processuais, não há uma biblioteca física e nem o hábito de consultarem a doutrina para embasarem a fundamentação teórica de suas peças processuais.

Um item chamou muito a atenção na rotina dos advogados. Eles afirmaram no questionário que utilizam peças processuais de casos passados para casos novos que sejam semelhantes, porém, todo o arquivo é organizado por nome do cliente e não por um tipo de assunto específico. Como não há um controle temático, dificilmente quando recebem um caso novo vão se lembrar do nome do cliente que passou por uma situação parecida, pois mesmo sendo um escritório de médio porte o volume de clientes é relativamente grande e das mais variadas áreas de atuação jurídica.

Se as pastas contivessem, além do nome do cliente, o tipo de ação processual, facilitaria a recuperação e reutilização do que foi produzido pelo próprio advogado.

Apesar de ser um escritório com uma boa rotina de serviço e com um número elevado de clientes, as dificuldades para armazenamento, seleção, recuperação e utilização da informação são enormes. Mesmo acreditando que o que o escritório oferece atende as necessidades para uma atuação profissional de qualidade, percebe-se que ainda falta muito para que essa plenitude seja alcançada. É necessário um sistema informacional que realize toda a gestão da informação de forma abrangente e que seja acessado de forma rápida. As informações existem, porém, estão dispersas no próprio escritório, tudo isso porque a gestão da informação não foi efetivamente implementada.

A situação relatada demonstra como organizar a informação jurídica tornou-se ponto primordial para os escritórios de advocacia, pois recuperar com rapidez e eficiência as informações traz grandes benefícios, tais como qualidade na prestação de serviço, aumento da produtividade e competitividade.

Não basta, portanto, ter disponíveis as informações, em alguns

casos isto pode até dificultar ainda mais os resultados. É preciso que as informações disponibilizadas estejam organizadas e acessíveis a tempo de vencer os prazos e a concorrência (REZENDE, 2006, p. 72).

Como resultado do estudo de caso, algumas ações foram propostas aos advogados para uma GI adequada e que recupere a informação desejada no momento oportuno. Para tanto, fizemos um resgate no referencial teórico para que essas ações sejam conceitualmente fundamentadas.

1. Reconhecer a necessidade de gestão da informação e a importância das ferramentas de tecnologia da informação e comunicação

A ideia de GI foi baseada em diversos autores e para essa pesquisa o enfoque foi dado a todos os processos relacionados para a obtenção e recuperação da informação adequada, para a pessoa indicada e no momento oportuno, com o objetivo de propiciar aos advogados do escritório de advocacia tomadas de decisões mais assertivas com relação aos processos judiciais. Para tanto, precisam organizar, armazenar, distribuir e utilizar as informações por meio de tecnologias da informação e comunicação.

Os escritórios precisam reconhecer a importância desses sistemas de GI, pois na maioria das vezes as informações estão no próprio ambiente, no entanto, não são localizadas pelos profissionais do direito no momento em que delas necessitam.

Sendo a informação insumo básico para a atividade do advogado, necessário se torna que estejam acessíveis e organizadas, tanto para sua utilização como para sua reutilização.

O foco da GI é o conhecimento explícito, ou seja, as informações armazenadas em algum tipo de suporte informacional. Neste caso, o conhecimento explícito contempla as informações orgânicas produzidas no dia-a-dia do advogado no exercício das suas funções e que de alguma forma são registradas em algum suporte informacional. Como exemplos temos os vários documentos produzidos: petição inicial, contestação, recurso,

etc.

Nem tudo o que é produzido no escritório, obrigatoriamente precisa ser armazenado, ou seja, é necessário que o advogado faça uma seleção/filtro de quais informações ele deseja arquivar no sistema informacional.

Existem atos processuais que se repetem em todas as ações judiciais, portanto, o seu armazenamento se torna muito relevante. Para esses atos (certidões, atestados, ofícios, etc.) foi feito um modelo padrão para cada um deles conforme apresentou-se no decorrer das atividades a necessidade de que fossem elaborados.

A partir disso, para cada modelo foram criadas estruturas de pastas, com indexação feita pelos próprios membros do escritório para que assim fossem arquivados.

2. *Identificar demandas e necessidades de informação*

Essa é uma das principais ações para os advogados nos escritórios de advocacia, ou seja, para que se encontre a informação mais adequada é fundamental que se recorra a uma ampla variedade de fontes. As necessidades de informação são originadas a partir do reconhecimento de um problema a ser resolvido. No caso dos advogados, essa necessidade de informação surge no momento em que um cliente chega ao escritório para que um caso concreto seja solucionado.

3. *Mapear e reconhecer fluxos formais*

Os fluxos de informação formais, alicerçam a gestão da informação que, por sua vez, são imbricados aos sistemas de informação gerenciais, que são imbricados aos documentos produzidos, cuja origem reside no desenvolvimento de atividades e tarefas cotidianas, bem como da tomada de decisão (VALENTIM, 2012).

Os fluxos formais são os que estão registrados nos documentos e por serem concretos podem ser facilmente armazenados e recuperados pelos advogados. Como exemplos podemos citar certidões, petições iniciais, contestações, recursos, ofícios,

etc. Ou seja, nos escritórios de advocacia são todas as informações que de alguma forma foram registradas em algum tipo de suporte informacional. Para que um processo de gestão da informação seja iniciado nos escritórios, é fundamental que esses fluxos sejam mapeados e reconhecidos.

4. *Prospectar e monitorar informações*

A prospecção informacional é o método ou técnica que visa a identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para o escritório de advocacia. Monitoramento informacional é o acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao escritório.

Essa ação é muito importante para a manutenção e competitividade do escritório de advocacia. Aqui exige-se uma atenção especial, pois o advogado irá trabalhar com diferentes níveis informacionais: a) estruturado: entendido como aquele que está necessariamente consolidado/sistematizado em algum tipo de suporte, abrangendo aqui tudo que foi produzido pelo advogado no escritório, como também as bases de dados compradas; b) estruturáveis: são as informações produzidas tanto internamente quanto externamente, porém, sem seleção, tratamento e acesso. São os memorandos, ofícios, regimentos internos, etc.; c) não-estruturados: são produzidos externamente ao escritório e não estão sistematizados.

Infere-se aqui que todas as informações relativas às atividades funcionais do escritório de advocacia precisam ser prospectadas e monitoradas, sejam elas informações internas ou externas ao escritório. O advogado deve estar atento para todas as atualizações ocorridas na legislação, jurisprudência e doutrina para garantir uma prestação de serviço de qualidade ao seu cliente.

5. *Coletar, selecionar, armazenar e filtrar informações*

Como mencionado, nem tudo o que é produzido pelos advogados no escritório, obrigatoriamente tem que ser armazenado, como também, nem tudo que é externamente produzido e

chega até o escritório também deva ser armazenado. É fundamental que todo tipo de informação, produzida ou recebida pelo advogado passe por uma seleção/filtro, para que após isso sejam armazenadas.

A avalanche informacional que atualmente estamos presenciando torna essa ação complicada. No entanto, é interessante para o advogado diferenciar o que é essencial, útil ou só curiosidade. Um sistema informacional alimentado com todos os tipos de informações também não garante a recuperação do que está sendo procurado. Por outro lado, a competência em informação é atributo essencial à realização desse processo.

As informações que se tornaram obsoletas ou inúteis para o advogado devem ser descartadas. Na visão de Beal (2004, p. 32) “excluir dos repositórios de informação os dados e informações inúteis melhora o processo de gestão da informação”.

6. *Fixar normas e padrões de sistematização da informação*

Para que o advogado consiga buscar informações ou recuperá-las é fundamental que um padrão de sistematização da informação seja estabelecido. Utilizar a nomenclatura das ações e dos documentos e armazená-los nas respectivas pastas favorece a busca e recuperação, assim como a criação de sistemas de bases de dados padronizadas.

7. *Distribuição da informação*

Todas as informações obtidas e coletadas durante as ações anteriores devem ser direcionadas ao usuário correto. Essa ação é muito importante e está diretamente relacionada à tomada de decisão. Ou seja, a partir do levantamento de informações coletado o advogado irá utilizar a mais adequada para o seu caso concreto. Para que isso ocorra, é necessário que o sistema de informação definido possibilite a distribuição da informação entre os usuários potenciais. Não adianta a informação apenas existir, é necessário que ela chegue ao seu usuário.

8. *Utilização da informação*

O uso da informação vai depender de como o advogado assimila a informação que terá acesso, pois é algo muito subjetivo. O importante é que a informação adequada chegue a seu destinatário correto, a forma como será utilizada ficará a critério pessoal, mas é necessário que o advogado desenvolva a competência em informação, de modo a utilizá-la de maneira eficiente.

9. *Retroatimentar o ciclo*

Um sistema informacional deve ser dinâmico, e para que isso ocorra as informações e conhecimentos que o advogado produzir no decorrer das suas atividades profissionais devem retornar ao sistema, para que essa mesma informação possa ser recuperada futuramente em outra situação. Como mencionado, só irá retornar ao sistema aquelas informações que já passaram pela fase de seleção/filtro.

As ações descritas são fundamentais para que a gestão da informação seja implantada no escritório de advocacia. Algumas atividades-base não foram mencionadas, pois como descrito na observação direta, o escritório não tem o hábito de compartilhar informações. Cada advogado trabalha de forma autônoma e independente.

10. *Realizar ações para o armazenamento da informação*

Para que a informação seja padronizada no sistema informacional, oportuno se torna descrevermos algumas ações a serem seguidas pelos advogados. O intuito dessas ações é sempre auxiliar o advogado a armazenar as informações, e, principalmente que elas sejam recuperadas e utilizadas no decorrer da prestação dos serviços advocatícios.

1 – Elaborado um documento, o advogado analisará se deverá ser ou não arquivado no sistema informacional. Para isso, o advogado fará uma seleção sobre a importância do documento na rotina das suas atividades funcionais.

2 – Sendo importante o seu arquivamento, de que forma esse documento será armazenado? Será armazenado no computador, no entanto, esse documento será armazenado com um

nome específico, respeitando as nomenclaturas estabelecidas pelo ordenamento jurídico brasileiro. Essa forma de armazenamento garantirá que a informação seja encontrada de forma rápida e eficaz pelo advogado.

No Direito, cada ação judicial tem uma nomenclatura específica, portanto, para que sejam encontradas e recuperadas, essas nomenclaturas serão utilizadas como padrões para que sejam armazenadas no sistema informacional. Dentre as maneiras possíveis de organizar documentos em sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos, optou-se pela estrutura de pastas, justamente por ser um modelo utilizado tanto no arquivamento físico como o digital desse escritório.

3 – Os escritórios de advocacia necessitam de sistemas de informação. A principal forma de atingir o sucesso num caso judicial é tendo informações precisas e atualizadas, e, um arquivo em perfeitas condições contribui para que esse sucesso seja alcançado rapidamente. Um sistema de informação é um conjunto de métodos e procedimentos que visam assegurar a informação útil e necessária aos advogados.

Recorremos ao GED como mecanismo do sistema informacional, pois traz em seu conceito a ideia de capturar, gerenciar, armazenar, preservar e distribuir as informações. Esse conceito vem totalmente de encontro com o conceito de GI que adotamos nessa pesquisa.

Além disso, o GED vai trazer grandes benefícios para os escritórios, tais como: recuperação rápida; indexação flexível (de acordo com a nomenclatura específica do ordenamento jurídico); economia de espaço físico, entre outros. A digitalização dos documentos, uma das facetas do GED, facilitará o aproveitamento do espaço físico do escritório, pois como a quantidade de documentos elaborados pelos advogados é muito grande, o espaço físico não mais supre essa necessidade.

Como o Processo Judicial se encontra quase em sua totalidade em meio eletrônico, a digitalização dos documentos

favorece o protocolo dos mesmos. Todas as atualizações que porventura forem ocorrendo no decorrer da prestação de serviço obrigatoriamente deverão ser retroalimentadas no sistema.

A atuação de um profissional da informação no escritório de advocacia passa a ser de grande importância, pois de acordo com Rezende (2003, p. 19):

O apoio desse profissional será no sentido de, direcionado pelo advogado, que detém o conhecimento jurídico técnico, retirar dos ombros do mesmo o trabalho prévio de consulta para composição de sua defesa, já que, na maioria das vezes, a complexidade de opções para o acesso à informação e, principalmente, o volume de resultados descobertos, torna impossível ao mesmo, envolvido com prazos rigorosos, a realização da tarefa de busca.

É preciso mostrar para os advogados que o papel do profissional da informação é de facilitador, intermediando a pesquisa que deverá ser levantada para a elaboração da peça processual e disponibilizando a informação a fim de otimizar o tempo e as tarefas do advogado.

O profissional da informação será o mediador da informação no escritório em duas circunstâncias, auxiliando o advogado na pesquisa prévia de toda a fundamentação teórica que irá embasar o caso concreto trazido pelo cliente; e na própria organização da informação, quando são estabelecidos os critérios de recuperação.

É importante destacarmos que o profissional da informação irá lidar com a informação, apenas. O advogado que irá se apropriar dessa informação e utilizando conhecimentos técnicos e específicos elaborará a tese processual.

Sendo assim, infere-se que para que um modelo de gestão da informação seja eficiente é fundamental que tenhamos três participantes, sejam eles: a) destinatário (usuário); b) um profissional da informação; c) um profissional de tecnologia da informação.

Entende-se que a combinação dos fatores apresentados, numa concepção abrangente do conceito de GI pode possibilitar

a formalização de um sistema de informação eficiente para a atuação dos escritórios de advocacia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo central analisar a forma como os advogados trabalham com a informação e seu armazenamento, identificando a respectiva contemplação ou não de atividades de GI em um escritório de advocacia.

A revisão de literatura, a análise e a interpretação dos dados coletados foram fundamentais, pois contribuíram para uma melhor compreensão do universo estudado, bem como permitiram confrontar o que a literatura discute com a realidade dos escritórios de advocacia. Foi possível analisar os serviços e produtos de informação desenvolvidos, bem como identificar os processos de GI presentes e outros ainda não implantados no universo pesquisado.

Durante a aplicação dos instrumentos de coleta de dados para o estudo de caso, ficou claro que os advogados que compõem o escritório de advocacia estudado sabem do valor que a informação possui para a execução eficiente de suas atividades profissionais, no entanto, a forma como essas informações são armazenadas não compreendem as atividades base para a gestão da informação.

Outro aspecto que foi possível constatar por meio da observação direta e das informações obtidas pela aplicação dos instrumentos de pesquisa é a importância de um profissional da informação no contexto do escritório de advocacia, pois a informação é insumo básico para o desenvolvimento de qualquer atividade realizada no escritório. Esse profissional, com conhecimentos específicos, terá a responsabilidade de gerenciar e mediar a informação para os advogados dentro do escritório.

Fazendo a correta GI nos escritórios de advocacia, a elaboração das peças processuais seria feita de forma mais

relacional entre as informações constantes da tese jurídica com o caso concreto apresentado pelo cliente, e tendo o advogado acesso a tudo que foi produzido no escritório saberá se aquela informação trouxe êxito na tomada de decisão que foi feita naquele processo de situação semelhante. Tendo esse acesso a todo o conhecimento que o escritório produz, o advogado não terá problemas em cumprir os prazos processuais com uma prestação de serviço de extrema qualidade.

Podemos considerar, então, que todos os objetivos propostos nessa pesquisa (gerais e específicos) foram atingidos.

As abordagens e reflexões apresentadas ao longo do presente trabalho devem ser entendidas como ponto de partida para outros estudos que possam vir a ser desenvolvidos, considerando a relevância do tema para os escritórios de advocacia e para a sociedade de uma forma geral, posto que a GI para esse universo de pesquisa é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento das atividades funcionais executadas pelos profissionais do direito nos escritórios de advocacia. Portanto, considera-se imprescindível avançar nas discussões sobre o tema.



REFERÊNCIAS

BEAL, A. *Gestão estratégica da informação*. São Paulo: Atlas, 2004.

CENADEM. Home page do Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação. São Paulo. Disponível em <http://www.cenadem.com.br> Acesso em: 25 jul. 2017.

CUNHA, M. B. da. *Manual de fontes de informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 2010.

DETLOR, B. Information Management. In: *International*

- Journal of Information Management*, 30, p. 103–108, 2010. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001 (Abstract).
- GARCIA, O. M. C. *A aplicação da arquivística integrada, considerando os desdobramentos do processo a partir da classificação*, 2000. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina(UFSC), Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78144/176647.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 25 jul.2017
- MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. *Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia*. In: VALENTIM, M.L.P. [org]. *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2. ed. Marília: Fundepe, 2007.
- PERILLO, A. C., *Fontes de informação jurídica: avaliação do portal da Câmara dos Deputados*, 2012. Disponível em <<http://repositorio.bc.ufg.br>>. Acesso em: 01 dez. 2015.
- PONJUÁN DANTE, G. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago: CECAPI, 1998. 222 p.
- PONJUÁN DANTE, G. *Gestión de información: dimensiones e implementación para el êxito organizacional*. Gijón: Tréa, 2007.
- REZENDE, A.P. *Pesquisa jurídica em fontes eletrônicas*. In: PASSOS, Edilenice (Org.). *Informação jurídica: teoria e prática*. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 173-188.
- REZENDE, M. I. S. D. *Gerenciamento da informação e do conhecimento jurídico*. 2006.
- SADIQ, W.; ORLOWSKA, M. *Applying a Generic Conceptual Workflow Modeling Technique to Document Workflow*. In: AUSTRALIAN DOCUMENT COMPUTING SYMPOSIUM, 2., 1997. Proceedings... Melbourne:[s.n.], 1997.
- TOMAÉL, M. I; ALCARÁ, A.. R.; SILVA, T. E. *Fontes de*

- Informação na Internet: critérios de qualidade. In: TOMAÉL, Maria Inês. (Org.). *Fontes de informação na Internet*. Londrina: Ed. UEL, 2008. p. 3-28.
- VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional/ comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, Conhecimento e inteligência organizacional*. 2. Ed. Marília: FUNDEPE. Ed., 2007. 282 p. p. 45-59.
- VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. *Informação & Sociedade*, v. 22, n. 2, p. 151-156, maio/ago, 2012.