

# ***GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES DE TRABALHO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA***

Fabiane Borges Klafke <sup>1</sup>, Leonardo Rocha de Oliveira <sup>2</sup>.

1) Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd)  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil  
[fabianeklafke@yahoo.com.br](mailto:fabianeklafke@yahoo.com.br)

2) Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd)  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil  
[leo.oliveira@pucrs.br](mailto:leo.oliveira@pucrs.br)

## **Resumo**

O exercício da advocacia exige o uso intensivo de conhecimento jurídico e o constante estudo para a solução de casos. O objetivo deste trabalho é analisar a gestão dos diferentes tipos de conhecimentos em relação às práticas de trabalho em escritórios de advocacia. Para isso foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, com base em estudo de caso único em escritório de advocacia. Na pesquisa os advogados foram questionados sobre suas atividades de trabalho em relação aos processos de gestão do conhecimento (GC). Os resultados indicam que a web tem tido papel crescente para acesso aos diferentes tipos de conhecimento necessários nas práticas dos escritórios de advocacia, mas pouco para o compartilhamento no escritório. As conclusões mostram que advogados reconhecem a importância da GC em promover melhorias de produtividade e diferencial competitivo para seu escritório, mas estão cientes de suas limitações quanto a aplicação de boas práticas para operacionalizar a GC em suas atividades de trabalho.

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento; Conhecimento em Escritórios de Advocacia, Gestão do Conhecimento em Escritórios de Advocacia.

## **1. Introdução**

A competitividade das organizações está cada vez mais dependente de aspectos como especialização do trabalho, capacitação profissional, conformidade com padrões globais e inovações, as quais podem se beneficiar de atividades de compartilhamento e gestão do conhecimento [Kabene; King; Skaini, 2006]. Esta realidade também se aplica a escritórios de advocacia, pois exercem atividades de trabalho que dependem de profissionais com conhecimento especializado, o qual seria melhor aproveitado se compartilhado na organização.

O diferencial competitivo de um escritório de advocacia vem do conhecimento no exercício da atividade jurídica. A gestão do conhecimento (GC) nessas organizações permite compreender como o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado de forma a gerar vantagens competitivas [Olatokun; Nneamaka, 2012]. Existe uma diversidade de recursos de tecnologia da informação (TI) disponíveis para auxiliar profissionais e empresas interessados em obter as vantagens competitivas que a GC pode oferecer. No entanto, para que a GC seja bem sucedida é preciso encontrar uma cultura organizacional que estimule o compartilhamento do conhecimento, bem como profissionais com habilidades no uso dos recursos de TI [Apistola; Oskamp, 2001].

O objetivo deste trabalho é analisar a gestão dos diferentes tipos de conhecimentos e suas aplicações em escritórios de advocacia. Para isso foi realizado um estudo de caso único em escritório de advocacia da cidade Porto Alegre (RS), no qual foram estudadas as atividades de trabalho dos advogados em relação aos processos de GC.

## **2. Gestão do Conhecimento**

A realidade atual é de um mundo globalizado, com informações e interatividade em tempo real, no qual a GC é insumo básico para sustentar a competitividade das organizações [Furlanetto 2007]. A sobrevivência das empresas está vinculada à competência em desenvolver processos de aprendizagem capazes de gerar maior eficiência aos negócios e agregar valor aos seus produtos e clientes [Furlanetto 2007]. A GC nas empresas deve fazer parte de seu planejamento estratégico, com objetivo de criar diferenciais competitivos alinhados aos objetivos de negócios. Portanto, o desafio está em gerenciar o conhecimento como um ativo de negócios e criar um ambiente que suporte o uso e compartilhamento da informação [Furlanetto 2007]. GC exige entendimento compartilhado do que a companhia defende, do caminho que está trilhando, do que pretende conquistar e como torná-lo realidade [Nonaka 1997]. A GC não se restringe apenas a administração dos ativos de negócios, mas também age na gestão de todos os processos que atuam sobre seus ativos, em benefício dos objetivos da organização.

Com a GC é possível transformar ações individuais em organizacionais, gerando resultados para retro alimentação do aprendizado individual e na memória da organização [Nonaka 1997]. A GC implica em oferecer canais para o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas de uma empresa e incentivar continuamente essa utilização para gerar inovação [Chiavenato; Sapiro, 2003]. Compartilhar o conhecimento pessoal no ambiente corporativo envolve uma forma de comportamento em que cada indivíduo pode se beneficiar, bem como a empresa como um todo [Nonaka 1997]. Ou seja, a GC envolve um senso de identificação individual com o propósito coletivo, proporcionando meios para a empresa adaptar, transformar e criar novos produtos, processos e atividades de forma inovadora [Chiavenato; Sapiro, 2003].

Empresas de conhecimento intensivo, tais como escritórios de advocacia, os quais utilizam conhecimento dos advogados como principal ativo de negócios, podem ter a GC com um importante papel sobre sua competitividade. Nesse contexto, a GC do conhecimento assume papel de destaque nas atividades de trabalho de escritórios de advocacia, justificando a relevância deste trabalho.

### 3. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia

As atividades de trabalho em escritórios de advocacia se caracterizam pelo intenso uso de conhecimento sobre as Leis que regem a sociedade e a sua aplicabilidade na harmonização das mais complexas relações pessoais e de negócios [Kabene; King; Skaini, 2006]. Para a utilização de forma apropriada deste conhecimento são necessários profissionais especializados para oferecer o conhecimento certo no momento necessário, a partir do uso de recursos para armazenamento, acesso e controle de informações.

A competitividade de um escritório de advocacia depende da capacitação de seus profissionais, a qual está relacionada à capacidade de gerenciar o conhecimento para exercer suas atividades de trabalho, e buscar soluções jurídicas que atendam às necessidades de seus clientes da melhor forma possível. Ou seja, precisam de informações atualizadas de legislação e mercado para representar o interesse de seus clientes [Fombad; Boon; Bothma, 2009].

GC neste trabalho é definida como ações organizadas e sistemáticas que um escritório de advocacia adota para identificar, capturar, controlar, compartilhar e potencializar o conhecimento necessário ao exercício das atividades de trabalho dos advogados, de forma a ser usado como um recurso organizacional que beneficia clientes, colegas advogados e o próprio escritório [Fombad; Boon; Bothma, 2009]. Portanto, GC agrega o potencial de gerar vantagem competitiva para organizações dispostas a aprender com suas experiências para se tornarem mais ágeis e adaptáveis às rápidas mudanças do negócio [Gottschalk; Karlsen, 2009].

Prestar uma assessoria diferenciada no contexto de um escritório de advocacia vai além da entrega de soluções jurídicas. Existem também aspectos como prazo de entrega, habilidade para responder ao inesperado e criar soluções inovadoras [Gottschalk; Karlsen, 2009]. É preciso que o escritório seja capaz de perceber, interpretar e responder a mudanças de ambiente de maneira inteligente, satisfazendo a totalidade das partes interessadas (*stakeholders*) [Gottschalk; Karlsen, 2009].

O conhecimento como ativo de negócios é gerado por cada advogado, mas deve ser gerenciado para fazer parte do escritório em que trabalham. Com isso é possível que, mesmo na ausência destes profissionais, por motivos diversos como aposentadoria ou troca de local de trabalho, este patrimônio intelectual fique mantido como legado para o escritório. Empresas são para sempre, mas suas forças de trabalho mudam ao longo do tempo.

A GC na advocacia está comumente associada apenas à gestão de documentos em papel ou arquivos digitais armazenados em computadores pessoais com cópia em servidores, sem a pretensão de uso como recurso estratégico [Zeid; Liebowitz, 2012]. Mesmo em empresas de advocacia é necessário conhecimento sobre o uso de recursos de TI para melhor utilização da GC. Caso este conhecimento não faça parte do perfil dos advogados, escritórios devem contratar ou capacitar pessoal para utilizar recursos de TI para gerar as vantagens competitivas que a GC pode oferecer.

### **3.1 Tipos de conhecimento em escritórios de advocacia**

A GC em escritórios de advocacia inclui a interação dinâmica entre conhecimento explícito e tácito. O conhecimento tácito é dinâmico e difícil de ser expresso, sistematizado ou compartilhado, representando a expressão do conhecimento e da experiência adquiridos ao longo dos anos no exercício da profissão. O conhecimento tácito é compartilhado através de interações interpessoais em reuniões, seminários e treinamentos, sendo de grande valor e responsável por gerar diferencial competitivo em organizações de conhecimento intensivo. O conhecimento tácito representa um dos mais importantes ativos em escritórios de advocacia [Fombad; Boon; Bothma, 2009].

O conhecimento explícito é encontrado em documentos e está incorporado nas rotinas de trabalho de escritórios, podendo ser representado em procedimentos, normativas e políticas internas. O conhecimento explícito pode ser concebido interna ou externamente, com origem em leis, jurisprudências, doutrinas, pareceres e demais documentos.

Este trabalho está especificamente relacionado a escritórios de advocacia e considera, além dos conhecimentos tácitos e explícitos, o conhecimento sobre o negócio que está presente nas informações administrativas, tais como dados de cadastro dos clientes e operações financeiras [Fombad; Boon; Bothma, 2009]. O conhecimento sobre o negócio também inclui informações de mercado sobre concorrentes e oportunidades de melhorias para gerar vantagens competitivas.

É inerente a advocacia o fato de que o conhecimento reside em cada indivíduo e são os colaboradores que criam, organizam, arquivam e acessam. Em escritórios de advocacia o conhecimento pode ser encontrado em formas como bancos de dados, documentos digitais, materiais impressos, habilidades e experiências dos advogados e equipes administrativas [Fombad; Boon; Bothma, 2009]. Capturar e potencializar a utilização do conhecimento explícito envolve o desafio de gerenciar o conhecimento tácito presente em cada membro da equipe para tornar disponível a toda organização [Fombad; Boon; Bothma, 2009]. A essência estratégica da GC é capturar a maior quantidade possível de conhecimento das pessoas e incorporar a organização [Gottschalk; Khandelwall, 2004].

### 3.2 Categorias de conhecimento em empresas de advocacia

A revisão de literatura sobre GC em escritórios de advocacia indica a incipiência dessa temática no Brasil e as teorias expostas neste trabalho foram adaptadas de países estrangeiros. A formação do advogado no Brasil é exclusivamente voltada para o exercício jurídico, ou seja, estes profissionais desconhecem práticas de gestão empresarial e de conhecimento para conduzir seus negócios. A realidade deste tipo de organização mostra que não existem padrões sobre a estrutura hierárquica e que os escritórios são formados prioritariamente por sócios e associados, cujas ações de mercado são reguladas pelo Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

A revisão da literatura indica distintos modelos de classificação para o conhecimento em escritórios de advocacia. Para este trabalho foi feita a opção por adaptar o modelo de Fombad, Boon e Bothma (2009) para a análise da GC no escritório em estudo. Segundo o modelo, o conhecimento é classificado em três categorias, que são (i) Tácito, (ii) Explícito e (iii) do Negócio. O conhecimento (i) Tácito se manifesta principalmente na forma de subcategorias como:

- Habilidades e experiências dos profissionais: é o saber fazer que contempla o conhecimento adquirido e internalizado ao longo do exercício da carreira profissional;
- Lições aprendidas de casos pregressos: trata de observações, percepções, entre outros aspectos realizados a partir dos diversos casos jurídicos e que serão utilizados para a atuação de casos semelhantes;
- Dicas de especialistas: são obtidos de profissionais que não fazem parte da equipe do escritório, mas detêm conhecimentos especializados da advocacia ou de áreas técnicas afins ao caso que está sendo estudado;
- Procedimentos legais: envolvem atividades de trabalho dos advogados, tal como a instrução sobre como executar determinada tarefa de acordo com os preceitos legais;
- Conversas de corredores: ocorrem de modo informal entre advogados de uma mesma equipe ou empresa e envolve trocas de ideias sobre os casos em andamento ou pregressos.

O conhecimento (ii) Explícito em escritórios de advocacia se manifesta principalmente na forma de subcategorias como:

- Legislação: bancos de dados, publicações (livros) ou conteúdo digital em websites contendo as Leis, Códigos, Medidas Provisórias ou Decretos, refletindo o estabelecido no documento promulgado em 1988 (Planalto, 2012);
- Doutrinas: são estudos e teorias desenvolvidas por juristas e auxiliam na formulação do vocabulário, traçando conceitos jurídicos para a compreensão da legislação, e buscam avaliar, criticar e identificar lacunas no sistema legislativo [Venosa 2004];

- Jurisprudência: é um conjunto de decisões/sentenças que coincidem com os casos que estão sendo trabalhados pelos advogados quanto à substância do objeto [Reale 1996] e se forma a partir do trabalho dos tribunais, auxiliando o legislador com exemplos para interpretação da legislação [Venosa 2004];
- Pareceres de especialistas: são estudos elaborados por profissionais com conhecimento especializado em determinadas áreas, contendo pareceres técnicos ou de Direito;
- Documentos padrões: exemplos incluem petições e pareceres gerados pelos advogados para certos clientes e que se tornam modelos para casos similares no futuro do escritório.

Os tipos de conhecimento presentes da categoria (iii) Negócio se manifestam principalmente em subcategorias como:

- Informações financeiras: relacionadas ao desempenho financeiro do escritório;
- Informações de mercado: são relacionadas ao mercado de atuação do escritório e de seus clientes, geralmente usadas para auxiliar a desenvolver soluções jurídicas para atender a necessidades dos clientes e visualizar novas possibilidades para atuação do escritório;
- Informações dos clientes: podem ser pessoas jurídicas e físicas e tratam de aspectos como contato, área de atuação do caso, perfil de negócios e valores envolvidos.

Estas categorias e tipos de conhecimento indicados por Fombad, Boon e Bothma (2009) foram utilizados para analisar um escritório de advocacia como estudo de caso deste trabalho. Mais detalhes sobre o método de pesquisa são apresentados a seguir.

#### **4. Método**

A pesquisa apresentada neste trabalho possui caráter exploratório e qualitativo, a qual é indicada para casos em que o pesquisador não possui conhecimento especializado sobre o assunto, ou para temas poucos explorados na literatura e que apresentam dificuldades para formulação de hipóteses, tal como a GC em escritórios de advocacia [Gil 1999]. O trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso único, para o qual se busca o entendimento de aspectos gerais do objeto em estudo e suas inter-relações. O estudo de caso envolve a coleta e análise de dados qualitativos, os quais podem não representar um fato comprovado estatisticamente, mas permitem um entendimento com convergência de ideias sobre o assunto estudado [Cooper; Schindler, 2003].

Como parte do trabalho, a revisão de literatura teve foco em assuntos de GC em escritórios de advocacia. Esta revisão proporcionou a criação da versão inicial do instrumento de pesquisa, o qual foi adaptado do modelo de classificação do conhecimento proposto por Fombad, Boon e Bothma (2009). O instrumento permitiu analisar as três categorias de conhecimento consideradas no trabalho e foi submetido a teste para validar sua qualidade em analisar a GC em escritórios de advocacia. Para isso foi entrevistado o profissional com maior experiência, o qual também ocupa o mais alto cargo executivo do escritório em estudo, buscando validar aspectos

relativos à linguagem, estrutura e abrangência em representar os objetivos do estudo. Este tipo de validação é essencial para identificar a capacidade do instrumento em ser aplicado no processo de entrevistas e representar o objetivo da pesquisa [Cooper; Schindler, 2003].

A entrevista de validação permitiu uma melhor compreensão do pesquisador quanto aos objetivos de análise e fluxo de questionamento. A versão final do instrumento de pesquisa está presente no Apêndice 1 e os tipos de conhecimentos foram questionados quanto à origem (questão aberta sobre quem é o responsável pela geração desse conhecimento), coleta (questão aberta para indicar como é coletado esse conhecimento), forma de armazenamento (questão aberta), importância (escala Likert de 5 pontos, de pouco a muito importante) para os objetivos de negócios do escritório de advocacia. Nas entrevistas foram também solicitados comentários sobre o instrumento, buscando sugestões de melhoria em classificar os diferentes tipos de conhecimento e aspectos gerais sobre a forma como são gerenciados no escritório.

Os dados do trabalho foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com 10 advogados sócios do escritório no período da pesquisa. As entrevistas foram realizadas de maneira informal e aberta com cada respondente. Também foram gravadas para posterior análise de conteúdo, o qual foi desenvolvido de forma categorial, buscando uma visão ampla dos diversos tipos de conhecimento praticados em escritórios de advocacia e suas formas de gestão [Gil 1999]. Mais detalhes sobre a análise de conteúdo e resultados das entrevistas são apresentados a seguir.

## 5. Análise de resultados

A pesquisa foi realizada com dez advogados sócios de um escritório de advocacia que possui sedes nas cidades de Porto Alegre e Curitiba. O escritório tem atuação especializada em Direito Imobiliário, o que caracteriza a necessidade de procedimentos e tecnologias relativas a peculiaridades desse ramo. A Tabela 1 apresenta detalhes sobre o perfil dos entrevistados.

	Sexo	Cargo na Empresa	Tempo na Empresa (anos)	Tempo de graduação (anos)	Quantos escritórios atuou
<b>A1</b>	Feminino	Advogado Titular	11	24	1
<b>A2</b>	Feminino	Advogado Sênior	11	12	1
<b>A3</b>	Masculino	Advogado Sênior	9	7	1
<b>A4</b>	Masculino	Advogado Pleno	4	9	1
<b>A5</b>	Masculino	Advogado Pleno	2	4	4
<b>A6</b>	Masculino	Advogado Pleno	1,5	9	2
<b>A7</b>	Masculino	Advogado Pleno	4	4	3
<b>A8</b>	Masculino	Advogado Pleno	0,5	2	3
<b>A9</b>	Masculino	Advogado Júnior	1	1,5	3
<b>A10</b>	Masculino	Advogado Júnior	2	1	1

Tabela 1 - Características dos advogados entrevistados

O grupo de entrevistados possui de 1 a 24 anos de tempo de graduação em direito, sendo que a metade deles atuou apenas no escritório de advocacia estudado. O perfil da equipe é relativamente jovem, mas formada em maioria por advogados seniores. Portanto, o grupo representa uma amostra com diferentes experiências na formação em TI para GC.



## 5.1 Conhecimento Explícito

As opiniões dos entrevistados sobre os tipos de conhecimento convergiram em relação ao papel e possibilidades de gestão do conhecimento explícito presente no escritório. O resumo dos resultados da análise das percepções dos advogados sobre este tópico estão apresentados na Tabela 2.

A **Legislação** tem origem no Poder Legislativo e o acesso a este conhecimento é realizado por meio de códigos (livros), ou prioritariamente a partir de websites oficiais do poder público, por motivos de facilitar o acesso às constantes alterações. Os códigos oferecem uma interpretação com comentários sobre os artigos da lei, o que facilita o seu entendimento. O armazenamento dos códigos é feito na biblioteca do escritório e as pesquisas realizadas na Web não são arquivadas. Os entrevistados atribuíram grau máximo de importância para este tipo de conhecimento no negócio, devendo ser compartilhado por todos no escritório, mas com acesso facilitado por meio uma biblioteca de endereços na web, que operasse de forma similar aos favoritos do navegador.

	Origem	Coleta	Armazenagem	Importância no negócio	Direito de Acesso
<b>Legislação</b>	Poder Legislativo	Livros de Códigos	Biblioteca	5	Todos
	Poder Legislativo	Sites oficiais da justiça	Não são armazenadas		
<b>Pareceres de especialistas</b>	Advogados Especialistas	Relatório Técnico	Servidor	5	Advogados
<b>Doutrina</b>	Juristas	Livros	Biblioteca	5	Advogados e estagiários
	Juristas	Sites Especializados	Arquivos pessoais	3	
<b>Jurisprudência</b>	Tribunais	Sites oficiais da justiça	Não são armazenadas	3	Advogados e estagiários
<b>Documentos padrões</b>	Advogados da empresa	Servidor	Servidor	5	Advogados e estagiários

Tabela 2 - Tipos de Conhecimento Explícito

Os **pareceres de especialistas** são entregues em formato de relatório técnico na maioria das vezes em arquivos digitais, e armazenados no Servidor do escritório. Os entrevistados atribuíram grau máximo de importância ao negócio a que se destina o parecer, mas devendo conter restrições de acesso ao compartilhamento, por possuir informações sigilosas para os casos a que formam contratadas.

As **doutrinas** desenvolvidas por juristas estão disponíveis em livros e websites. Os livros são arquivados na biblioteca do escritório e as doutrinas pesquisadas na web são salvas como arquivos pessoais de cada advogado. Os entrevistados atribuíram nota máxima para os livros estarem disponíveis na biblioteca, desde que estes sejam atualizados e os melhores em suas áreas de atuação. Por outro lado, não conseguiram identificar oportunidades para compartilhar os resultados e interpretações das consultas em websites.

As **jurisprudências** consultadas em website oficial do governo não são armazenadas no escritório, mas nos arquivos pessoais dos advogados e apenas as informações necessárias são inseridas nos processos. Os entrevistados atribuíram nota intermediária à importância de se ter



essas informações compartilhadas no escritório, uma vez que o sistema de pesquisa na internet é de fácil acesso, e a atualização constante das interpretações não motiva seu armazenamento. As jurisprudências, quando armazenadas, deveriam ter direito de acesso por advogados e estagiários.

Os **documentos padrões** são armazenados no servidor e nos computadores pessoais dos advogados que os criam, e receberam o grau máximo de importância ao negócio e estão disponíveis para compartilhamento com os demais colegas, embora seja difícil encontrá-los. Medidas para catalogar e facilitar a consulta a estes documentos poderiam ser implementadas.

Foi comentado por todos os entrevistados que os advogados encontram dificuldades para localizar os documentos do escritório no servidor da empresa, sendo muito comum ter de questionar seus colegas para encontrar o material que buscam. Isto causa perda de produtividade, a qual representa uma oportunidade para aplicação de práticas de GC.

## 5.2 Conhecimento Tácito

Nas questões relacionadas aos tipos de conhecimento tácito, o quesito direito de acesso não foi considerado, uma vez que tal conhecimento está internalizado em cada pessoa. Alguns dos entrevistados relacionaram documentos antigos como uma forma de acesso a alguns tipos de conhecimento tácito. Nesse caso o trabalho considera como uma externalização do conhecimento tácito em explícito, e por isso foram considerados como explícito. A tabulação dos resultados das percepções dos advogados sobre este tópico está na Tabela 3.

As **habilidades e experiências dos profissionais** são compartilhadas apenas por conversas entre os advogados. Esse conhecimento é armazenado no intelecto e foi indicado com grau máximo de importância para o negócio. Destaca-se que o “espírito de coleguismo” entre os advogados é muito importante para a troca de conhecimentos e de ideias nas atividades de trabalho no escritório. No entanto, não existem práticas para gestão desse conhecimento.

	Origem	Coleta	Armazenamento	Importância no negócio
Habilidades e Experiências	Prática profissional	Conversas	No intelecto	5
Lições aprendidas	Prática profissional	Conversas	No intelecto	5
Dicas de especialistas	Rede de relacionamento	Conversas	No intelecto	4
Procedimentos legais	Prática profissional	Conversas e prática profissional	No intelecto	3
Conversas de corredores	Interação entre advogados	Conversas	No intelecto	5

Tabela 3 - Tipos de Conhecimento Tácito

**Lições aprendidas em casos antigos** tem sua origem na prática profissional e são compartilhadas por conversas entre advogados e estão armazenadas no intelecto individual, sendo considerado com grau máximo de importância para o negócio. Os advogados destacaram

que, na medida em que o escritório cresce, torna-se mais importante que este conhecimento seja documentado e organizado para estar disponível no servidor.

As **dicas de especialistas** são obtidas de conversas da rede de relacionamentos de cada advogado e não são compartilhadas ou armazenadas no escritório, mas apenas no intelecto do advogado. A facilidade de obter essas informações depende fundamentalmente da rede de relacionamento de cada advogado e é reconhecido que este tipo de conhecimento possui alto valor para as atividades de trabalho.

O **conhecimento de procedimentos legais** é coletado no exercício diário das atividades de trabalho e compartilhado apenas por meio de conversas entre colegas. Este conhecimento é armazenado no intelecto do advogado e foi considerado como de grau médio de importância para estar armazenado e no escritório.

As **conversas de corredores** tem sua origem na interação informal entre os advogados e são consideradas fundamentais para complementar o trabalho dos profissionais. A partir das conversas, o conhecimento obtido fica armazenado no intelecto de cada advogado, sendo de extrema importância para o desenvolvimento dos negócios.

A prática profissional e a interação entre advogados mostram-se o principal meio para a socialização do conhecimento tácito no escritório. A externalização desse conhecimento evidencia-se no desenvolvimento de peças jurídicas, no entanto, tais documentos não estão disponibilizados de forma organizada no servidor da empresa, gerando dificuldade de acesso.

### 5.3 Conhecimento do Negócio

Das questões relacionadas aos tipos de conhecimento do negócio, alguns pontos merecem ser destacados. Os resultados das análises das percepções dos advogados sobre este tópico estão apresentados na Tabela 4 e descritos a seguir.

As **informações financeiras** não puderam ser avaliadas quanto aos quesitos solicitados, pois a totalidade dos advogados não soube responder com clareza aos questionamentos. Estas informações são geridas pela área administrativa do escritório que mantém total transparência dos resultados sobre faturamento, disponível para consulta no setor administrativo.

As **informações de mercado** tem origem em notícias publicadas na imprensa e são clipadas pelo setor administrativo para envio através de e-mail aos advogados. O armazenamento dessas informações se restringe ao e-mail dos destinatários. Os entrevistados atribuíram grau máximo de importância ao negócio, devendo estar disponível para acesso a todos no escritório.

	Origem	Coleta	Armazenamento	Importância	Direito de Acesso
Informações financeiras	Foi resposta unânime dos entrevistados, o desconhecimento das informações financeiras do escritório quanto aos quesitos questionados.				
Informações de mercado	Imprensa	Clipping	Caixa de e-mails	5	Todos
Informações do cliente	Cliente	Sistema	Sistema	5	Todos
	Cliente	Conversas	No intelecto	4	Advogados

Tabela 4 - Tipos de Conhecimento do Negócio

As **informações financeiras** não puderam ser avaliadas quanto aos quesitos solicitados, pois a totalidade dos advogados não soube responder com clareza aos questionamentos. Estas informações são geridas pela área administrativa do escritório que mantém total transparência dos resultados sobre faturamento, disponível para consulta no setor administrativo.

As **informações de mercado** tem origem em notícias publicadas na imprensa e são clipadas pelo setor administrativo para envio através de e-mail aos advogados. O armazenamento dessas informações se restringe ao e-mail dos destinatários. Os entrevistados atribuíram grau máximo de importância ao negócio, devendo estar disponível para acesso a todos no escritório.

As **informações de clientes** foram identificadas de duas formas: as cadastrais obtidas com o cliente e armazenadas do sistema do escritório, e as do negócio do cliente, obtidas através de conversas e armazenadas no intelecto do advogado que trabalha com o cliente. Os entrevistados atribuíram grau máximo de importância ao negócio a que se destina, devendo as informações cadastrais estar disponível para todos e as informações do negócio do cliente somente para todos os advogados do escritório.

O conhecimento do negócio mostrou-se como a categoria de menor relação com o dia a dia de trabalho dos advogados. Estes profissionais tem seu foco de atuação das demandas jurídicas, não disponibilizando tempo para o aprendizado de questões atinentes ao negócio de um escritório de advocacia.

#### 5.4 Considerações gerais sobre a GC no escritório de advocacia

As respostas aos questionamentos tenderam a uma convergência sobre a visão da GC no escritório de advocacia para os tipos de conhecimentos analisados. Apesar das diferenças quanto à experiência profissional e idade dos entrevistados, houve reconhecimento sobre as limitações em relação a práticas de GC, tanto em saber como funcionam quanto nas exigências para aplicação no dia a dia do trabalho. A opinião geral é de que os advogados são cobrados pelo resultado de seus trabalhos em atender de forma satisfatória os interesses dos clientes, e não pela forma como este conhecimento é gerenciado na empresa.

Outro aspecto identificado nas entrevistas é a existência da necessidade por práticas de externalização do conhecimento tácito em explícito. É a partir do conhecimento tácito que são identificadas as necessidades de acesso ao conhecimento explícito em suas diversas formas. O conhecimento tácito dos advogados foi indicado como o maior ativo para o fomento de práticas de GC. Foi também identificado que a web é o principal meio de acesso e de pesquisa das leis, doutrinas e jurisprudências e isto repercute na forma de trabalho, pois a cada novo caso é necessário que as informações sejam atualizadas e verificadas.

A GC do conhecimento é tratada em nível documental, apenas para armazenamento e organização das informações processuais. A utilização de TI para a geração de vantagem competitiva no escritório de advocacia, ainda necessita de maturidade organizacional e de uma cultura aberta a utilização de tecnologias para gerenciamento e compartilhamento das informações.

## **6. Considerações finais**

O estudo da GC em escritórios de advocacia tem papel relevante em acompanhar a velocidade das mudanças nas formas de trabalho dos advogados. Neste trabalho foram analisadas as formas de gestão dos diferentes tipos de conhecimento e suas aplicações nas práticas de trabalho em um escritório de advocacia. Esta análise permitiu obter uma visão dos advogados sobre a GC no escritório de advocacia em estudo e como ela se representa nas atividades de trabalho destes profissionais. Os resultados das percepções dos entrevistados foram convergentes, permitindo importantes esclarecimentos sobre o objeto de estudo.

O trabalho mostra que os advogados reconhecem a importância da GC e sua capacidade de promover melhorias de produtividade e de diferencial competitivo para o escritório em que trabalham. No entanto, estão cientes de suas limitações técnicas quanto ao uso de boas práticas para operacionalizar a GC em suas atividades de trabalho. Estes profissionais têm ciência que a cultura da organização tem papel determinante sobre a troca de conhecimentos tácitos, influenciada, em grande parte, pelo “espírito de coleguismo” que o ambiente proporciona.

O trabalho também indica que é reconhecida a importância do papel da GC para documentos impressos e eletrônicos, mas há dificuldades quanto a gestão do conhecimento tácito presente no intelecto dos advogados. A interação entre os advogados é o meio mais utilizado para compartilhar conhecimento tácito sobre casos antigos e procedimentos legais. No entanto, quando um advogado desliga-se do escritório, esse conhecimento vai junto com ele.

A formação focada no exercício da atividade jurídica mostrou-se como barreira para a implantação de políticas de GC. Durante a graduação os advogados não recebem noções de gestão e tampouco de tecnologias para GC em seus escritórios. A ausência de formação nessas áreas impacta de forma determinante na obtenção de uma cultura para uso da TI e GC.

Percebe-se que atualmente a GC não é prioridade estratégica no escritório, e que são necessárias mudanças culturais para que as atividades de trabalhos dos advogados passem a incorporar práticas de GC. Com isso seria oportuno recuperar este trabalho, pois identifica necessidades específicas dos diferentes tipos de conhecimento praticados no escritório. Para trabalhos futuros deve-se considerar a análise do papel da tecnologia da informação e suas diversas ferramentas para aplicações de GC em escritórios de advocacia.

## 7. Referências

Apistola, Martin; Oskamp, Anja. 'Preparing Knowledge Management for Law Practice' in Bart Verheij, Arno R. Lodder, Ronald P. Loui and Antoinette J. Muntjewerff (eds.), Legal Knowledge and Information Systems. Jurix 2001: The Fourteenth Annual Conference. Amsterdam: IOS Press, 2001, pp. 17-28.

Chiavenato, Idalberto. Sapiro, Arão. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Cooper, Donald r.; Schindler, Pâmela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Duarte, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Furlanetto, Antônio. Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento. 2007. 154p. Dissertação de Mestrado em Administração. Mestrado em Administração e Negócios, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2007.

Gottschalk, P., karlsen, J. T. "Knowledge Management in law firms business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16, 3 (2009).

Gottschalk, P., Khandelwal, V. K. "Knowledge Management Technology in Law Firms: Stages of Growth", *International Review of Law Computers & Technology*, 18, 3 (2004), 375-385.

Gottschalk, P., Khandelwal, V. K. "Determinants of Knowledge Management Technology projects en Australian Law Firms", *Journal of Knowledge Management*, (2003).

Fombad, M. C., Boon, H. J., Bothma, T. J. D. "A survey of Knowledge Management in law

firms in Botswana”, *African Journal of Library, Archives and Information Science*, (2009).  
ISSN: 0795-4778

Kabene, S. M., King, P., skaini, N. “Knowledge Management in Law Firms”. *The Journal of Information Law and Technology*, (2006). Special Issue.

Nonaka, Ikujiro; Hirotaka Takeuchi. *Criação de conhecimento na empresa como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 358 p.

Olatokun, W. M.; Nneamaka, E. I. Analysing lawyers’ attitude towards knowledge sharing. *SA Journal of Information Management*, 2012. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v14i1.507> (acesso em: 30/03/2012).

PLANALTO Portal da Presidência da República do Brasil. Disponível em:  
<http://www2.planalto.gov.br/presidencia/legislacao> (acesso em: 03/12/2012)

Reale, Miguel. *Lições Preliminares de Direito*. São Paulo: Sairava, 1996.

Venosa, Silvio de Salo. *Direito Civil: parte geral*. São Paulo: Atlas, 2004.

Zeide, E. Liebowitz, J. “Knowledge Management in law: a look at cultural resistance”, *Legal information management*, 12, (2013), 34-38.

## APÊNDICE 1

FORMULÁRIO DE PESQUISA
Nesta entrevista busca-se identificar como os conhecimentos estão organizados no Escritório, como são acessados e utilizados. Você deve responder aos questionamentos de acordo como você desenvolve seu trabalho e percebe a Gestão do Conhecimento no Escritório.
DADOS DEMOGRÁFICOS
Há quantos anos você é formado? _____ Há quantos anos você atua neste Escritório? _____ Em quantos Escritórios de Advocacia você já atuou? _____
CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE CONHECIMENTO EXPLÍCITO
<p><b>A) Quanto as legislação:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.  Quem deve ter direito de acesso a esse tipo de conhecimento no escritório?</p> <p><b>B) Quanto aos pareceres de especialistas:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.  Quem deve ter direito de acesso a esse tipo de conhecimento no escritório?</p> <p><b>C) Quanto a doutrinas:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.  Quem deve ter direito de acesso a esse tipo de conhecimento no escritório?</p> <p><b>D) Quanto a jurisprudência:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.  Quem deve ter direito de acesso a esse tipo de conhecimento no escritório?</p> <p><b>E) Quanto a documentos padrões:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.  Quem deve ter direito de acesso a esse tipo de conhecimento no escritório?</p>



CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE CONHECIMENTO TÁCITO	
<p><b>A) Quanto as habilidade e experiências dos seus colegas de trabalho:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.</p> <p><b>B) Quanto as lições aprendidas em casos antigos:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.</p> <p><b>C) Quanto a dicas de especialistas:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.</p> <p><b>D) Quanto aos conhecimentos de procedimentos legais:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.</p> <p><b>E) Quanto às conversas de corredor:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.</p>	
CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE CONHECIMENTO DO NEGÓCIO	
<p><b>A) Quanto as informações financeiras:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.  Quem deve ter direito de acesso a esse tipo de conhecimento no escritório?</p> <p><b>B) Quanto às informações de mercado:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em uma escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.  Quem deve ter direito de acesso a esse tipo de conhecimento no escritório?</p> <p><b>C) Quanto às informações do cliente:</b>  Onde ela se origina (quem cria)?  Como ela é coletada (acessada)?  Onde elas são armazenadas?  Em escala de 1 a 5, qual a importância desse tipo de conhecimento para os negócios no escritório e justifique sua resposta.  Quem deve ter direito de acesso a esse tipo de conhecimento no escritório?</p>	
COMENTÁRIOS E SUGESTÕES	
<p>Você teria comentários ou sugestões sobre como o conhecimento é gerenciado hoje no Escritório?</p>	