

**ANÁLISE DE PRÁTICAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE MÉDIAS E
GRANDES SOCIEDADES DE ADVOGADOS**

PAULA MAGALHAES MASCARENHAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

RODRIGO BARONI DE CARVALHO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

JOSE MARCIO DE CASTRO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento a FAPEMIG. Obs: Artigo submetido neste tema por entender ser o tema mais aderente do SEMEAD ao assunto Gestão do conhecimento

ANÁLISE DE PRÁTICAS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE MÉDIAS E GRANDES SOCIEDADES DE ADVOGADOS

1. INTRODUÇÃO

Para algumas organizações, mais do que um ativo estratégico, o conhecimento constitui a base de sua existência, pois desenvolvem seus produtos e serviços exclusivamente a partir dele (Jenssen e Nybakk, 2009). Estas empresas são denominadas organizações intensivas em conhecimento e se caracterizam pela utilização de recursos humanos mais qualificados em relação a outros setores da economia e pela atuação como fontes primárias de informação e conhecimento, contribuindo com processos de inovação (Freire, 2006).

Segundo Freire (2006), escritórios de advocacia são típicas organizações intensivas em conhecimento, pois o seu produto é essencialmente o conhecimento jurídico e a habilidade de combiná-lo com outras informações aplicando às teses jurídicas e pareceres consultivos que lhe são submetidos. Escritórios de advocacia são, assim, caracterizados pela produção e uso, em larga escala, de informação e conhecimento, explorando potenciais oportunidades de aprendizagem em novas causas e podendo teoricamente aproveitar o conhecimento adquirido e externado em teses e soluções jurídicas.

A expansão de negócios e áreas de atuação, somada ao grande volume de demandas que tem sido submetida aos escritórios de advocacia, trazem consigo problemas de gestão que devem ser enfrentados. Do ponto de vista operacional, além do conhecimento técnico é preciso gerenciar o grande volume de informações recebidas diariamente, controlar intimações e prazos processuais, entrada e saída de documentos, audiências e relatórios de resultados e andamento processual solicitados pelos clientes. Além disso, para a prestação de serviços nos campos consultivo e contencioso, é preciso dominar não apenas as leis e o posicionamento dos Tribunais, mas também conhecer o negócio dos clientes, que pode envolver áreas e setores mais diversos (Silva e Vieira, 2012). Por fim, a adoção do Processo Judicial Eletrônico exige o desenvolvimento de novas competências, novas rotinas e novos procedimentos para a gestão de informações, a fim de garantir o efetivo controle das atividades do escritório de advocacia.

Na visão de Silva e Vieira (2012), como trabalhadores do conhecimento, seria oportuno aos advogados adotar práticas e princípios da GC (Gestão do Conhecimento). Selem (2004) considerou a eficiência, a qualidade e agilidade na tomada de decisões como alguns dos benefícios decorrentes da implantação da gestão do conhecimento em ambientes jurídicos.

O aumento exponencial da concorrência exige que os escritórios de advocacia busquem mais eficiência em suas práticas para garantir a competitividade e a lucratividade (Hunter, 2002). Contudo, a duplicação do trabalho, especialmente em relação à pesquisa, é um exemplo que ilustra bem a dificuldade de se atingir a eficiência nestas organizações. Dublin (2005) observa que a elaboração de documentos que poderiam facilmente ser replicados é muitas vezes executada a partir do zero quando já existem modelos adequados, evidenciando a baixa capacidade de aproveitamento do conhecimento interno existente. O autor aponta que o custo da duplicação do trabalho não está apenas na perda de tempo e de recursos, mas se reflete no fato de que a organização deixa de tirar proveito de melhores práticas e do conhecimento já adquirido pelos seus colaboradores.

Contudo, e embora seja clara a relevância da GC para os escritórios de advocacia, não foram identificados estudos que verificassem as práticas de GC efetivamente utilizadas por estas organizações. Em sua maioria, os estudos que relacionam a GC e a advocacia, estudos estes apresentados em maior detalhe na seção 2 deste artigo, possuem uma perspectiva estratégica, buscando demonstrar a sua importância para o negócio do escritório, ou têm o foco relacionado às práticas de recursos humanos capazes de fomentar as habilidades e

competências dos advogados como profissionais do conhecimento. Poucos estudos têm se dedicado a tratar, de forma específica, da GC nos ambientes jurídicos, especialmente nos escritórios de advocacia. Embora alguns estudos direcionem suas lentes para a prestação de serviços de um modo genérico, pouco foi pesquisado até o momento em relação à advocacia com foco na efetiva orientação destas organizações para a gestão do conhecimento.

O objetivo do artigo foi identificar e analisar as práticas da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) existentes em médios e grandes escritórios de advocacia. As dimensões da Gestão do Conhecimento propostas por Terra (2005) bem como as atividades de exploração, exploração ou ambidestria (March, 1991) como orientações de aprendizagem foram usadas como aporte teórico para entendimento das práticas de GIC. Adicionalmente, buscou-se identificar facilitadores e barreiras para a adoção de práticas de GIC em escritórios de advocacia.

O artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 compreende o referencial teórico que aborda os temas da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) em âmbito geral e no contexto de escritórios de advocacia bem como a discussão sobre exploração, exploração e ambidestria; a seção 3 detalha a metodologia de pesquisa; a seção 4 descreve os quatro escritórios de advocacia analisados; a seção 5 apresenta a análise de dados de forma separada por cada dimensão teórica; a seção 6 conclui o artigo e propõe estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão da Informação e Gestão do conhecimento

Wiig (1993) define a GC como a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento aplicada para fomentar a eficiência e o retorno sobre os ativos do conhecimento da organização. Nonaka e Takeuchi (1997) definem a GC como uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Quanto à gestão da informação, pode-se afirmar que se trata de um processo mediante o qual uma organização obtém, implementa ou utiliza recursos básicos (econômicos, humanos e materiais) para manusear informações internamente e para a sociedade a que serve (Ponjuán Dante, 2004).

Carvalho (2006) registra que uma parcela significativa da gestão do conhecimento é também gestão da informação, mas esclarece que há aspectos da gestão do conhecimento e do capital intelectual que não são abordados pela gestão da informação, citando exemplos como a ênfase na inovação e nos processos de criação de conhecimento, a mensuração de valor dos ativos intangíveis, o foco na construção coletiva de conhecimento no âmbito das comunidades de prática, o estímulo à colaboração, registro das melhores práticas e a discussão dos aspectos comportamentais associados à dinâmica do conhecimento. Corroborando este conceito, Barbosa (2008) esclarece que enquanto a gestão da informação tem seu foco na informação e no conhecimento registrado, a gestão do conhecimento destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, que precisa ser descoberto e socializado.

Terra (2005) propõe um modelo integrativo de 7 dimensões para a Gestão do Conhecimento que compreende: visão estratégica, cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizagem com o ambiente externo. Este modelo foi eleito como referência por ser um modelo já adaptado à realidade das organizações brasileiras e também por ter sido implantado por mais de uma década pela empresa de consultoria do autor em grandes organizações brasileiras, sendo considerado o modelo de GC mais difundido no País.

2.2. Exploração, exploração e ambidestria

Entendendo a GC como um processo estruturado, o modelo trazido por March (1991) traz à tona os conceitos de exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*), como orientações para os processos que envolvem a aprendizagem organizacional. Para Popadiuk (2015), a exploração é a orientação para aprendizagem organizacional que consiste na captura

de valor por meio de aproveitamento dos recursos da própria organização (recursos internos) ou disponíveis por meio de sua rede de parceiros e colaboradores (recursos externos), que podem ser tangíveis ou intangíveis como tecnologias, processos, infraestrutura e mão de obra.

A orientação para exploração conduz as organizações a desenvolverem inovações incrementais, ou seja, atividades de refinamento e aperfeiçoamento de processos, rotinas e pessoal. Neste conceito, a organização tem foco em eficiência, nos ganhos em escala e na criação de rotinas institucionalizadas, apoiadas por tecnologias da informação. Segundo Popadiuk (2015), os esforços da exploração são menores quando comparados à exploração.

Para conceituar a exploração, March (1991) utiliza termos como pesquisa, variação, riscos, experimentação, flexibilidade e inovação. Popadiuk (2015) aponta termos como descoberta, empreendedorismo e experimentação, demonstrando que a exploração pode ser entendida como a busca e a criação de novos conhecimentos, oriundos do ambiente interno (por meio de áreas de pesquisa e desenvolvimento, gerências e funcionários) e/ou externo (decorrente de processos de parceria, concorrência e clientes) das organizações.

Considerando as características de cada uma das orientações para a aprendizagem, March (1991) reconhece que o equilíbrio entre exploração e exploração é um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade das organizações. Contudo, estas duas orientações competem por recursos limitados e por isso as organizações são frequentemente compelidas a fazer escolhas entre elas. Uma vez compreendidas as duas orientações de aprendizagem, pode-se conceituar ambidestria (*ambidexterity*) como a habilidade das organizações em realizar, simultaneamente, exploração e exploração (O'Reilly III e Tushman, 2008).

2.3. Gestão do Conhecimento nos escritórios de advocacia

Para compreender a relevância da GC nos escritórios de advocacia, é preciso conhecer seus objetivos institucionais, sua estrutura típica, e o cenário corporativo em que estas empresas estão inseridas. De modo geral, escritórios de advocacia possuem três objetivos institucionais bem definidos: a) fornecer serviços de excelência; b) oferecer oportunidades de carreira e satisfação profissional aos seus colaboradores; c) atingir crescimento e sucesso financeiro (Hunter, 2002).

Terret (1998) afirma que a GC pode representar um facilitador para o alcance de todos os objetivos institucionais supracitados, na medida em que promove a capacitação técnica dos colaboradores e a sua capacidade de responder ao inesperado por meio de soluções e respostas inovadoras (excelência na prestação de serviços). Ainda segundo o autor, o envolvimento dos funcionários em atividades intensivas em conhecimento pode promover a satisfação profissional (b) e reduzir a rotatividade de pessoal. Finalmente, Terrett (1998) ressalta que a GC também pode ser um facilitador para o crescimento financeiro (c), já que o sucesso da organização depende diretamente da gama de serviços que prestam e do seu potencial em obter sucesso nas demandas jurídicas.

Kabene *et al.* (2006) afirmam que a transferência de conhecimento em escritórios de advocacia ocorre na maioria das vezes por acaso, em conversas espontâneas entre os funcionários sem participação de todos os que precisam ou participam dos processos internos. Kabene *et al.* (2006) também apontam a aposentadoria como uma questão importante do ponto de vista da GC, já que informações e conhecimentos relevantes podem ser perdidos caso a experiência do advogado sênior que deixa a empresa esteja mal documentada.

Ratificando este entendimento, Pereira (2006) aponta que a manutenção de um acervo informacional estruturado, organizado e disponível se mostra uma atividade estratégica essencial. Por isso, a GC está entrelaçada à Gestão de Documentos e assim sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) têm se mostrado uma ferramenta extremamente útil (Pires *et al.*, 2013). Para Barreto (2003), é pela tecnologia da informação, particularmente pelo uso de GED, que será possível implantar iniciativas de GC, pois este

sistema permite a geração, o armazenamento e a recuperação da informação referente à produção jurídica, produção intelectual, legislação, doutrina e jurisprudência.

Dublin (2005) aponta a resistência à tecnologia como uma barreira para a GC nos escritórios de advocacia, já que advogados mais experientes podem relutar em transferir seu conhecimento por se sentirem desconfortáveis com o uso da tecnologia, o que pode implicar na perda do conhecimento que não foi devidamente capturado e armazenado. Outro fator que pode constituir uma barreira à adoção de tecnologias da informação corresponde à falta de tempo dos advogados para inserir informações nos sistemas. Principalmente em sistemas de faturamento por hora trabalhada, dificilmente os advogados se dedicarão a atividades que não sejam fonte de receita (Terret, 1998). A flexibilidade e a estrutura não hierárquica são os melhores fatores ambientais para a implementação de um sistema de GC (Gold, 2001). Terret (1998) aponta que escritórios de advocacia possuem uma cultura de práticas individuais e, como o negócio do advogado é a venda do seu conhecimento, o seu compartilhamento pode parecer a perda do seu valor (pessoal) como membro da organização.

Tendo este trabalho eleito o modelo de sete dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2005) como guia conceitual, foram analisadas as 100 práticas de gestão do conhecimento propostas pelo autor. Como recorte teórico, foram verificadas, com apoio de 4 professores doutores pertencentes a um grupo de pesquisa em GC, a pertinência e relevância destas práticas ao contexto de escritórios de advocacia, em um processo de refinamentos sucessivos da lista de 100 práticas genéricas de GC, buscando as interfaces destas com a literatura mais específica. Como resultado, foram identificadas 15 (quinze) práticas propostas por Terra (2005), que se concentram em quatro das sete dimensões do modelo. A Tabela 1 lista as práticas selecionadas nas dimensões de cultura, estrutura, recursos humanos e sistemas de informação e comunicação, entrelaçando-as com a reflexão teórica prévia de GC em escritórios de advocacia. Na perspectiva teórica, observa-se um número predominante de potenciais práticas de exploração em relação às práticas de ambidestria e exploração.

Tabela 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento (TERRA, 2005)	Práticas Contextualizadas aos Escritórios de Advocacia	Orientação Potencialmente Predominante
	Existência de rotinas de trabalho formalizadas e constantemente atualizadas, com a participação e contribuição dos funcionários (Fu, 2015; Hunter, 2002 e Kabene <i>et al.</i> , 2006)	Ambidestria
	Existência de mecanismos de apoio à geração de ideias, solução de problemas e implementação de inovações (adaptado de Terra, 2005 e Smith, 2010)	Exploração
Estrutura Organizacional: organização e Processos de trabalho	Funcionários dedicados à gestão de arquivos e documentos físicos e digitais. (Pires <i>et al.</i> , 2013, Pereira, 2006)	Exploração
	Existência de momentos de discussão e práticas de documentação de lições aprendidas em causas e rotinas administrativas. (Terra, 2005 e Fu, 2015)	Exploração
	<i>Layout</i> do escritório favorável ao compartilhamento de conhecimento de maneira horizontal entre profissionais sêniores e júniores. (Greenwood <i>et al.</i> , 1990, Gold, 2001 e Fu, 2015)	Ambidestria
Sistema de informação e comunicação	Existência e uso efetivo de sistemas de informação por todos os funcionários	Exploração

	<p>Baixa presença de silos de informação entre áreas e unidades de negócios da organização.</p>	(portais, intranets, GED) para suporte à realização das tarefas.	
	<p>Compartilhamento das informações com amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base dados e conhecimento da organização.</p>		
	<p>Forte presença de disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>know-how</i> existente na organização.</p>		
	<p>Alta relevância dos sistemas de informação da empresa - como portais, gestão de documentos, <i>site</i>, <i>groupware</i> e outras - para a execução das rotinas.</p>	Avaliação de volume de utilização e qualidade (alimentação e captura de informações) dos sistemas de banco de dados (Kabene <i>et al.</i> 2006) e fontes de informação.	Ambidestria
	<p>Utilização de fontes de informação de excelência, que permitam quantidade, qualidade, atualização e facilidade para encontrar informações relevantes.</p>		
	<p>Facilidade de encontrar, por meio de sistemas de informação, especialistas dentro e fora da organização.</p>	Existência de mecanismos de busca que facilitem a localização de informações e identificação dos colaboradores detentores de conhecimentos específicos. (Terra, 2005).	Ambidestria
	<p>Alta confiabilidade na relação entre as pessoas da organização e entre elas e a organização.</p>		
	<p>Valorização do compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional.</p>	Ambiente de trabalho descontraído e favorável à troca de informações e de conhecimento. (Kabene <i>et al.</i> , 2006; Gold, 2001)	Exploração
	<p>Tolerância ao ambiente de trabalho descontraído.</p>		
	<p>Estímulo ao aprendizado contínuo enquanto valor institucional.</p>	Incentivo à participação em cursos, congressos e atividades de prática jurídica, dentro e fora da organização. (Bonner, 2000; Perez, 2002).	Exploração
Cultura e Valores Organizacionais	<p>Contribuição dos funcionários com propostas de melhoria em processos, produtos, segurança, relacionamento com clientes e outros.</p>	Efetiva contribuição dos funcionários com propostas de melhoria em processos internos e na elaboração de teses jurídicas. (Kabene <i>et al.</i> , 2006)	Ambidestria
	<p>Preocupação sistêmica das pessoas com toda a organização e não apenas com suas respectivas áreas.</p>		
	<p>Comemoração de realizações importantes.</p>	Existência de ações de reconhecimento e divulgação de realizações importantes, resultados obtidos e ideias criativas por meio do compartilhamento de conhecimento. (Kabene <i>et al.</i> , 2006)	Ambidestria
	<p>Reconhecimento público de ideias criativas, de ações inovadoras e de resultados obtidos com o compartilhamento de conhecimento.</p>		
	<p>Treinamento dos funcionários no uso de sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento.</p>	Existência de treinamentos específicos para a utilização e inclusão de informações nos sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento da organização. (McCampbell, 1999).	Exploração
	<p>Associação das atividades de treinamento às necessidades estratégicas da organização.</p>	Reconhecimento da gestão da informação e do conhecimento como uma atividade estratégica para a organização e consequente realização de treinamentos específicos voltados para esta finalidade. (Gupta e Govindarajan, 2000; Gold, 2001).	Ambidestria
Recursos Humanos	<p>Adoção de rotinas de avaliação das competências dos funcionários segundo as necessidades estratégicas da organização</p>		
	<p>Ampla disponibilização a todos os colaboradores do perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos funcionários, reduzindo os índices de rotatividade de pessoal.</p>	Divulgação permanente do mapa do conhecimento.	Exploração

Fonte: Desenvolvido a partir de TERRA (2005)

A Tabela 2 compila as dimensões que envolvem a Gestão do Conhecimento, os processos que podem favorecer e as barreiras levantadas pela literatura para o desenvolvimento de um sistema de GC no ambiente dos Escritórios de Advocacia.

Tabela 2 – Dimensões da GC e suas implicações em Escritórios de Advocacia

DIMENSÃO	FACILITADORES	BARREIRAS
----------	---------------	-----------

Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da gestão ao ambiente de aprendizagem (Kabene <i>et al.</i>, 2006) - Favorecimento da socialização (Gold, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de práticas individuais nos escritórios de advocacia (Lambe, 2003) - Visão individualista dos advogados (Terrett, 1998) - Crença de que clientes procuram advogados e não escritórios de advocacia. (Terrett, 1998)
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades de prática - Estrutura horizontal e pouco hierárquica (Gold, 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo nível de comunicação - Estrutura rígida
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Posição dos funcionários (Kabene <i>et al.</i>, 2006) - Visão da GC como fator crítico de sucesso (Gold, 2001) - Programas de recompensa (Kabene <i>et al.</i>, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tempo dos advogados. (Dublin, 2005; Terrett, 1998) - Aposentadoria da equipe sênior (Kabene <i>et al.</i>, 2006) - Equipe sênior muito atarefada e sem tempo de reflexão e compartilhamento. - Faturamento por hora x eficiência (Lambe, 2003)
Sistemas de informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de controles de processos (McCampbell, 1999). - Banco de dados / GED - Intranets 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência à tecnologia (Dublin, 2005; Terrett, 1998) - Duplicação de documentos. - Controle individualizado de arquivos.

Fonte: Elaborado pelos autores

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa com estudo de casos múltiplos. Quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório, posto que não foram encontrados trabalhos publicados com foco na mesma perspectiva que esta investigação abordou, havendo pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 2000). Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em três escritórios de advocacia de grande porte e um escritório de médio porte, escolhidos de forma intencional, sediados em Belo Horizonte (MG). Os entrevistados foram selecionados a partir de suas posições dentro da organização, compreendendo sócios, gerentes e coordenadores de equipes, advogados sênior e profissionais responsáveis pelo gerenciamento de documentos e gestão de tecnologia da informação. Foram 28 entrevistados e 19h:40m de entrevistas. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 42 minutos.

A pesquisa documental e a observação foram utilizadas de maneira complementar, em busca de evidências a respeito de sistemas de gestão de documentos, sistemas de controle de processos, registros de treinamentos ou eventos internos para a socialização dos colaboradores. Para a análise de dados foi utilizado o *software* NVivo, que viabiliza a organização e a análise de informações qualitativas, com exploração e visualização de padrões.

4. ANÁLISE DESCRITIVA

A pesquisa foi conduzida em quatro escritórios de advocacia. Fundado em 1998, o escritório A conta com 156 colaboradores e presta serviços de forma abrangente com atendimento nacional. As equipes são distribuídas conforme áreas de atuação e os gestores ocupam salas exclusivas, transitando com frequência em todos os ambientes para acompanhar a execução das tarefas. Conta com sistema de gestão de processos, (E-xyon) com ferramentas de GED, pesquisa de temas e gerador de relatórios. O escritório não possui intranet ou *chat*. Os clientes do escritório A são majoritariamente empresas de médio e grande porte, destacando-se um grande cliente do setor de telecomunicações, que movimenta cerca de 25.000 (vinte e cinco mil) processos distribuídos em todo o território nacional.

O escritório B é um escritório de grande porte, fundado em 1996, e conta com 100 (cem) colaboradores. Tem sede em Belo Horizonte (BH)/MG e filial em São Paulo/SP, e

presta serviços em todo o território nacional, em mais de 20 áreas voltadas para o Direito Empresarial. Entre os escritórios analisados, foi o único que apresentou a função de GC explicitada em sua estrutura. Conta com softwares de gestão de processos (AdvWin), gestão de documentos (Worksite), intranet, *WhatsApp* e *e-mail* para divulgação e troca de informações. A intranet foi lançada em 2014 e é o principal veículo de compartilhamento de informações. As equipes são distribuídas por áreas de atuação. Os estagiários, advogados associados e advogados plenos costumam ocupar espaços comuns, divididos por estações de trabalho e os sócios e advogados sêniores ocupam salas mais reservadas próximas aos espaços destinados ao restante da equipe.

O escritório C foi fundado em 1998 e conta com 119 colaboradores. Trata-se de um escritório que presta serviços em Direito Empresarial com mais de 15 áreas de atuação, e os clientes são, em sua maioria, empresas de grande porte do setor de energia, portuário e telecomunicações, com mais de 15.000 processos em andamento. As equipes estão divididas por áreas de atuação e por clientes. O escritório tem sua sede em BH/MG e unidades no Rio de Janeiro, Rondônia, Pernambuco, Sergipe e Amazonas, valendo observar que todo o trabalho técnico e administrativo é realizado na sede do escritório e as demais unidades contam com equipes de apoio operacional. O escritório C conta com software de gestão de processos com a funcionalidade de gestão de documentos, *e-mail*, Internet e grupos de *WhatsApp*, valendo observar que o escritório não conta com intranet ou ferramentas como *chat* ou *groupware* para comunicação interna.

O escritório D foi fundado em 1997 e conta com 85 colaboradores que prestam serviços em quase 15 áreas de atuação, contando com mais de 15.000 processos em andamento e uma carteira de clientes composta por empresas de grande porte, em sua maioria do ramo de telecomunicações e instituições financeiras. Possui sua sede na cidade de BH/MG e filiais na cidade do Rio de Janeiro/RJ e Santos/SP, com atuação em todo o território nacional. O escritório de BH conta com um andar corrido em um prédio comercial, dividido em setores e áreas de atuação. As equipes são inteiramente integradas no mesmo ambiente. O escritório conta com *softwares* de gestão de processos (ProJuris) e gestão de tarefas (Maya), e o não utiliza GED, intranet ou *chat*.

5. ANÁLISE DE DADOS

5.1. Dimensão Estrutura Organizacional

5.1.1. *Layout* do escritório favorável ao compartilhamento de conhecimento

Os resultados da pesquisa demonstraram que os escritórios buscam distribuir as equipes de modo a facilitar a interação entre os colaboradores e favorecer a socialização e o compartilhamento de informações e conhecimento. Contudo, a definição de um *layout* favorável não é um ponto prioritário no dimensionamento dos escritórios. O compartilhamento de informações e conhecimento ocorre de modo casual, voluntário e sem compromissos, demonstrando que as possibilidades de exploração do conhecimento se baseiam na memória individual a respeito dos casos, faltando ações mais sistematizadas para que o compartilhamento aconteça de forma plena. De se notar que, dentre os escritórios pesquisados, o escritório D demonstrou ter o espaço físico mais favorável à interação entre os colaboradores, alocando advogados de todos os níveis, coordenadores, sócios e os estagiários no mesmo ambiente. Nos escritórios A, B e C as diretorias procuram alocar as equipes no mesmo espaço, mas esta não é uma prioridade. Nestes escritórios, estruturação do ambiente de trabalho é regida primordialmente por aspectos do espaço físico disponível e não por uma intenção deliberada de promover a colaboração.

5.1.2. Rotinas de trabalho padronizadas e constantemente atualizadas

Para atendimento aos diversos clientes, os escritórios de advocacia pesquisados se organizam em equipes distribuídas por áreas de atuação, cada uma com um gestor que detém

autonomia para determinar o *modus operandi* do seu time. Assim, é comum que cada equipe trabalhe de maneira descentralizada, seguindo as diretrizes e orientações do seu gestor, sem interferência ou alinhamento com as outras equipes. Neste contexto, cada área de atuação tem rotinas e procedimentos próprios e independentes, que raramente são replicados para as outras áreas, seja por força da matéria tratada em cada área, pela autonomia gerencial ou pelas particularidades dos clientes atendidos. Esta descentralização ficou bem explicitada, e a possibilidade de padronização de procedimentos entre todas as áreas dos escritórios foi percebida como prejudicial para o desempenho do trabalho. Deste modo, a descentralização pode ser notada como uma barreira para a uniformidade de procedimentos e para a transferência de conhecimento entre as equipes.

Em relação à formalização de procedimentos, foi possível observar um baixo nível de documentação, com poucos procedimentos documentados e instruções de trabalho organizadas como forma de captura e transferência de conhecimento, limitando as possibilidades de exploração de conhecimento sobre rotinas de trabalho. Em todos os escritórios, existe uma orientação tácita para a realização das tarefas diárias e uma ordem procedimental a ser seguida, mas não há uma padronização interna no sentido de registro e documentação destas práticas ou mesmo uma orientação geral de que este registro deva estar presente em todas as equipes.

Exceções foram encontradas nos escritórios A e D, nos quais alguns gestores elaboraram documentos que detalham boa parte das tarefas que devem ser desenvolvidas pelas suas equipes. Estes documentos replicam também procedimentos exigidos pelos principais clientes para a execução de tarefas, valendo registrar que a elaboração destes manuais decorre da iniciativa individual dos gestores e não de uma orientação ou incentivo da organização. No escritório B, o objetivo explicitado pelo topo da organização no sentido de desenvolver a GC despertou nos colaboradores uma preocupação recente com os processos de armazenamento e disseminação do conhecimento, sendo igualmente crescente a preocupação em adotar práticas que fomentem estes processos. Existe uma consciência mais estratégica da GC que ainda não se traduziu em práticas mais sistematizadas.

5.1.3. Existência de funcionários dedicados à gestão de arquivos físicos e digitais

Apenas os escritórios B e C contam com funcionários dedicados à gestão de arquivos e documentos. Contudo, estes funcionários têm função meramente operacional, sem a responsabilidade de criar um repositório de documentos classificado que viabilize a realização de pesquisas futuras ou fomentem o acervo de conhecimento das organizações, limitando as possibilidades de exploração. Nota-se a prevalência de uma perspectiva burocrática e operacional da gestão de arquivos em todos os níveis, sem percepção do potencial estratégico dos arquivos para a exploração do conhecimento previamente gerado.

Nos escritórios A e D a responsabilidade pela manutenção e arquivamento dos documentos é dos próprios advogados e estagiários, o que favorece a proliferação de práticas individuais e não padronizadas para a organização da informação. O que se nota é que os sistemas de GED são vistos mais como meras ferramentas de arquivamento de documentos processuais do que como um meio de organização e disseminação de informação com vistas à posterior recuperação de conhecimento para exploração. O cenário é de subutilização dos sistemas. Assim, as práticas pessoais e departamentais de gestão de documentos prevalecem sobre as rotinas corporativas, que em alguns casos, não estão definidas. Esta realidade foi percebida em todos os escritórios.

Por fim, em relação aos documentos extraprocessuais – tais como arquivos de pesquisas, acervo e jurisprudência, documentos de referência, procedimentos e orientações de clientes – os critérios pessoais e/ou departamentais se sobressaem ainda mais. Cada colaborador cria seu próprio acervo de documentos e modelos para pesquisas, geralmente em pastas pessoais ou mesmo em caixas de *e-mail*. Assim, a localização e a utilização de

documentos de referência dependem preponderantemente da interação informal entre os funcionários e da memória de cada um em saber os trabalhos que foram realizados, tal como evidenciado no depoimento de um advogado do escritório A.

RA1: “Muito do meu contencioso hoje está na minha cabeça. Porque eu conheço todos os casos de cabeça, eu sempre fui assim, de guardar as coisas. A minha colega me chama de HD externo, porque eu realmente consigo gravar as coisas. Mas o nosso sistema é muito bom e eu acho até que é subutilizado em termos de gestão de informação. Ele tem recursos para este tipo de catalogação, mas a gente ainda não chegou nisso.” (Advogado 1, Escritório A)

5.1.4. Suporte para a geração de ideias, implementação de inovações e lições aprendidas

Nos escritórios A, C e D, não foi possível identificar tais mecanismos ou práticas concretas. Embora a alta gestão seja vista pelos colaboradores como uma gestão aberta a novas ideias e sugestões de melhorias, as estruturas hierárquicas ainda se mostraram rígidas, com o poder de decisão centralizado no topo da gestão. Neste contexto, as ações de melhorias nos processos já existentes (exploração) são mais prováveis do que ações voltadas para inovações mais radicais (exploração). Além disso, estes escritórios se mostraram pouco organizados no sentido de criar e manter um ambiente de compartilhamento de informações e criação de novos conhecimentos. Não foram identificadas práticas que efetivamente viabilizem e fomentem o surgimento de novas ideias, sendo certo que a inovação, quando ocorre, é predominantemente reativa aos movimentos de reformulação de entendimento do Poder Judiciário ou a novas demandas por parte dos clientes.

As reuniões que ocorrem nos escritórios A, C e D, não são voltadas para a criação ou compartilhamento de conhecimento. Habitualmente os encontros buscam estabelecer procedimentos específicos de atendimento a clientes, divulgar resultados operacionais e financeiros, fixar metas e resultados esperados e solucionar problemas pontuais.

RD2: “Não vamos nos reunir se não tiver nada pontual para resolver. Com a minha equipe, eu sigo a mesma cultura do escritório e somente faço reuniões quando vejo alguma necessidade. E além disso, como toda a minha equipe se senta junta e muito próxima, não tem necessidade de sair para reunir. O que precisa resolver a gente resolve no dia a dia, na hora que acontece.” (Advogado 2, Escritório D)

Também não foram identificados momentos de discussão e registro de aprendizagem como práticas de captura do conhecimento. Eventualmente são compartilhadas decisões judiciais favoráveis, e casos de sucesso do escritório, mas este compartilhamento é eventual, discricionário e informal. A falta de compartilhamento sistemático de informações e experiências minimiza a possibilidade de exploração do conhecimento já existente, podendo gerar situações de retrabalho. Assim, e sem momentos estruturados e direcionados, a discussão entre os colaboradores ocorre de maneira eminentemente informal e a informação circula sem qualquer orientação ou direcionamento.

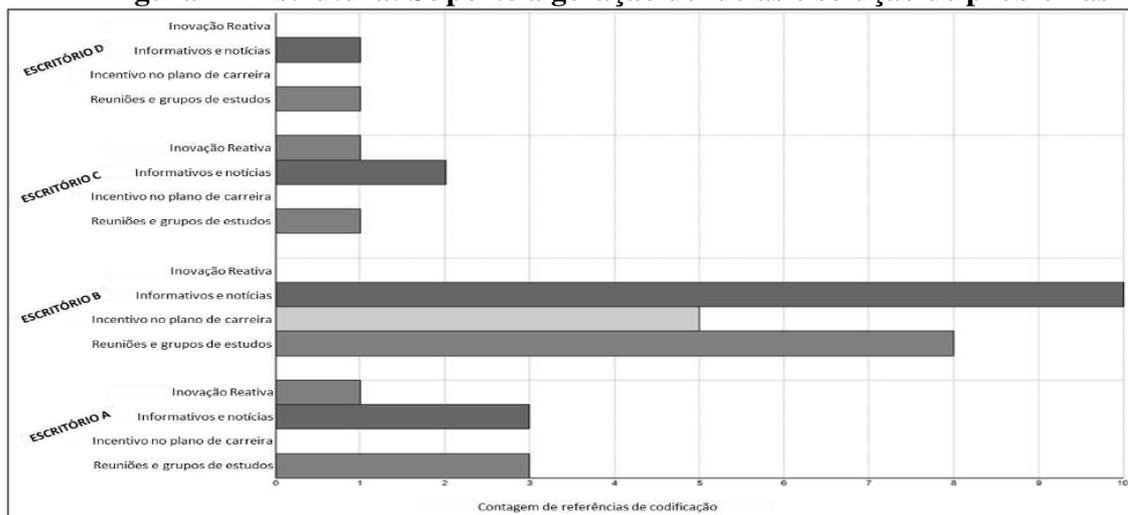
Da mesma forma, não foi constatada a existência de práticas organizadas e institucionalizadas para a divulgação de informações e notícias relevantes do ambiente jurídico entre as equipes, caracterizando um contexto de baixa exploração de novos conhecimentos. Existe uma cultura de divulgação interna de informações por *e-mail* ou mais recentemente por *WhatsApp*, mas não há nenhuma orientação ou organização para o compartilhamento de informações que extrapolem estes grupos. A busca do novo conhecimento ocorre por iniciativa individual de cada advogado e usualmente de maneira reativa para buscar subsídios para seus casos.

Diferentemente dos escritórios A, C e D, no escritório B foram observadas algumas práticas que favorecem a busca de soluções inovadoras e a criatividade dos colaboradores. A primeira e mais citada prática observada diz respeito ao incentivo da proatividade no plano de

carreira. A proposta de soluções inovadoras e o envolvimento na geração de ideias é um quesito de peso nas avaliações de desempenho. Além disso, o escritório B promove a divulgação de notícias e informativos entre as equipes, mantendo assinaturas de revistas jurídicas virtuais, *clippings* de informadores jurídicos e repositórios de jurisprudências, que são disponibilizados a todos os colaboradores para pesquisas e consultas. Para isto, o escritório conta com uma equipe de comunicação, responsável pela divulgação de notícias relevantes do meio jurídico e empresarial, o que revela uma prática sistemática e proativa de exploração de novos conhecimentos, com alertas e boletins que são típicos de iniciativas de Inteligência Competitiva. Em suma, o escritório B apresenta práticas de Gestão do Conhecimento em um estágio preliminar e uma percepção de que é preciso avançar nesta direção, ao passo que nos demais escritórios faltam uma clareza e até mesmo reconhecimento dos problemas enfrentados.

A Figura 1 mostra os mecanismos citados e o volume de referências de cada um dos escritórios em relação ao suporte para a geração de ideias, solução de problemas e inovações, ratificando as impressões de que as práticas neste sentido ainda são pouco desenvolvidas.

Figura 1 – Estrutura: Suporte à geração de ideias e solução de problemas



Fonte: Dados tabulados pelo NVivo

5.2. Dimensão Recursos Humanos (RH)

Considerando a visão ampliada das funções de RH que abarca o apoio às iniciativas de GC e as constatações feitas no âmbito da presente pesquisa, foi possível concluir que apenas o escritório B possui uma gestão de RH voltada para as finalidades supracitadas. Os demais escritórios contam com um colaborador responsável pela função burocrática de RH, mas sem qualquer envolvimento estratégico. As questões relacionadas à gestão de pessoas ficam a cargo da diretoria executiva e dos gestores de cada área, que fixam as diretrizes de conduta, os critérios de contratação, demissão e promoção dentro da empresa. Por consequência, o treinamento é pouco privilegiado e a administração de carreiras também se mostra pouco expressiva.

5.2.1. Treinamento para utilização de Sistemas de Informação

No que diz respeito ao treinamento para utilização dos sistemas, foram observados comportamentos distintos nos escritórios pesquisados. Nos escritórios A e D, cada gestor promove o treinamento inicial de um novo colaborador, sem treinamentos ou reciclagens posteriores. No escritório B, os novos colaboradores passam por um processo de integração antes de iniciarem suas atividades, orientado pela área de RH. No escritório C, o novo colaborador é treinado pelo seu gerente em um formato mestre-aprendiz típico da

socialização. Foi possível observar uma preocupação do escritório em capacitar os colaboradores para utilização dos sistemas, não apenas para o correto *input* de informações, mas também para que se tenha o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e, para tanto, o escritório realiza treinamentos periódicos. Além disso, foi elaborado um manual de utilização do sistema customizado com orientações gerais para a utilização e inclusão de informações.

5.2.2. Divulgação permanente do Mapa do Conhecimento

Considerando o mapa do conhecimento como uma ferramenta para fornecer ao escritório uma visão a respeito das habilidades e especialização dos advogados, a pesquisa demonstrou que não há um mapeamento das fontes de conhecimento organizacional nos escritórios pesquisados. Por óbvio, considerando que os escritórios são divididos por áreas de atuação, os especialistas em Direito Tributário estão na área de Direito Tributário, os especialistas em Direito do Trabalho estão alocados na área de Direito do Trabalho e assim por diante. Este parece ser o grande ponto distintivo e indicativo das especialidades dos profissionais e o contato com os especialistas ocorre por meio do conhecimento pessoal.

Há também uma confusão entre os conceitos de mapa de conhecimento e currículo profissional. No escritório B, os currículos atualizados dos colaboradores são divulgados no *site*, mas não há uma relação das suas experiências em projetos e causas específicas. Além disso, a pesquisa permite apenas a busca por nome, cargo e área de atuação de forma genérica, não havendo uma ferramenta de busca por temas ou especialidades.

5.2.3. Reconhecimento da contribuição estratégica da GIC

Os resultados da pesquisa foram contundentes em noticiar que a Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) não representa um ponto prioritário na visão estratégica dos escritórios pesquisados, com exceção do escritório B, no qual a preocupação com a gestão da informação e do conhecimento foi apontada como relevante e altamente estratégica, o que ficou evidente pela criação do comitê de GC, pela adoção de uma das melhores ferramentas de GED do mercado e pelo incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores com reflexo no plano de carreira e avaliação de desempenho.

Portanto, na dimensão de RH, apenas a prática associada aos treinamentos em sistemas de informação foi parcialmente identificada, já que os sistemas nos quais os funcionários são capacitados se caracterizam por serem plataformas mais voltadas ao registro de informações do que propriamente ao compartilhamento do conhecimento, predominando a exploração.

5.3. Dimensão cultura organizacional

5.3.1. Ambiente de trabalho favorável ao compartilhamento de conhecimento

Nos escritórios A, C e D, a interação entre os funcionários se mostrou a forma preponderante de compartilhamento de conhecimento. Contudo, a socialização acontece de maneira eminentemente informal, espontânea e fragmentada, limitando as iniciativas dos colaboradores que costumam discutir com os colegas que estão mais próximos fisicamente ou com aqueles com os quais possuem maior afinidade. Constatou-se também uma socialização eventual dos advogados mais sêniores para os menos experientes, o que permite concluir que o compartilhamento de conhecimento ocorre muito mais pela vontade das pessoas de interagir do que por uma motivação provocada ou por uma crença do escritório nesta comunicação como uma forma de fomentar o seu capital intelectual. As reuniões de equipes são mais reativas para solucionar problemas do que proativas para instigar o compartilhamento e a construção coletiva do conhecimento. Ferramentas como *e-mail* e *WhatsApp* foram as mais citadas para o compartilhamento de informações e conhecimento, sendo que o *WhatsApp* foi percebido como mais informal.

Por outro lado, no escritório B, existe uma preocupação institucional em promover uma cultura de compartilhamento de informação e conhecimento entre os colaboradores. Do ponto de vista global, o escritório realiza reuniões mensais chamadas “Final de Expediente”, das

quais participam todos os colaboradores e que buscam fazer com que as pessoas compartilhem suas experiências. O escritório conta ainda com a intranet para compartilhamento de procedimentos internos, manuais de sistemas, comunicados internos e notícias sobre as últimas realizações do escritório e dos seus colaboradores. Esta preocupação se difunde internamente entre as equipes, que também são incentivadas a realizar reuniões técnicas e grupos de estudos e, embora não haja um padrão instituído (cada área se comporta de maneira autônoma), a realização e a participação nestes encontros é um critério significativo de pontuação nas avaliações de desempenho individuais, que trazem reflexos na projeção de carreira e na participação nos resultados financeiros do escritório.

5.3.2. Incentivo à qualificação profissional

Nos escritórios A e D, não foram identificadas práticas concretas de fomento à qualificação técnica das equipes por meio de treinamentos internos ou por incentivos para a realização de cursos, seminários ou treinamentos fora da organização. Já nos escritórios B e C, existe uma grande preocupação em relação ao desenvolvimento técnico dos advogados, e os escritórios costumam promover treinamentos internos e incentivar as suas equipes para que realizem cursos fora da organização, com o compromisso de disseminar internamente o conhecimento adquirido externamente, favorecendo processos exploratórios (*exploration*).

5.3.3. Valorização de práticas de compartilhamento de conhecimento

Nos escritórios de advocacia pesquisados, as evidências apontam para um ambiente pouco criativo e com baixos níveis de estímulo institucional. Esta constatação se deve, em primeiro lugar, pela falta de uma estrutura voltada para a criação de conhecimentos e pela rigidez hierárquica presente nestas organizações. Em segundo lugar, não há evidências de práticas que efetivamente fomentem o conhecimento e estimulem o pensamento criativo. Em todos os escritórios, o reconhecimento de resultados por parte da alta direção tem se limitado a uma referência pessoal em reuniões ou a *e-mails eventuais* e, embora os escritórios A e B contem com avaliações de desempenho, especialmente no escritório A os critérios de avaliação não dizem respeito ao pensamento criativo, privilegiando os resultados operacionais de curto prazo. Novamente, há predominância de um aspecto reativo e orientado para a resolução de problemas em curto prazo. Constata-se, mais uma vez, um baixo grau de aderências às práticas de GC, com exceção à cultura informal de socialização, cuja orientação é a exploração.

5.4. Dimensão Sistemas de informação e Comunicação

No contexto dos escritórios de advocacia pesquisados, foi possível observar que as ferramentas tecnológicas representam um suporte primordial para o cumprimento das tarefas diárias dos advogados. Contudo, a visão da utilidade dos sistemas limita-se ao cumprimento das tarefas, sem uma visão destas ferramentas como suporte para o gerenciamento de informações e disseminação de conhecimento. As ferramentas mais citadas entre os entrevistados foram os *softwares* de gestão de processos, *e-mail* e *WhatsApp*, sendo que ao longo da pesquisa a limitação do uso ficou bastante evidente.

A falta de organização de um banco de dados consistente para servir como base para pesquisas e referência de documentos foi evidenciada. As fontes de pesquisa externa nos escritórios de advocacia são preponderantemente os bancos de dados dos Tribunais, sendo que apenas no escritório B foram mencionadas outras fontes externas de informação como periódicos assinados pelo escritório. Ainda assim, não há registro destas pesquisas ou do conhecimento adquirido por meio delas.

A utilização de bases internas de conhecimento fica limitada às peças processuais produzidas internamente como modelos e referências de documentos, e não há uma organização destes documentos para consulta por todos os colaboradores com apoio de ferramentas tecnológicas. A falta de categorização de documentos com metadados padronizados gera dificuldades na recuperação da informação e esta realidade demonstra o

baixo reuso do conhecimento, a perda de tempo e o retrabalho. Nesta dimensão tecnológica, apenas uma prática de GC associada ao uso efetivo de sistemas de informação (orientação para exploração) foi parcialmente identificada, pois os sistemas mais utilizados são sistemas de controle de processos e GED e não propriamente ferramentas de GC como portais, mapas do conhecimento e sistemas de *e-learning*.

No cômputo final das 15 práticas nas quatro dimensões, duas práticas foram plenamente identificadas e cinco práticas foram parcialmente identificadas. Verifica-se uma orientação para exploração bastante atrofiada e uma orientação para exploração quase inexistente, descaracterizando qualquer cenário de ambidestria (Tabela 3).

Tabela 3 – Síntese das Práticas de GC evidenciadas nos escritórios de advocacia

Dimensão de GC (Terra, 2005)	Práticas Contextualizadas aos Escritórios de Advocacia	Orientação Potencialmente Predominante	Conclusão
Estrutura Organizacional	Existência de mecanismos de apoio à geração de ideias, solução de problemas e implementação de inovações (adaptado de Terra, 2005 e Smith, 2010)	Exploração	Prática de GC parcialmente identificada
	<i>Layout</i> do escritório favorável ao compartilhamento de conhecimento de maneira horizontal entre profissionais sêniores e júniores. (Grenwood <i>et al.</i> , 1990, Gold, 2001 e Fu, 2015)	Ambidestria	Prática de GC identificada
Sistemas de informação e comunicação	Existência e uso efetivo de sistemas de informação por todos os funcionários (portais, intranets, GED) para suporte à realização das tarefas.	Exploração	Prática de GC parcialmente identificada
Cultura e Valores Organizacionais	Ambiente de trabalho descontraído e favorável à troca de informações e de conhecimento. (Kabene <i>et al.</i> , 2006; Gold, 2001)	Exploração	Prática de GC identificada
	Incentivo à participação em cursos, congressos e atividades de prática jurídica, dentro e fora da organização. (Bonner, 2000; Perez, 2002).	Exploração	Prática de GC parcialmente identificada
Recursos Humanos	Existência de treinamentos específicos para a utilização e inclusão de informações nos sistemas destinados ao compartilhamento de conhecimento da organização. (McCampbell, 1999).	Exploração	Prática de GC parcialmente identificada
	Reconhecimento da gestão da informação e do conhecimento como uma atividade estratégica para a organização e consequente realização de treinamentos específicos voltados para esta finalidade. (Gupta e Govindarajan, 2000; Gold, 2001).	Ambidestria	Prática de GC parcialmente identificada

Fonte: elaborado pelos autores

Ao se revisitar a Tabela 2 que lista os facilitadores e barreiras para a GC, pode-se explicar parcialmente o baixo número de práticas de GC identificadas em função da predominância de barreiras sobre os facilitadores. A Tabela 4 é uma reedição da Tabela 2, sendo que os facilitadores e barreiras encontrados na pesquisa estão destacados em negrito.

Tabela 4 – Facilitadores e barreiras de GC evidenciados nos escritórios de advocacia

DIMENSÃO	FACILITADORES	BARREIRAS
Cultura Organizacional	- Apoio da gestão ao ambiente de aprendizagem (Kabene <i>et al.</i> , 2006)	- Cultura de práticas individuais nos escritórios de advocacia (Lambe, 2003)
	- Favorecimento da socialização (Gold, 2001)	- Visão individualista dos advogados (Terrett, 1998) - Crença de que clientes procuram advogados e não escritórios de advocacia. (Terrett, 1998)
Estrutura	- Comunidades de prática	- Baixo nível de comunicação
	- Estrutura horizontal e pouco hierárquica (Gold, 2001)	- Estrutura rígida

Recursos Humanos	- Posição dos funcionários (Kabene <i>et al.</i> , 2006)	- Falta de tempo dos advogados. (Dublin, 2005; Terrett, 1998)
	- Visão da GC como fator crítico de sucesso (Gold, 2001)	- Aposentadoria da equipe sênior (Kabene <i>et al.</i> , 2006)
	- Programas de recompensa (Kabene <i>et al.</i> , 2006)	- Equipe sênior muito atarefada e sem tempo de reflexão e compartilhamento.
		- Faturamento por hora x eficiência (Lambe, 2003)
Sistemas de informação e comunicação	- Sistemas de controles de processos (McCampbell, 1999).	- Resistência à tecnologia (Dublin, 2005; Terrett, 1998)
	- Banco de dados / GED	- Duplicação de documentos.
	- Intranets	- Controle individualizado de arquivos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota: somente os facilitadores e barreiras destacados em negrito foram evidenciados.

6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa procurou investigar e analisar os processos e as práticas de Gestão da Informação e do Conhecimento no contexto de quatro escritórios de advocacia de médio e grande porte, que fossem compatíveis com as práticas e processos relatados na literatura. Além desta relação, buscou-se entender a sua relação com as orientações de aprendizagem - exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*) - propostas por Mach (1991). As práticas investigadas foram pesquisadas no contexto de quatro dimensões da Gestão do Conhecimento propostas na literatura (Terra, 2005; Kabene *et al.*, 2006): Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional, Recurso Humanos e Sistemas de Informação e Comunicação.

O pressuposto do trabalho fundou-se em uma percepção de que as organizações pesquisadas poderiam não possuir um processo estruturado e formalizado de GC, embora fosse possível que tivessem, dentre suas atividades, processos, práticas e ferramentas de gestão que fossem compatíveis com os processos, práticas e ferramentas de GI e GC relatadas na literatura. Os resultados obtidos por meio da triangulação de dados entre a observação, análise documental e análise do conteúdo das entrevistas evidenciaram a existência de poucas práticas de gestão da informação e do conhecimento no contexto dos escritórios de advocacia, demonstrando um precário desenvolvimento das organizações no que diz respeito aos processos objeto de estudo. As evidências mais significativas dão conta de que os escritórios ainda se encontram extremamente imaturos em termos de gestão da informação e do conhecimento. Pode-se afirmar que as poucas práticas identificadas (a maioria no escritório B) são compatíveis com as práticas relatadas na literatura, apesar de não integrarem um processo formal e estruturado de GC dentro dos escritórios. Sendo assim, pode-se concluir que os escritórios de advocacia realizam poucas práticas de GC, de maneira informal, e que ainda não possuem uma estrutura capaz de organizar e fomentar a criação de novos conhecimentos com base em um processo estruturado.

Na perspectiva da orientação da aprendizagem (March, 1991), entre as poucas práticas evidenciadas, houve um maior direcionamento para a exploração em detrimento da exploração. Entretanto, mesmo a exploração se apresenta bastante atrofiada principalmente pela baixa capacidade de utilizar os sistemas de informação existentes para a melhor organização do conhecimento interno, facilitando a sua recuperação e reutilização. O emprego de “padrões” individuais ou departamentais de classificação da informação solapa em parte as oportunidades de reuso do conhecimento interno.

Cumprе ressaltar que este trabalho apresenta as limitações intrínsecas das pesquisas qualitativas na medida em que avaliou quatro escritórios de advocacia que atuam em um

mercado extremamente competitivo e dinâmico, podendo, portanto, haver realidades diversas da realidade aqui evidenciada. Entretanto, e conforme Yin (1984) é possível fazer uma generalização teórica. Para o autor, se a generalização é possível com base em um conjunto de experimentos replicando o mesmo processo em diferentes condições, o mesmo raciocínio pode ser usado para os estudos de casos múltiplos e neste sentido, a lógica que rege o desenho da pesquisa não é a amostragem, mas a de replicação.

A expectativa maior é que este trabalho incentive novos estudos e investigações similares em outras organizações, recomendando-se que trabalhos futuros sejam realizados para investigar e analisar a existência de escritórios de advocacia brasileiros com modelos de GI e GC já consolidados, bem como a influência de cada uma das dimensões objeto deste estudo (cultura organizacional, recursos humanos, estrutura organizacional e sistemas de informação e comunicação) nos resultados operacionais. Outro ponto recomendável para a ampliação desta pesquisa consiste em identificar e analisar indicadores para medir retornos e benefícios da GC, como forma de demonstrar a importância da GC como uma estratégia competitiva no mercado da advocacia e fomentar o seu desenvolvimento no ambiente jurídico.

Por fim, é preciso enxergar a GC como um processo capaz de mudar a realidade dos escritórios de advocacia, tornando-os mais inteligentes, mais eficientes e mais competitivos. Não é prudente que os escritórios de advocacia concentrem-se apenas no desenvolvimento do conhecimento jurídico de seus colaboradores, negligenciando ou relegando a modernização gerencial a um segundo plano em um cenário em que a aspiração do mercado vai além de uma boa condução processual, exigindo que as sociedades de advogados sejam capazes de responder ao inesperado com soluções inteligentes, inovadoras e criativas.

REFERÊNCIAS

- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, 13 (1esp), 1-25.
- Barreto, A. R. (2003). A ação participativa dos Advogados-Fator de Sucesso para implantação de Projetos de Gestão Eletrônica de Documentos e Gestão do Conhecimento na área Jurídica. São Paulo: *CENADEM, Infoimagem*.
- Bonner, D. (2000). Enter the chief knowledge officer. *Training & Development*, 54(2), 36-36.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- Carvalho, R. B. (2006). Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 11(2).
- Davenport, Thomas e Prusak, Laurence (1998). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*, Rio de Janeiro; Campus;
- Dublin, M (2005), 'Creating an Environment in Law Firms Where Knowledge Management Will Work,' <http://www.articlecity.com/articles/legal/article_165.shtml>.
- Freire, C. T. (2006). Um estudo sobre os serviços intensivos em conhecimento no Brasil. *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*, organizado por João Alberto de Negri e Luis Cláudio Kobota. IPEA, Brasília.
- Gold, A. H. (2002). Towards a theory of organizational knowledge management capabilities (Doctoral dissertation).
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.
- Jenssen, J. I., & Nybakk, E. (2009). Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms. *International Journal of Innovation Management*, 13(03), 441-466.

- Kabene, S. M., King, P., & Skaini, N. (2006). Knowledge management in law firms. *Journal of Information, Law and Technology*, 1.
- Lambe, P. (2003). 'What does KM mean for Law Firms?', <<http://greenchameleon.com/thoughtpieces/kmlaw.pdf>>.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- McCampbell, A., Moorhead Clare, L., & Howard Gitters, S. (1999). Knowledge management: the new challenge for the 21st century. *Journal of knowledge management*, 3(3), 172-179.
- Na Fu (2015) 'The role of relational resources in the knowledge management capability and innovation of professional service firms'. *Human Relations*, 68, 731 - 764.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro. Campus, c 1997.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Pereira, M. P. (2006). A biblioteca como recurso estratégico no escritório de advocacia. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da informação*, 4(1), 19-37.
- Perez, E. (2002) 'A Second Shot: Knowledge Management Challenge,' Online 26.6.
- Pires, D. B., Lopes, J., & Valls, V. M. (2013). Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(1), 48-70.
- Ponjuán Dante, G. (2004). *Gestión de Información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional* (No. 025.1/P654).
- Popadiuk, S., & dos Santos Nishimura, C. (2014). Exploração E Exploração Individuais e Prontidão Para Tecnologia. *Revista Pretexto*, 14(4), 118-139.
- Popadiuk, S. (2015). *Exploração, exploração e ambidestria: Inovação para a geração de valor* – São Paulo: Editora Mackenzie.
- Prusak, L., & Davenport, T. H. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Peres L, tradutor, 8.
- SELEM, Lara. *Gestão do Conhecimento nos Escritórios de Advocacia*. Universo Jurídico, Juiz de Fora, ano XI, 21 de set. de 2004. Disponível em: http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/1833/gestao_do_conhecimento_nos_escritorios_de_advocacia >. Acesso em: 27 de jan. de 2016.
- Silva, K., Vieira, F. (2012). Um modo particular de se fazer a gestão do conhecimento em um dos maiores escritórios brasileiros de advocacia. *Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em gestão*.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Negócio Editora.
- Terra, J. C. C. (2007). *Gestão do Conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais*. Web site: TerraForum Consultores: http://portais.integra.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/GC_7_Dimensoes_e_100_praticas_gerenciais.pdf
- Terrett, A. (1998). Knowledge management and the law firm. *Journal of knowledge management*, 2(1), 67-76.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. *Métodos de pesquisa em administração*, 3(1).
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema.
- Yin, R. K. (1984). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.