



**Universidade Estadual Paulista**

**Faculdade de Filosofia e Ciências**

**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**Vinícius Santarém**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE PROCEDIMENTOS E  
SERVIÇOS JURÍDICOS: UM ESTUDO DE CASO  
NUM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

**Marília**

**2017**





**Universidade Estadual Paulista**

**Faculdade de Filosofia e Ciências**

**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**Vinícius Santarém**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE PROCEDIMENTOS E  
SERVIÇOS JURÍDICOS: UM ESTUDO DE CASO  
NUM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília.

**Área de concentração:** Informação, Tecnologia e Conhecimento.

**Orientadora:** Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília**

**2017**

**Santarém, Vinícius.**  
**S233g** **Gestão da informação para o desenvolvimento de procedimentos e serviços jurídicos: um estudo de caso num escritório de advocacia / Vinícius Santarém. – Marília, 2017.**  
**169 f. ; 30 cm.**

Orientador: Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano.

**Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)– Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, 2017.**

*Bibliografia: f. 159-169*

1. Tecnologia da informação. 2. Advocacia. 3. Sistemas de recuperação da informação (Direito). 4. Documentos – Administração. I. Título.

CDD 025.1714

# Vinícius Santarém

## GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROCEDIMENTOS E SERVIÇOS JURÍDICOS: UM ESTUDO DE CASO NUM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação UNESP/Marília, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre.

### BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (Orientadora)  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Marília)

---

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Membro titular)  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)

---

Prof. Dr. Mario Furlaneto Neto (Membro titular)  
Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM

---

Profa. Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes (Membro suplente)  
Faculdade de Tecnologia de Garça-SP (FATEC)

---

Profa. Dra. Bárbara Fadel (Membro suplente)  
Universidade Estadual “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp/Marília)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais José Eduardo e Vera que sempre me forneceram estrutura emocional, apoio e muito amor.

Aos meus irmãos, Fabiana, José Eduardo e Aline, que me serviram de inspiração para essa longa caminhada.

Aos meus avós Manoel e Vera Cruz, que mesmo não estando mais presentes entre nós sempre torceram para que minhas batalhas fossem alcançadas.

Dedico ao Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, que sempre foi fundamental na minha construção como pesquisador. Me receberam de braços abertos e hoje, é como uma família para mim.

Dedico, em especial, ao meu filho João Pedro e ao meu companheiro Agnaldo, que entenderam as minhas ausências e me retribuía com muito amor e carinho, sempre me incentivando durante os desafios enfrentados na elaboração deste trabalho. A eles meu eterno amor e gratidão.

Dedico a Deus por permitir o acordar diário na busca dos meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Professora Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, por orientar esta pesquisa com muita paciência e seriedade, servindo sempre de inspiração pessoal e profissional;

Às contribuições dos professores Prof. Dr. Mário Furlaneto Neto e Prof. Dr. Oswaldo Francisco de Almeida Junior, os quais fizeram parte da banca de Qualificação deste trabalho;

Ao financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo suporte financeiro no decorrer deste trabalho;

A minha família, meus pais (José Eduardo e Vera Lúcia), meus irmãos (Fabiana, José Eduardo e Aline), meus sobrinhos (Rafaela, Tiago, Alícia, Raul, Marina e Valentina) e meus cunhados (Carlos, Luciana e Dario);

Aos meus grandes amigos e compadres Carlos Francisco Bitencourt Jorge e Daniela Maia Veríssimo, pelos momentos de descontração, amizade, apoio e amor;

A todos os membros do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” pelas inúmeras discussões, gerando grandes contribuições para este trabalho;

A Prof. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim por me permitir participar do Grupo de Pesquisa ICIO, fazendo com que eu descobrisse minha grande paixão pela pesquisa e pela vida acadêmica;

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação. Cada um de vocês possui uma parcela de contribuição neste trabalho;

Ao meu filho João Pedro, fonte de inspiração para eu me tornar uma pessoa melhor e um profissional melhor, buscando sempre atingir meus objetivos e sendo a grande inspiração para isso;

Ao Agnaldo Aparecido do Nascimento, por todo suporte emocional, paciência, amizade e companheirismo no decorrer do desenvolvimento deste trabalho;

A todos, meu muito obrigado!!!

SANTARÉM, V. Gestão da informação para o desenvolvimento de procedimentos e serviços jurídicos: um estudo de caso num escritório de advocacia. 2017. 170 f. (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) – Universidade Estadual Paulista (Unesp).

## RESUMO

A informação é um componente intrínseco em todos os processos de uma organização. As mudanças globais, as novas tecnologias e o aumento das expectativas dos clientes geram uma necessidade, cada vez maior, de um planejamento estruturado e coerente com a realidade. A conduta e a abordagem tradicionais na gestão dos escritórios de advocacia não mais garantem o sucesso e sobrevivência, sendo fundamental a adoção de uma forte orientação ao cliente e o conhecimento da concorrência para o sucesso nos dias atuais. O volume de informações jurídicas produzidas é muito grande, tornando a recuperação da informação desejada mais difícil. As constantes atualizações da legislação dificultam o trabalho dos advogados, pois tornou-se uma árdua tarefa para o profissional do direito encontrar a melhor informação dentre as várias disponíveis. Diante disso, este estudo de caso propôs a criação de um planejamento de gestão da informação para os escritórios de advocacia. A partir das informações coletadas nos questionários com os sócios, no levantamento de documentos e na observação direta foi realizada uma análise dos dados, a fim de determinar as forças e fraquezas do negócio. Essas serviram de base para determinar os objetivos estratégicos, tendo como destaque, aumentar o número de clientes, atender as demandas num tempo relativamente menor, melhorar a qualidade técnica na prestação dos serviços advocatícios e criar um banco de dados disponíveis para a atuação dos advogados dentro da organização. A grande dificuldade dos escritórios de advocacia é a recuperação das informações necessárias em tempo hábil, tendo em vista que em sua maioria não possuem um sistema estruturado de gestão de informação, foco desse estudo. Para isso usaremos o Gerenciamento Eletrônico de Documentos e *Enterprise Content Management* como ferramentas para o armazenamento das informações. Todo esse contexto acaba por exigir que os escritórios de advocacia se preocupem em ter um planejamento, bem como um posicionamento de mercado para que possam manter-se competitivos na gestão de seu negócio.

**Palavras-Chave:** Gestão da Informação; Informação Jurídica; Sistemas de Informação; Gerenciamento Eletrônico de Documentos; *Enterprise Content Management*; Escritórios de Advocacia.

SANTARÉM, V. Gestão da informação para o desenvolvimento de procedimentos e serviços jurídicos: um estudo de caso num escritório de advocacia. 2017. 170 f. (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) – Universidade Estadual Paulista (Unesp).

### **ABSTRACT**

*Information is an intrinsic component of every process in an organization. Global changes, new technologies, and increased customer expectations create a growing need for structured planning that is consistent with reality. Traditional conduct and approach in the management of law firms no longer guarantees success and survival, and it is fundamental to adopt a strong customer orientation and knowledge of the competition for success in the present day. The volume of legal information produced is very large, making the retrieval of the desired information more difficult. The constant updating of the legislation makes it difficult for lawyers to work, as it has become an arduous task for the legal professional to find the best information among the available ones. Given this, this case study proposes to create an information management planning for law firms. From the information collected in the questionnaires with the partners, in the collection of documents and direct observation will be performed an analysis of the data, in order to determine the strengths and weaknesses of the business. These will serve as a basis for determining the strategic objectives, with a focus on increasing the number of clients, meeting the demands in a relatively short time, improving the technical quality in the provision of legal services and creating a database available for the Organization. The great difficulty of law firms is the retrieval of necessary information in a timely manner, since most of them do not have a structured information management system, the focus of this study. For this we will use electronic document management and Enterprise Content Management as tools for storing information. This whole context ultimately requires law firms to be concerned with planning as well as market positioning so that they can remain competitive in running their business.*

*Keywords: Information Management; Legal Information; Information systems; Electronic document management; Enterprise Content Management; Law Offices.*

## LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - O processo de gerenciamento da informação.....	29
Figura 2 - Quatro passos do gerenciamento da informação .....	31
Figura 3 - Tarefas do processo de gerenciamento de informações.....	32
Figura 4 - Ciclo da gestão da informação.....	33
Figura 5 - Ciclo da competência em informação.....	48
Figura 6 - Componentes de um sistema de informação.....	73
Figura 7 - Âmbito de aplicação do ECM.....	94
Figura 8 - Etapas da pesquisa.....	106
Figura 9 - Instrumentos de coleta utilizados em estudo de caso.....	109
Figura 10 - Convergência de evidências.....	114
Figura 11 - Página inicial do sistema Promad.....	140
Figura 12 - Tela de cadastro de clientes .....	141
Figura 13 - Tela de cadastro de processos .....	142
Figura 14 - Tela de agendamento das rotinas .....	142
Figura 15 - Fluxo das rotinas advocatícias.....	157

## LISTA DE QUADROS

	P.
Quadro 1 - Dados, Informação e Conhecimento.....	28
Quadro 2 - Atividades base da gestão da informação.....	34
Quadro 3 - Conceitos de informação jurídica.....	54
Quadro 4 - Comparativo entre atividades de recuperação de documentos em papel e GED.....	92

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ALA - American Library Association**

**CI - Ciência da Informação**

**ECM - Enterprise Content Management**

**GED - Gerenciamento Eletrônico de Documento**

**GI - Gestão da Informação**

**SI - Sistema de Informação**

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Informação.....	17
2.2 Conceito de Gestão da informação.....	21
2.2.1 <i>Quatro Passos do Gerenciamento da Informação.....</i>	29
2.2.2 <i>Tarefas do Processo de Gerenciamento da Informação.....</i>	31
2.2.3 <i>Atividades Base da Gestão da informação.....</i>	34
2.3 Informação Orgânica e Não-Orgânica.....	37
2.4 A importância da Gestão da Informação para o Ambiente de Negócios.....	39
2.5 Abordagens Teóricas Complementares para a Gestão da Informação.....	42
2.5.1 <i>Mediação da Informação.....</i>	42
2.5.2 <i>Competência em Informação.....</i>	45
<b>3 INFORMAÇÃO JURÍDICA.....</b>	<b>51</b>
3.1 Informação Jurídica.....	52
3.2 Fontes de Informação Jurídica.....	57
3.3 Produção Documental dos Escritórios de Advocacia.....	64
3.4 Recuperação da Informação Jurídica.....	67
<b>4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....</b>	<b>73</b>
4.1 Definição de Documento.....	75
4.2 Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).....	85
4.2.1 <i>Benefícios de GED .....</i>	91
4.3 Enterprise Content Management (ECM) .....	93
4.3.1 <i>Benefícios do ECM .....</i>	99
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>102</b>
5.1 Etapas da Pesquisa.....	106
5.1.2 <i>Etapas da elaboração do Protocolo.....</i>	107

5.1.3 Coleta de Dados.....	108
5.1.4 Avaliação, Análise e Triangulação dos dados.....	110
5.2 Protocolo de Pesquisa .....	110
5.2.1 Universo de Pesquisa - Descrição da Empresa.....	111
5.2.2 Definição do Negócio.....	112
5.2.3 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados.....	112
5.3 Instrumentos de Pesquisa.....	116
5.3.1 Questionário.....	116
5.4 Preparação do Relatório.....	118
5.5 Realização do Pré-Teste .....	119
<b>6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>121</b>
6.1 Questionário .....	121
6.2 Observação Direta .....	129
6.3 Análise Documental .....	135
6.4 Entrevista .....	137
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>154</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>159</b>

## 1 INTRODUÇÃO

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

No ambiente jurídico, a conduta e a abordagem tradicionais da gestão dos escritórios de advocacia não mais garantem o sucesso e a sobrevivência, sendo fundamental a adoção de uma forte orientação ao cliente e o conhecimento da concorrência. Para essa finalidade, a gestão e o adequado uso da informação acumulada ao longo do tempo por essas organizações torna-se uma importante ferramenta para garantir a competitividade do negócio.

O objeto desta pesquisa, intitulada “Gestão da Informação para o desenvolvimento de procedimentos e serviços jurídicos: um estudo de caso num escritório de advocacia” trata especificamente do uso da informação acumulada e produzida pelos escritórios de advocacia no cumprimento de suas funções. Desenvolvida na linha de pesquisa Gestão, Mediação e Uso da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da UNESP, tem financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Segundo Le Coadic (2004, p. 25), a Ciência da Informação “[...] tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeito), e a análise de seus processos de construção, comunicação e uso”. Para Borko (1968, p. 3, tradução nossa), a Ciência da Informação preocupa-se “com o corpo de conhecimento relacionado à origem, coleção, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação”

Os escritórios de advocacia, ao realizarem suas atividades funcionais, interagem de forma plena com informações, sendo possível afirmar que esse elemento é inserido em todos os processos, ora de forma direta, ora de forma indireta. Choo (2003) destaca essa relação e ressalta a falta de percepção, por

parte dos gestores, no que tange a importância desses elementos para as organizações:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p.27).

Dentro desses escritórios de advocacia, e no mercado em que atuam, existe um componente que pode fazer a diferença em vários âmbitos, que muitas vezes não é percebido ou valorizado por quem realiza essas ações dentro deles. Este componente é a informação, sendo ela mesma e seus fenômenos amplamente responsáveis pelo sucesso da aplicação da informação jurídica ao caso concreto, pela mudança na cultura dos profissionais do direito atuantes dentro desses escritórios entre outros processos e consequências. A informação é o principal artefato de qualquer profissional do direito no exercício de suas funções, desde que esteja disponível no momento oportuno. “As informações apoiam o processo decisório, exercem influência sobre o comportamento das pessoas e passam a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto” (MORAES; FADEL, 2007, p.103).

Imbricado no universo quase infinito onde o conhecimento e informação são recursos de trabalho, consideramos que os escritórios de advocacia, foco deste trabalho, são exemplos de organizações que possuem características que refletem a atual realidade da sociedade da informação. Nesse ambiente, agilidade, rapidez, destreza e precisão da informação são atributos pelos quais se deve prezar a cada instante, pois uma decisão tomada a partir de fontes não fidedignas pode influenciar toda a estrutura das organizações e da própria comunidade, uma vez que o Direito está intimamente ligado à população e tem impactos sobre o modo de vida de toda a jurisdição em que é sobreposto.

A advocacia brasileira, de alguns anos até o momento atual, vem passando por um grande movimento de profissionalização. Atualmente, as grandes associações de advogados e os escritórios de médio porte se tornaram organizações em toda a sua essência, formando um ramo conhecido

como advocacia empresarial. Sendo assim, as sociedades de advogados deixam a imagem tradicional que os caracterizava, para serem reconhecidos como grandes empresas de prestação de serviços jurídicos. Esse mercado, que trabalha essencialmente com a informação e com o conhecimento e que se caracteriza como a empresa que subsiste sob a égide da nova economia, ora criando, ora remodelando, ora desenvolvendo teses e soluções jurídicas, não poderia deixar de ser reconhecido como tal.

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

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

Advogados costumam valorizar a informação, tendo em vista, ser sua principal fonte de trabalho para a elaboração das peças processuais. No entanto, não investem o necessário para que seus escritórios tenham sistemas de gestão eficientes e profissionais totalmente dedicados a esse trabalho. A gestão da informação fica, portanto, prejudicada devido à falta de cultura da gestão e da informação. Outros problemas decorrem da dificuldade de compartilhamento de informações.

A percepção de muitos gestores dos escritórios de advocacia é que a implantação de uma tecnologia ou um conjunto de tecnologias, que tem como finalidade dinamizar os processos, atividades e tarefas organizacionais, é suficiente para se realizar a gestão da informação (GI). É importante ressaltar que, muitos outros elementos são fundamentais para se implementar a gestão da informação como, por exemplo, a cultura organizacional e a cultura informacional, a comunicação organizacional/comunicação informacional, a

estrutura (formal e informal), a racionalização (de fluxos e processos), as redes de relacionamentos, entre outros (VALENTIM; ZWARETCH, 2007).

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

Outra questão relevante diz respeito às ações realizadas com as informações propriamente ditas, isto é, muito provavelmente as informações são acessadas e utilizadas, visando subsidiar uma atividade, tarefa ou decisão. Contudo, cabe perguntar de que forma foram acessadas? Após o uso como foram armazenadas? E, por último, como serão recuperadas para 'novo' uso?

A informação jurídica é um instrumento necessário para a promoção da cidadania, pois é através da informação existente no ordenamento jurídico brasileiro que os profissionais do direito produzem e tomam decisões que regularão a vida em sociedade. O conceito de informação jurídica será melhor abordado na seção 3 da dissertação. Passos (1994, p.363) afirma que:

[...] a ciência do direito abrange, praticamente, todas as facetas da vida humana, mesmo antes do seu nascimento até depois da sua morte. Na verdade, o direito rege a vida em sociedade, deliberando sobre as complexas relações humanas, procurando estabelecer a disciplina social.

O volume de informação jurídica produzida no Brasil cresce numa proporção muito rápida. A quantidade de medidas provisórias, novas legislações e emendas às legislações antigas têm alterado grande parte do sistema jurídico do país, dificultando cada vez mais a atuação do profissional do direito na utilização das informações a que tem acesso da melhor forma possível, dentro do lapso temporal que possui para a solução do caso concreto.

Diante da quantidade de informações disponíveis, Tomaél, Alcará e Silva (2008) explicam que é necessário estabelecer padrões ou critérios para a recuperação de informações eficiente, cabendo aos profissionais do direito desenvolverem competência informacional para que diante desse grande

arcabouço de informações possam selecionar a que melhor apoia seu processo de tomada de decisão.

Como instrumento para realizarmos a GI dentro dos escritórios de advocacia, estaremos utilizando o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED). O GED pode ser aplicado em várias áreas dentro da organização e em diversos tipos de tarefas, desde o simples arquivamento de mensagens de correio eletrônico (e-mail), até o gerenciamento dos documentos para alicerçarem a tomada de decisões.

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

Nossa problemática de pesquisa refere-se à dificuldade com que os escritórios de advocacia têm para armazenar as informações jurídicas e aquelas informações que são produzidas no próprio escritório pelos profissionais do direito no exercício de suas funções, para que sejam recuperadas no momento oportuno.

Diante deste contexto, percebe-se que os desafios dentro de um escritório de advocacia são muitos e o nosso problema de pesquisa será: **Como gerenciar a produção de informação jurídica gerada ao longo do processo da prestação de serviços advocatícios, visando o estabelecimento de uma base de dados/informações que possibilite o uso e o reuso da referida informação?**

Justifica-se esta pesquisa pela importância da informação jurídica para o Direito e para a sociedade como um todo. Justifica-se também, pelo reduzido número de pesquisas sobre essa temática, pelo volume de informação produzida pelos profissionais do direito e pela quantidade de profissionais da informação atuantes no segmento jurídico.

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

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

A dissertação foi distribuída em seções que buscam demonstrar de forma coerente os temas objeto desta pesquisa. Nessa perspectiva, a presente seção introdutória descreve o tema de pesquisa, a problemática da pesquisa, a justificativa e os objetivos gerais e específicos, além de uma breve explanação dos assuntos que serão abordados nas seções seguintes.

Na Seção 2 aborda-se de maneira conceitual os termos informação, gestão da informação e sua importância para o ambiente de negócios.

Sendo a Seção 3 responsável por conceituar o termo informação jurídica e suas fontes formais de informação, além de abordar a produção documental dos escritórios de advocacia.

Na Seção 4 contextualizamos os sistemas de informação e sua importância para o armazenamento, compartilhamento e recuperação das informações dentro dos escritórios de advocacia, utilizando para isso o gerenciamento eletrônico de documentos e o *Enterprise Content Management*.

A Seção 5 apresenta os procedimentos metodológicos, o tipo de pesquisa, o método e as técnicas de coleta e análise de dados. Para tanto,

escolheu-se o método 'Estudo de Caso', cuja técnica aplicada é a triangulação. Delimitou-se o universo de pesquisa, bem como os instrumentos de coleta de dados necessários para a realização da pesquisa de campo.

Encontra-se na Seção 6 a apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada com os advogados associados do escritório de advocacia.

A Seção 7 apresenta as considerações finais da referida pesquisa, propondo assim as ações para a gestão da informação nos escritórios de advocacia, com o que pretendemos contribuir para o avanço na discussão sobre a gestão da informação no ambiente jurídico.

## 2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

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

### 2.1 Informação

Não existe um conceito universalmente aceito para o termo informação, não apenas pelo fato de ser considerado um fenômeno complexo, mas sim pelo fato de depender sob qual ótica a mesma está sendo analisada. Recorrentemente é entendida como necessária para uma decisão, seja simples, seja complexa.

O conceito de informar<sup>1</sup> vem do latim *informo*, *-are* e significa o processo de dar informações, ou seja, tem por finalidade diminuir as dúvidas e incertezas dos indivíduos, podendo ou não gerar novo conhecimento.

Conforme explica Saracevic (1999, p.6):

‘Informação’ tem variadas conotações em diferentes campos. Por exemplo, no ponto de vista da Física e da Biologia, altos esforços ambiciosos (e até sem sucesso) têm sido feitos para explorar a informação como uma propriedade básica do universo (STONIER, 1997). Na Psicologia, a informação é usada, de vez em quando, como um comportamento variável da percepção sensorial, compreensão, ou outros processos psicológicos. Essas noções de informação são distintas das da Ciência da Informação.

A informação está presente em todos os atos da vida civil, portanto, inserida também em todos os processos organizacionais. É através do tratamento e utilização dessas informações que teremos a construção de conhecimento em cada organização. Choo (2003) destaca essa relação e

---

<sup>1</sup> Fonte: Priberam Dicionários ([www.priberam.pt/dlpo](http://www.priberam.pt/dlpo))

comenta a falta de percepção da importância destes componentes para as organizações.

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a organização se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias da informação (CHOO, 2003, p. 27)

É inquestionável como o termo informação tem se tornado importante, principalmente para as organizações. Para Barreto (1994, p.3) a informação “é qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem e do seu grupo”.

Na Ciência da Informação, o conceito de informação é elemento central, e pelo fato da CI ser interdisciplinar, vários conceitos são elaborados por diversos autores, uma vez que há distintos vieses quanto ao entendimento do que seja informação.

Para compreender a ‘informação’, é necessário também compreender o campo científico que a está conceituando. Nessa perspectiva, Borko (1968) definiu a Ciência da Informação como “[...] uma ciência interdisciplinar, que estuda as propriedades e o comportamento da informação, as forças que dirigem o fluxo e o uso da informação e as técnicas, tanto manuais quanto mecânicas, de processar a informação visando sua armazenagem, recuperação e disseminação”.

Complementando a ideia de Borko (1968), Gómez (2000) afirma que:

A ciência da informação surge no horizonte de transformações das sociedades contemporâneas que passaram a considerar o conhecimento, a comunicação, os sistemas de significado e os usos da linguagem como objetos de pesquisa científica e domínios de intervenção tecnológica. Poderíamos dizer que ao mesmo tempo em que entravam em crise alguns dos pressupostos epistemológicos que legitimavam a imagem da ciência moderna, começava a se formar esse novo campo científico que assumiria uma parte importante do meta-discurso ocidental sobre as ciências, o qual seria construído agora a partir de resultados formalizados da produção de conhecimentos e conforme metodologias observacionais e quantitativas. A ciência da informação constituir-se-ia assim, ao mesmo tempo, como uma nova demanda de cientificidade e como um sintoma das mudanças em curso que afetariam a produção e direção do conhecimento em ocidente.

Este estudo não tem o objetivo de esgotar todos os conceitos do termo informação, porém, necessário se faz contextualizar para ficar claro para o leitor qual o conceito que é seguido e explorado nessa dissertação.

Lira *et al.* (2008, p. 170) definem que “A informação é o conjunto de dados úteis às organizações e aos seres humanos, no sentido de dar subsídios para uma tomada de decisão eficaz”.

Para Valentim (2002), a informação é compreendida como matéria-prima, ou seja, insumo básico de fluxos e processos sociais, a comunicação/telecomunicação como meio de disseminação e as tecnologias da informação como infra-estrutura de armazenagem, processamento e acesso.

Ilharco (2003) afirma que a informação é um fenômeno complexo para o qual a comunidade científica e filosófica se começa agora a virar. Para esse autor “a filosofia da informação surge no contexto da emergência de um novo tipo de informação, a informação gerada, gerida, manipulada, armazenada, distribuída pela tecnologia” (ILHARCO, 2003, p. 17).

Tendo como base o texto de Buckland (1991), podemos identificar quais são os usos mais comuns do termo informação. O conceito é definido por Buckland a partir de três aspectos:

- a) **Informação como processo:** a informação quando repassada/transmitida gera uma nova informação para o indivíduo que a recebe. Sendo assim, é fundamental que a informação seja compartilhada para que seja renovada. Quando o indivíduo é informado, aquilo que ele já conhece é transformado e/ou modificado. A informação deve ser considerada um processo cíclico, ou seja, deve ser sempre compartilhada para que assim mais indivíduos tenham acesso à mesma. A partir do momento que o indivíduo se apropria da informação ele pode estar gerando nova informação ou construindo conhecimento a partir da informação que se apropriou. A informação tem o papel de transformadora social, um indivíduo bem informado consegue avaliar os fatos com mais precisão.

- b) **Informação como conhecimento:** a informação faz com que o indivíduo reduza suas incertezas, porém, isso não quer dizer que reduza as suas dúvidas. Quanto mais informado o indivíduo se torna, mais dúvidas passará a ter. Isso faz com que sempre esteja buscando mais informação e gerando cada vez mais novos conhecimentos. A informação é um componente para a construção do conhecimento. O conhecimento é algo subjetivo de cada indivíduo, porém, para que sejam comunicados eles devem estar expressos, ou seja, representados em alguma forma ou suporte físico.
- c) **Informação como coisa:** possui caráter instrutivo de dar conhecimento ou comunicar uma informação. É vista como objeto. Está disponível mas não foi apropriada pelo indivíduo, ou seja, é a informação registrada.

Segundo o autor:

Encarando a variedade de sentidos que o termo 'informação' carrega, podemos, no mínimo, ganhar um aprendizado prático. Podemos visualizar um panorama e procurar identificar grupos de usos do termo 'informação'. As definições podem não ser completamente satisfatórias, os limites entre esses usos podem ser confusos e até uma abordagem pode não satisfazer qualquer dos significados determinados como o correto sentido do termo 'informação'. Mas os principais usos podem ser identificados, classificados e caracterizados, aí sim algum progresso poderá ser alcançado. Usando essa abordagem podemos identificar três principais usos da palavra 'informação': como 'processo', como 'conhecimento' e como 'coisa'. (BUCKLAND, 1991, p. 1)

Valentim e Teixeira (2012, p. 152-153), corroboram com a definição de Buckland:

[Gera-se conhecimento] ao compreender a informação-coisa como consequência da informação-processo, que influencia a geração da informação-conhecimento, ou o seu contrário. Destaca-se que a informação como processo exige o compartilhamento, a socialização, bem como a disseminação, propiciando a ação de mediar, comunicar e, portanto, informar (VALENTIM; TEIXEIRA, 2012, p. 152).

Importante ressaltar, que para que a informação seja assim nomeada, esta deve ter sido compreendida pelo indivíduo, que o mesmo tenha compreendido o seu significado, ou seja, se esta compreensão não for

assimilada pelo indivíduo quanto ao seu significado, esta não pode ser considerada 'informação' (VALENTIM, 2008).

A informação é componente essencial para a construção de conhecimento, não existe essa construção sem o uso de qualquer tipo/espécie de informação.

A informação tem como objetivo final o seu uso e o efeito resultante desse uso nas atividades desenvolvidas pelos indivíduos. Para isso é muito importante que as informações estejam sistematicamente organizadas. A função mais importante do sistema é, portanto, a forma como a informação modifica a realização dessas atividades (LE COADIC, 1996).

A existência de um problema a resolver, de um objetivo a atingir, levam um indivíduo a procurar informação. "A informação pode ser algo que reduz a incerteza em determinada situação" (MCGARRY, 1999, p. 4). Essa é uma concepção matemática. E para que essas informações estejam disponíveis no momento oportuno, faz-se necessário que estejam organizadas e sistematizadas e essa é a função da gestão da informação.

## **2.2 Conceito de Gestão da Informação**

Na atual sociedade da informação, o volume de informações cresce cada vez mais e num ritmo acelerado, e mesmo assim ainda é comum o relato de 'falta de informação' nas organizações. Isso propicia falha nas tomadas de decisões, ficando assim comprovado a necessidade de processos de gestão da informação

Coutinho e Lisbôa (2011, p. 11) mencionam a sociedade contemporânea como uma "[...] 'sociedade aprendente' em que o sucesso dos sujeitos depende da sua capacidade de processar e gerir a informação e, sobretudo, da sua capacidade de adaptação à mudança". Na sociedade da informação, a informação é considerada o setor quaternário da economia, ou seja, é o setor relacionado com a informação e a pesquisa. O domínio da informação vem crescendo de importância cada vez mais, principalmente nas organizações onde esse subsídio passa a gerir as tomadas de decisões e garantir sua vantagem competitiva frente a um mercado cada vez mais concorrente.

A origem da gestão da informação foi abordada nos estudos de Paul Otlet em *Traité de documentation*, obra publicada em 1934. Grande parte dos autores que trabalham com essa temática consideram esse o marco inicial e fundamental para o desenvolvimento do tema.

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

Essa crescente necessidade de gerenciar as informações (internas e externas), levando-se em conta não apenas os aspectos humanos, mas também as tecnologias de informação, resultou na formação de uma área profissional conhecida atualmente como gestão da informação (MORAES; FADEL, 2007).

O gerenciamento da informação envolve todos os processos relacionados à obtenção de informação adequada, de maneira correta, para a pessoa indicada, ao custo adequado, no momento oportuno, em lugar apropriado, com o objetivo maior de propiciar a correta tomada de decisão (WOODMAN, 1985 *apud* PONJUÁN DANTE, 1998, p. 135).

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

De acordo com Wilson<sup>2</sup> (2003), define-se GI como:

[...] a aplicação dos princípios de administração na aquisição, organização, controle, disseminação e uso de informação relevante que sustente a operação efetiva de organizações de diferentes tipos. Por 'informação' se entende todos os tipos de recursos informativos com valor agregado, que tenham origem no interior da organização ou fora dela. Inclui dados, registros e arquivos relacionados às funções da organização, tais como recursos humanos, marketing e de inteligência competitiva (provindos de distintas fontes). O gerenciamento da informação

---

<sup>2</sup> O texto original Wilson 2003. "The application of management principles in the acquisition, organization, control, dissemination and use of relevant information that supports the effective operation of organizations of different types. 'Information' means all types of value-added information resources that originate within or outside the organization. It includes data, records and archives related to the organization's functions, such as human resources, marketing and competitive intelligence (from different sources). Information management encompasses concepts such as quality, value, ownership, use and security of information in the context of organizational performance".

engloba conceitos como qualidade, valor, posse, uso e segurança de informação no contexto de desempenho da organização (WILSON, 2003, p. 264, tradução nossa).

Para Detlor (2010, p.103),

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

De acordo com Rousseau e Couture (1998, p. 63), “[...] a gestão da informação favorece um acesso rápido e eficaz a uma informação de qualidade quer interna quer externa ao organismo”. A informação quando organizada em um sistema será recuperada com rapidez e fidedignidade e isso não se refere apenas ao que é produzido dentro da organização, mas também às informações recebidas externamente que possuem algum tipo de ligação com as atividades desenvolvidas pela organização.

É importante frisarmos que o foco da GI, não é apenas favorecer um acesso rápido, e sim que esse acesso seja rápido e que atenda a necessidade informacional do usuário.

Para Choo, que tem uma visão voltada para a Teoria Organizacional, o objetivo da GI é:

Aproveitar os recursos e capacidades de informação da organização, a fim de permitir que a mesma aprenda e se adapte ao seu ambiente em constante mutação. Criação de informação, aquisição, armazenamento, análise e uso, portanto, fornecerão a teia intelectual que suporta o crescimento e desenvolvimento da organização inteligente. (CHOO, 1995)

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

A GI atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte, ou seja, o que está explicitado, o que está documentado (VALENTIM, 2007).

A maioria do volume de informações que é produzido e armazenado nas organizações não é alicerçado por um sistema específico de gerenciamento, dificultando sua recuperação quando da necessidade de utilização dessa informação em tempo hábil. Conforme salienta Mattelart (2002):

“[...] a chamada revolução da informação contemporânea faz de todos os habitantes do planeta candidatos a mais uma versão da modernização. O mundo é distribuído entre lentos e rápidos. A rapidez se torna argumento de autoridade que funda um mundo sem lei [...]” (MATTELART, 2002, p. 173).

Segundo Ponjuán Dante (2007) para que as organizações possam atingir a excelência na qualidade de seus produtos, precisam investir no tratamento das informações internas e externas. As informações internas são aquelas produzidas pela própria organização pelos seus diversos setores ou departamentos. Por outro lado as informações externas são aquelas que não são produzidas dentro da organização, mas que de alguma forma influenciam nas atividades desenvolvidas pela mesma. Importante salientar que tanto as informações internas quanto as informações externas devem estar em constante comunicação para que assim a organização alcance sempre maior êxito na execução e prestação de suas atividades. Segundo a autora, todos os processos existentes dentro das organizações necessitam de informações para o seu eficaz desempenho.

Poucas organizações reconhecem a importância destes subsistemas, posto que são, muitas vezes, tidos como irrelevantes. Isto pode significar que a informação passa pela organização, e até a deixa, sem uma valoração do que realmente pode representar. (PONJUÁN DANTE, 2007, P. 49, tradução nossa)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> O texto original de Ponjuán Dante (2007). “Pocas organizaciones reconocen la importancia de estos subsistemas, ya que a menudo son vistos como irrelevantes. Esto puede significar que la información pasa a través de la organización, e incluso deja sin una valoración de lo que realmente puede representar”.

Para Ponjuán Dante (2007), a GI de uma organização obriga os indivíduos a terem um domínio de:

- a) os diferentes tipos de informações que se manejam na organização;
- b) a dinâmica de seus fluxos (representados pelos diferentes processos pelos quais se transitam cada informação);
- c) o ciclo de vida de cada informação, e;
- d) o conhecimento das pessoas acerca do manejo da informação e sua cultura informacional.

Uma eficaz GI exige não somente conhecer as fontes, serviços e sistemas, seu ciclo de vida e seus critérios de qualidade, mas as políticas sobre o papel de cada um no tratamento da informação.

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

Como salienta Valentim *et al.*(2008, p. 186) “[...] como qualquer outro recurso, a informação deve ser reconhecida por sua importância na estrutura organizacional, visto que é insumo básico para o desenvolvimento das diversas atividades estratégicas, táticas ou operacionais”. Independentemente de qual setor da organização será tomada a decisão, a gestão da informação é ampla e fará com que o gestor se pautem em todos os setores da organização.

Jannuzzi e Tálamo (2004, p.181) evidenciam que “no contexto da gestão da informação nas empresas, de maneira geral, a informação destina-se a subsidiar o processo de decisão e controle nos diversos níveis hierárquicos da organização”.

Davenport e Prusak (1998) compreendem a GI sob a ótica da ‘Ecologia da Informação’, isto é, os autores enfatizam:

[...] o ambiente de informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho);

as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informações já estão instalados apropriadamente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 12).

O processo de GI deve ser avaliado sistematicamente em diferentes dimensões e fontes (internas e externas) e seu domínio permite que a aplicação seja utilizada em qualquer organização, independentemente do segmento econômico ou da natureza da prestação de serviço que a mesma se enquadre.

Porém, torna-se impossível entender a Gestão da Informação dentro das organizações sem uma compreensão de quais são seus principais componentes. O termo gestão refere-se ao ato de gerir ou administrar, ou seja, tem como função fazer com que os demais componentes informacionais sejam utilizados da melhor forma possível e com uma inter-relação entre eles e a organização. Entender a natureza da informação, bem como as suas relações com demais componentes torna-se imprescindível. Os componentes informacionais abrangidos pelo termo gestão da informação são: dado, informação e conhecimento, sendo fundamental que se entenda de forma clara a relação e diferença entre eles.

Oportuno se torna frisar que nesse trabalho estaremos adotando uma ordem sequencial linear para os termos, dado, informação e conhecimento. Respeitando, porém, autores que não são adeptos dessa mesma concepção.

O termo **Dado** pode ter vários significados, dependendo da forma como é utilizado e em qual contexto a palavra será empregada. É qualquer registro relacionado a alguma entidade ou organização, que não precisa ser físico. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como um “[...] conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.2). É informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque compõem a matéria-prima essencial para a criação da informação.

É interessante explicarmos aqui uma distinção do conceito de dados utilizado na Ciência da Computação.

Stzer (2015) assim o define como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Quantificável significa algo que pode ser quantificado e depois reproduzido sem que se perceba a diferença para com o original. É muito importante que, mesmo que o texto não seja compreendido pelo leitor, constitui um dado ou uma sequência de dados. Com essa definição, um dado é puramente uma entidade matemática e, desta forma, é puramente sintático. Isto significa que os dados podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais. Podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele.

**Informação** é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, em que existe um emissor e um receptor. É o sentido que um conjunto de dados tem para alguém. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32). É um componente capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o.

Para McGee e Prusak (1994, p. 24),

[...] informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. [...] para que os dados se tornem úteis como informações a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles. As discussões relacionadas à informação devem ser feitas sob a perspectiva do usuário, pois é este que define o que é informação ou não.

O **conhecimento** deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é intuitivo e, portanto, difícil de ser expressado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.6), “[...] o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento, pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Sendo que

essas observações vêm carregadas de ideologias e cultura na qual o indivíduo está inserido. Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) observam que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

O quadro 1 apresenta de forma sucinta o contexto dos conceitos apresentados.

**Quadro 1: Dados, Informação e Conhecimento.**

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simples observações sobre o estado do mundo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado;</li> <li>• Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>• Frequentemente quantificado;</li> <li>• Facilmente transferível.</li> </ul>	Dados dotados de relevância e propósito: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise;</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• Exige necessariamente mediação humana.</li> </ul>	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação;</li> <li>• De difícil captura em máquinas;</li> <li>• Frequentemente tácito;</li> <li>• De difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: Davenport e Prusak (2008, p. 18)

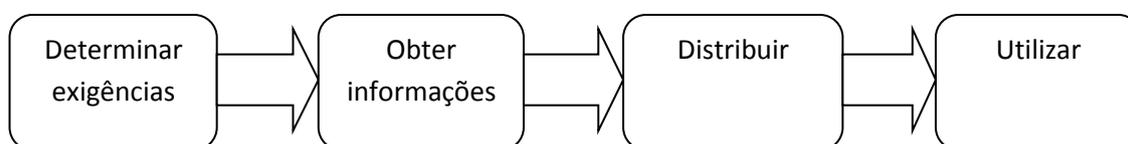
Alguns autores vêm descrevendo o processo de GI, e apesar de cada um apresentar suas particularidades em relação a esse processo, concordam pelo fato de ser o conhecimento explícito o objeto da GI. Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc., armazenado em qualquer tipo de suporte e facilmente transmitido entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. Neste estudo estaremos explicitando as abordagens de alguns autores, tais como as de Davenport e Prusak, McGee e Prusak e Valentim, que consideram a gestão como um processo, pois existem determinadas etapas que precisam ser adotadas para que assim atinjam uma melhor eficiência.

### 2.2.1 Quatro Passos do Gerenciamento da Informação

Entende-se por processo qualquer atividade ou grupo de atividades que irá agregar valor e fornecer um produto para um indivíduo externo ou interno. Os processos devem utilizar os recursos de uma organização para fornecer melhores resultados (HARRINGTON, 1993).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a GI compreende quatro passos que reproduzem o gerenciamento da informação.

**Figura 1: O processo de gerenciamento da informação**



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (2011, p. 32)

Conforme visualizado na figura 1, o primeiro passo do processo de gerenciamento da informação é determinar as exigências da informação. Davenport ressalta o fracasso dos sistemas formais na adaptação às necessidades informacionais dos usuários, ou seja, precisamos identificar como os membros de uma organização se relacionam com os ambientes informacionais a que tem acesso. É um procedimento que requer o acompanhamento minucioso das funções gerenciais de cada setor da organização e sua necessidade de busca de informações. Davenport enfatiza a importância de fontes não estruturadas, que tendem a ser muito ricas em informações relevantes. Davenport e Prusak (2001), propõe algumas táticas para gerenciar o comportamento informacional, entre elas: a) comunicar que a informação é importante; b) esclarecer a estratégia e os objetivos da informação na organização; c) focar na gestão de tipos específicos de informação; d) atribuir a responsabilidade pelo comportamento de informações e integrar a estrutura organizacional; e) educar os funcionários sobre o comportamento de informações.

Para que essas táticas atinjam sua excelência, é importante uma estreita relação entre o diretor geral da organização e o gestor da informação, podendo

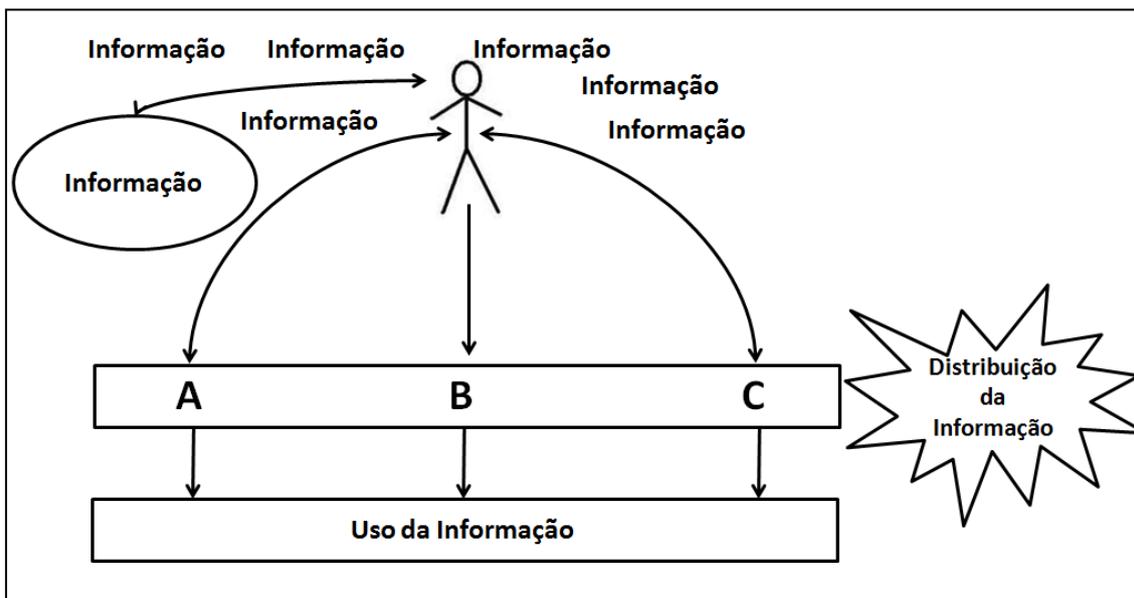
nesse caso o gestor da informação ser qualquer indivíduo/membro da organização.

O segundo passo do processo de gerenciamento da informação é a obtenção das informações. Essa é uma atividade que compreende a análise e exploração de todas as informações internas e externas que compõem o ambiente informacional da organização. Todas as informações que envolvem qualquer tipo de atividade da organização devem ser analisadas. Para que essa obtenção ocorra de forma plena é muito importante que se tenha um sistema de organização da informação, para que assim, se tenha acesso a todas as informações internas e externas da organização. Sem um sistema muito bem estruturado e alimentado, dificilmente se irá obter a melhor ou a informação mais adequada.

O terceiro passo do processo de gerenciamento da informação é a distribuição das informações, ou seja, todas as informações obtidas e coletadas no processo anterior (obtenção das informações) devem ser encaminhadas para os indivíduos que dela necessitem dentro da organização. Esse terceiro passo é muito importante para a tomada de decisão, pois não adianta apenas distribuir a informação, é fundamental que ela chegue ao indivíduo que dela necessite.

O quarto passo do processo de gerenciamento da informação é o uso das informações, neste caso, o uso vai depender de como cada indivíduo assimila a informação a que tiver acesso, pois é algo muito subjetivo. O significado que cada indivíduo dá a um determinado dado e como futuramente irá fazer o uso dessa informação dependem da ideologia e da cultura na qual o indivíduo está inserido. “A maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 194).

**Figura 2: Quatro passos do gerenciamento da informação**



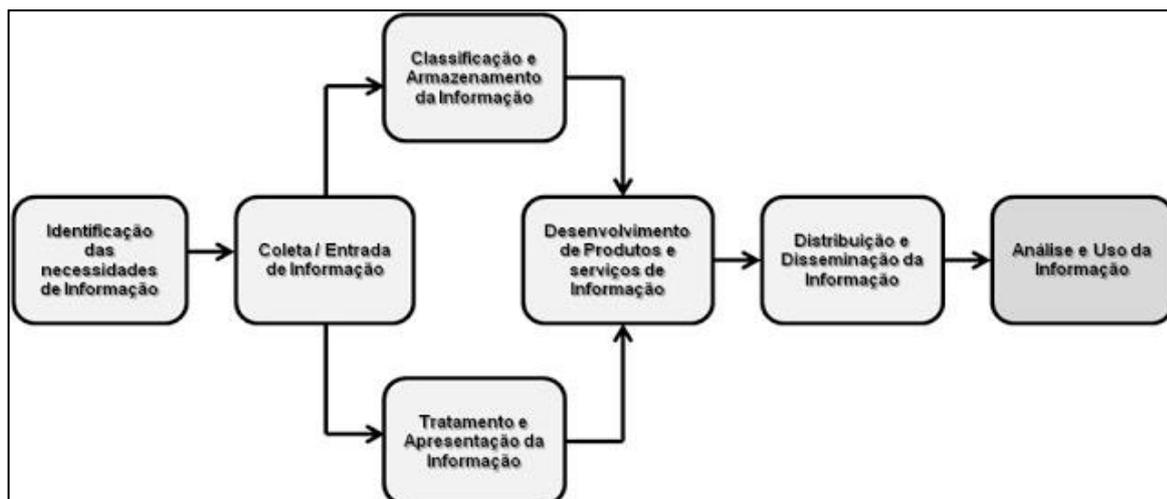
Fonte: elaborado pelo autor

Essa figura 2 resume os quatro passos do gerenciamento da informação voltados ao escritório de advocacia, em que o advogado (figura central) tem que lidar com todo o fluxo de informação que permeiam sua atividade profissional, buscando assim, a necessidade informacional, a seleção da informação mais adequada ao caso concreto e a distribuição dessas informações para que as mesmas sejam utilizadas.

### **2.2.2 Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações**

Uma área de GI tem se tornado imprescindível para qualquer organização independentemente do segmento econômico que a mesma faça parte, pois as organizações têm a necessidade de produzir, coletar, tratar, armazenar, distribuir e estimular a geração e o uso da informação. Nessa concepção o modelo de McGee e Prusak (1994), aborda todos esses contextos.

**Figura 3: Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações.**



Fonte: MCGEE; PRUSAK (1994, p. 118)

Segundo McGee e Prusak (1994), a principal etapa desse modelo é a de identificação das necessidades de informação. É uma atividade complexa e exige que o profissional da informação verifique determinados aspectos, tais como: a) que essa identificação seja feita numa ampla variedade de fontes; b) atenção ao fato de que nem sempre os indivíduos conseguem expressar suas reais necessidades. Aqui os autores sugerem uma força-tarefa entre os profissionais de informação de modo a dar suporte aos usuários na busca de informação de âmbito estratégico; c) necessidade da formulação de um plano sistemático para aquisição e coleta da informação e que compreenda todos os tipos de informações, desde as compradas até as originadas de simples conversas/reuniões informais.

As etapas de tratamento, apresentação, classificação e armazenamento da informação “[...] pressupõem a determinação de como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 118). Assim, é necessário: a) adaptação do sistema à cultura informacional: que o sistema seja formulado a partir das necessidades informacionais dos usuários; b) classificação em vários ângulos: para atender aos mais variados requisitos informacionais; c) dimensão do projeto: é importante saber o real requisito informacional para que assim possam ser atendidas as necessidades dos usuários.

Depois de identificadas as necessidades e fontes de informação, e realizadas as etapas de tratamento, classificação, apresentação e armazenamento, tem-se que desenvolver os serviços de informação para que sejam atendidas as necessidades dos indivíduos dentro da organização no que diz respeito à quantidade e à qualidade de informações apresentadas, sendo que o maior objetivo é a tomada de decisão mais assertiva.

A etapa seguinte – distribuição e disseminação da informação. Esta etapa consiste na recuperação e na divulgação de informações, sendo possível antecipar necessidades e antepor-se a problemas. Os autores subdividem a necessidade de informação por setores dentro da organização, revelando qual informação interessa a qual setor/indivíduo. E como último passo do modelo apresentado pelos autores McGee e Prusak (1994), temos a análise e uso da informação.

Sem os processos não existem transformações em um sistema. Os processos fazem com que determinadas informações externas que passam a ser utilizadas pelas organizações na execução de suas atividades se tornem diferentes do seu formato inicial, ou seja, essa modificação é base para a construção de conhecimento dentro das organizações.

Sobre os modelos acima apresentados, Choo sintetiza os processos no esquema abaixo.

**Figura 4: Ciclo da Gestão da Informação**



Fonte: Choo, 2002, p. 24

### 2.2.3 Atividades Base da Gestão da Informação

Para Valentim (2008), tais como os autores anteriores, o objeto da GI é o conhecimento explícito, ou seja, ela trabalha com a informação armazenada em algum tipo de suporte informacional, seja ela em papel, eletrônico, digital, etc. A autora elenca algumas atividades para gerenciar a informação.

**Quadro2: Atividades Base da Gestão da Informação**

<b>Atividades Base da Gestão da Informação</b>
- Identificar demandas e necessidades de informação.
- Mapear e reconhecer fluxos formais.
- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação.
- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação.
- Prospectar e monitorar informações.
- Coletar, selecionar e filtrar informações.
- Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação.
- Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informações.
- Elaborar produtos e serviços informacionais.
- Fixar normas e padrões de sistematização da informação.
- Retroalimentar o ciclo.

Fonte: VALENTIM, 2004, p. 1.

Cândido, Valentim e Contani (2005) separam as atividades acima mencionadas em quatro pontos, sejam elas: prospecção e monitoramento; tratamento; comunicação e uso da informação.

Para que uma organização consiga adotar uma estratégia eficaz de gestão da informação, é necessário que ela desenvolva algumas atividades, dentre as quais: prospectar/monitorar informação (captação/coleta/aquisição, seleção/filtragem); tratar informação (análise, interpretação, transformação, agregar valor); comunicar informação (circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação); usar informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema) (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Com esse abundante volume de informações, torna-se cada vez mais difícil selecionar qual a melhor informação a ser utilizada. De acordo com

Simon (1969), esse volume informacional prejudica a atenção do indivíduo na análise de qual a melhor informação.

Em um mundo repleto de informações, a riqueza de informação acarreta a carência de outra coisa, ou seja, resulta na escassez do que a informação consome. O que informação consome é bastante óbvio: consome a atenção de seus destinatários. Assim, uma riqueza de informação cria uma pobreza de atenção tornando necessário o redirecionamento eficiente da atenção entre as abundantes fontes de informação que podem consumi-la (SIMON, 1969, p. 9).

Atualmente o volume informacional é muito vasto, ou seja, existe um excesso de informação. A questão não é mais o acesso à informação, mas sim a falta de tempo para processá-las e transformá-las em conhecimentos. Sem tempo para refletir não há troca e não há aprendizado, fazendo com que mesmo que o indivíduo tenha a informação disponível, por ser um volume muito grande, algumas não tenham a atenção que seria necessária. O volume de informação e a falta de tempo para reflexão fazem com que o indivíduo tenha uma pobreza de atenção.

Corroborando com esse pensamento, Cândido; Valentim; Contani (2005) descrevem:

[...] muitas informações que não são acessadas pelos executivos durante o desenvolvimento de suas ações, devido à avalanche informacional advinda dos ambientes interno e externo, poderiam contribuir para o desenvolvimento das estratégias e políticas de crescimento econômico corporativo. O cenário atual marcado pela competitividade entre as organizações exige o desenvolvimento da gestão estratégica da informação, constituindo-se assim em um modelo de gestão, que permita um processo de tomada de decisão seguro e eficaz.

De acordo com Ponjuán Dante (2007), para que a GI seja eficiente ela deve gerar algum produto ou serviço, destinado para uma comunidade usuária. As informações devem ser dinâmicas e separadas por conteúdo, ou seja, não basta apenas que a informação esteja armazenada, é fundamental que elas estejam separadas por assuntos e conteúdos, facilitando a sua recuperação quando oportuno. Se o sistema de organização da informação não estiver muito bem estruturado para a organização que dele irá utilizar de nada adiantará, pois cada vez que precisar obter uma informação terá que fazer uma varredura em todo o sistema, no entanto, se estiver com as informações

armazenadas dentro de uma estrutura pré-definida pelos interesses da organização, essa recuperação será de forma eficiente e eficaz.

Sendo assim, a GI diz respeito ao controle sobre como a informação é criada, adquirida, organizada, armazenada, distribuída e utilizada como um meio de promover o acesso à informação eficiente e eficaz por pessoas e organizações.

Nesse aspecto torna-se evidente que uma organização que dispõe de um sistema informacional bem estruturado, dinâmico, em vários tipos de suporte, alcançará uma maior efetividade na prestação dos serviços a que se submetem. Quando utilizamos o dinamismo é para esclarecer que as informações devem estar sempre retroalimentadas no sistema e que informações antigas também sejam recuperadas na busca, não apenas as últimas informações inseridas no sistema informacional.

Para que a GI atinja a sua plenitude deve sempre estar retroalimentando e analisando o ciclo de vida das informações, pois tendo em vista o universo econômico que se apresenta atualmente as organizações necessitam estar em constante evolução para acompanhar um mercado cada vez mais competitivo.

Esta função da GI, no que se refere ao ciclo informacional, foi reforçada por Tarapanoff (2006), destacando que:

O ciclo informacional é iniciado quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado. É um processo que se inicia com a busca da solução a um problema, da necessidade de obter informações sobre algo, e passa pela identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que, quando usada, aumenta o conhecimento individual e coletivo. (TARAPANOFF, 2006, p. 23)

Portanto, evidencia-se que a principal função da implantação de um sistema de GI nas organizações é disponibilizar a informação mais adequada para a situação específica, no menor lapso temporal, com segurança e fidedignidade. Tal sistema vinculará vários níveis dentro da organização acarretando melhores tomadas de decisões.

## 2.3 Informação orgânica e não orgânica

Rousseau e Couture (1998, p. 64), afirmam “[...] a informação pode ser orgânica, isto é, elaborada no âmbito da sua missão, ou não orgânica, isto é, produzida fora do âmbito desta”.

Nesta pesquisa faremos uma breve explanação sobre os conceitos de informação orgânica e informação não orgânica, partindo do pressuposto de que a informação orgânica contempla o conceito de informação arquivística, que a diferencia dos demais tipos de informação que circulam na organização.

Este é o ponto básico da identificação da informação arquivística referentemente às informações de outra natureza: a de que ela é produzida dentro do contexto do exercício das funções/objetivos a que se propõem as entidades e neste sentido é que as informações são orgânicas: por guardarem entre si as mesmas relações que se formam entre as competências e atividades das entidades. Têm a ver, portanto, com a gestão administrativa e com o cumprimento das imposições jurídicas (BELLOTTO, 2014, p. 298).

As informações orgânicas são aquelas produzidas ou recebidas durante as atividades do dia-a-dia das organizações para execução das tarefas funcionais da própria organização. A empresa produtora da informação orgânica tem responsabilidades sobre a produção dessa informação.

Uma organização é o resultado de um determinado número de funções direta ou indiretamente ligadas à sua missão. A acumulação das informações orgânicas arquivísticas dá origem aos arquivos da organização. Sob essa designação são agrupados todos os documentos, seja qual for o seu suporte, produzidos e recebidos pela organização no exercício das suas funções. Estes documentos podem ser encontrados, total ou parcialmente, em todos os setores de trabalho (ROUSSEAU, COUTURE, 1998).

As informações orgânicas são entendidas também como um recurso estratégico para a tomada de decisão nas organizações, se constituindo em um

[...] centro ativo de informações, e precisam estar devidamente organizados e estruturados para atingirem seus objetivos, que são atender à administração, evitar erros e repetições desnecessárias, produzir conhecimento para acessar as tomadas de decisão e dar continuidade aos trabalhos das instituições (CARVALHO; LONGO, 2002, p. 115)

De acordo com Carvalho e Longo (2002), a informação orgânica é um conjunto de informações sobre algo dentro da organização e que foram produzidas no desenvolvimento das atividades das mesmas.

Essa informação é produzida na execução das tarefas básicas da organização. Lopes (1996, p.32) defende que “[...] é orgânica a informação que pertence à pessoa ou organização que a acumulou”, ou seja, a informação orgânica está intimamente relacionada com a pessoa e/ou organização que a produziu.

Esse tipo de informação não fica vinculado a um único setor ou departamento da organização, a informação orgânica transita por toda a organização, dependendo do tipo de função que visa cumprir.

A informação orgânica/ arquivística é utilizada pelos setores de trabalho da organização com o objetivo de decidir, de agir e de controlar as decisões e as ações empreendidas e, ainda, a fim de efetuar pesquisas retrospectivas que ponham em evidência decisões ou ações passadas. Reduzindo, assim, a incerteza e tornando a tomada de decisões mais segura, a partir do aprofundamento do conhecimento da cultura institucional e do processo decisório.

Por outro lado, as informações não orgânicas são as produzidas fora das organizações, mesmo que muitas vezes digam respeito à própria organização. Esse tipo de informação não transita pela organização da mesma forma que a informação orgânica. Tem destino certo e após a sua utilização geralmente é descartada. É coletada em atividades de pesquisa como subsídio à atuação organizacional.

No caso das informações não orgânicas, a empresa não tem responsabilidade sobre o conteúdo das mesmas, pois essa responsabilidade é da empresa ou entidade que produziu a informação

Diante do crescente desenvolvimento social e tecnológico, as questões relacionadas ao gerenciamento da informação orgânica ganham destaque, porquanto as organizações percebem que o gerenciamento eficaz deste tipo de informação, independentemente de seu suporte, pode fazer a diferença. (VALENTIM; BUENO, 2010).

## 2.4 A Importância da gestão da informação para o ambiente de negócios

A GI para o ambiente de negócios é um tema que vem apresentando expressivo crescimento nas últimas décadas. “Grandes volumes de informação entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência de seu impacto, valor ou custo” (DAVENPORT, 1994, p.84).

Para que todas essas informações do ambiente interno e externo sejam gerenciadas, as organizações contam com a tecnologia da informação que disponibiliza as informações de forma mais ágil.

Barbosa (2008) define que para que seja feita uma eficiente administração dos volumes informacionais, necessita-se de um sistema que possa representar todo o conteúdo informacional disponível na organização, de forma a possibilitar a sua futura recuperação. Nesta perspectiva, considera-se também a importância de gerenciar os processos organizacionais, pois:

A gestão da informação mudou seu foco inicial de gestão de documentos e dados para recursos informacionais [...] cuja principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes (TARAPANOFF, 2006, p. 23-24).

Na atual conjuntura econômica, a informação passou a ser cada vez mais valorizada nas organizações, ela é considerada insumo básico para a tomada de decisão. Mas não basta apenas a organização ter acesso às informações, é importante saber usar a informação para que a empresa funcione melhor, tornado-se, assim mais eficiente. Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos.

Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de selecionar de um repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório (ZORRINHO 1995, p. 146).

A gestão da informação nas organizações tem como principal objetivo dar suporte para a empresa, pois faz articulações/ligações entre todos os

setores da empresa no quesito informação. Apoia os gestores na melhor tomada de decisão e faz com que o conhecimento gerado ou adquirido seja dinâmico dentro da organização e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação de uma estratégia de comunicação interna e externa. A comunicação interna de todos os setores ou departamentos da organização deve ocorrer de forma plena, se esses setores não se inter-relacionarem dificilmente a informação mais adequada será utilizada na tomada de decisão.

A informação é um recurso estratégico fundamental para o processo de tomada de decisão e elaboração da estratégia empresarial. A utilização eficiente deste recurso fornece a sustentabilidade ao estabelecimento de um forte diferencial organizacional, uma vez que a informação permite o conhecimento, pelo tomador de decisão, da sua organização, do seu negócio e do ambiente no qual está inserida (FIDELIS; CANDIDO, 2006, p.431).

Compartilhando da mesma opinião, Cassarro (1999 *apud* CARVALHO, 2006, p.84) destaca o fato da importância de poder contar com informações adequadas e oportunas é vital para o sucesso da empresa.

A organização que melhor compreender que a informação, uma vez gerenciada, organizada, tratada e disseminada, deve ser considerada um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros, melhorará sua produtividade, competitividade e desempenho organizacional (CARVALHO, 2006, p.94).

Mas para que isso ocorra da melhor forma possível, a GI deve ser realizada de maneira eficiente, pois somente assim poderá proporcionar aos gestores planejar-se estrategicamente, criando habilidades sobre a melhor informação disponível, a fim de transformá-las em conhecimentos, dando assim, suporte à tomada de decisão.

As organizações encontram na informação, no conhecimento e no planejamento, os elementos que irão subsidiar a tomada de decisão, uma vez que, quanto mais incertezas surgem no ambiente organizacional, maior será a dificuldade encontrada pelos dirigentes, para programar e normatizar suas atividades, necessitando assim que um maior número de informações sejam processadas, dando apoio as tarefas desempenhadas (CARVALHO, 2006, p.81).

Diante das bruscas mudanças no setor econômico, as empresas precisam reagir de forma rápida e construtiva. Cabe ao gestor da organização estar atento a todas essas mudanças e sempre bem informado para alcançar a excelência em suas ações.

Os gestores devem analisar o sistema organizacional como um todo (recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) que são os responsáveis por toda a funcionalidade do sistema, devendo assim, cumprir a missão, a visão e os valores da empresa. São eles que estabelecem os objetivos da organização e as preparam para as mudanças procurando adaptá-las a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível.

A GI dentro das organizações é um sistema que torna disponível para toda a Administração da empresa e para todos que dela necessitarem, as informações necessárias para facilitar tanto a prestação dos serviços como para o processo decisório, pois dá condições para que as funções de planejamento, organização, controle e direção sejam muito bem executadas.

Nesse contexto, a gestão da informação centrada em aspectos organizacionais e não meramente tecnicistas se destaca fortemente. McGee e Prusak (1994, p. 20) reconhecem que “[...] o gerenciamento da informação é um fator de competitividade”.

Sendo assim, vários são os benefícios que um sistema de gestão da informação fornece para as organizações. Entre os benefícios estão a notável melhoria na produtividade dos processos de trabalho executados pela organização, melhoria nos serviços realizados e oferecidos, melhoria em toda a estrutura organizacional da empresa, melhoria no fluxo de informação circulante dentro da empresa, desde que o sistema seja sempre retroalimentado, melhor adaptação da empresa frente aos acontecimentos não previstos, melhor interação entre os gestores e a administração e entre os gestores e a produção, pois isso acarreta melhora na motivação das pessoas envolvidas nos processos de trabalho

A GI em escritórios de advocacia deve se tornar um grande diferencial entre os inúmeros escritórios que existem e que surgem a cada ano. Portanto, vários passos devem ser observados para que essa gestão ocorra de forma

eficiente. Os advogados precisam ter a noção do que realmente estão procurando, qual a informação de que necessitam. Um sistema bem estruturado de GI em escritórios de advocacia deve conter as jurisprudências, legislações e doutrinas atualizadas, além de todo o conhecimento intelectual produzido pelos advogados no exercício de suas funções.

## **2.5 Abordagens teóricas complementares para a gestão da informação**

Nesse tópico abordaremos dois temas que, apesar de não serem o objeto de estudo deste trabalho, são fundamentais para que a GI em escritórios de advocacia seja implementada de forma eficaz. A mediação da informação, com o intuito de fazer com que o profissional do direito se aproprie da informação e sane, mesmo que parcialmente, sua necessidade informacional e a competência em informação, deixando claro que, para que essa seleção informacional seja feita o profissional da informação deverá seguir alguns critérios de competência.

### **2.5.1 Mediação da Informação**

Antes de discorrermos sobre a mediação da informação, oportuno se torna ressaltar que o termo mediação aqui utilizado se difere do termo mediação juridicamente abordado.

Como menciona VEZZULLA (1998, p. 15 e 16), juridicamente o conceito de mediação refere-se à:

[...] técnica privada de solução de conflitos que vem demonstrando, no mundo, sua grande eficiência nos conflitos interpessoais, pois com ela, são as próprias partes que acham as soluções. O mediador somente as ajuda a procurá-las, introduzindo, com suas técnicas, os critérios e os raciocínios que lhes permitirão um entendimento melhor.

Esse conceito não contempla o enfoque desse trabalho, no entanto, é necessário fazer essa distinção para que os termos não fossem confundidos, visto que o campo de aplicação desse trabalho serão os escritórios de advocacia.

A mediação da informação é uma ação que está presente em todo o processo informacional, principalmente nos escritórios de advocacia, em que o volume informacional produzido é extremamente vasto.

Para Almeida Júnior (2008) a expressão 'mediação da informação', passou a circular na área de Ciência da Informação no Brasil “[...] a partir de momentos difíceis de serem circunscritos, exibindo uma naturalidade que muitas vezes esconde a falta de discussões mais aprofundadas acerca de suas aplicações, limites e paradoxos”.

A mediação da informação ainda não possui um conceito consensual, e este é um grande desafio para a área de Ciência da Informação, pois apesar de ser muito citado na literatura, ainda não possui um conceito universalmente aplicado. “[...] como em muitos casos os textos sobre o tema – ou que, de alguma maneira, o abordam – consideram seu conceito intuitivamente assimilado, apreendido e compreendido” (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p.91).

O conceito de mediação da informação proposto por Almeida Júnior, demonstra coerência para a área de Ciência da Informação:

Toda ação de interferência – realizada em um processo, por um profissional da informação e na ambiência de equipamentos informacionais -, direta ou indireta, consciente ou inconsciente; singular ou plural; individual ou coletiva; visando a apropriação de informação que satisfaça, parcialmente e de maneira momentânea, uma necessidade informacional, gerando conflitos e novas necessidades informacionais (ALMEIDA JÚNIOR, 2015, p. 25).

Por isso, “a mediação da informação abarca todo o fazer do profissional da informação, do armazenamento à disseminação” (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p.92). Ou seja, o objetivo do profissional da informação ao fazer o processo de mediação da informação é além de armazená-la, deixá-la disponível, acessível e principalmente que essa informação seja disseminada. Esse profissional não é imparcial e neutro e, assim, a mediação da informação sofre interferências. Essas interferências vêm da própria formação cognitiva desse profissional. Interferências ideológicas, culturais, de formação profissional, etc.

Para o autor, “[...] a interferência não deve ser negada, mas, sim, explicitada, afirmada, tornada consciente para que, criticamente, o profissional

possa lidar com ela de maneira a amenizar/minimizar possíveis problemas que dela decorram” (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p.94).

Cada indivíduo possui um contexto que sofre interferências ideológicas, políticas, culturais, etc. e essas interferências influenciam nos objetivos e/ou interesses que permeiam a dinâmica informacional. Não é porque no próprio conceito do termo o profissional da informação exerce essa interferência, que a mesma é totalmente livre. Essa interferência deve ir ao encontro dos objetivos da organização que esse profissional da informação pertença, garantindo sempre o acesso à informação adequada, pois essa ação deve ser consciente e responsável.

Nesse sentido, a mediação da informação envolve a concepção de usuário ativo “[...] como ator central do processo de apropriação” (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p.97). “O usuário [...] não recebe pacotes prontos de informações previamente estruturados e os assimila ou estoca [...] O usuário, a bem da verdade, se apropria da informação” (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p.99). A apropriação leva em conta todo o conhecimento que o indivíduo possui, tais como suas experiências, seus referenciais informacionais, os equipamentos informacionais a que tem acesso, os mediadores da informação e todas as interferências externas que o influenciam.

O usuário terá acesso a várias informações e dependerá do objetivo da organização para que assim possa selecionar a que melhor se aproprie. A ideia de conflito informacional parte da concepção da informação como geradora de novas necessidades informacionais. A informação não sana, não dirime dúvidas, não cobre lacunas cognitivas, mas cria novas dúvidas, novas lacunas. A informação assim concebida gera conflitos informacionais no sujeito informacional. Os conflitos são a base da transformação, na medida em que desarticulam, que desconstroem o sujeito, que exigem novos posicionamentos, novas articulações, novos olhares para o mundo. (ALMEIDA JÚNIOR, 2015b).

Temos a mediação da informação como uma ação presente durante o processo informacional. Não servindo como ponte, pois ela não apenas liga a informação ao usuário, já que é uma ação que ocorre entre a tríade informação/profissional da informação/usuário. Uma vez que envolve pessoas,

essa ação não pode ser livre de interferências, pois não é possível desvincular o indivíduo de seu conhecimento, o qual foi construído ao longo da vida e de sua relação com o mundo. Tornando esse fato explícito, consciente, temos a possibilidade de aumentar o controle sobre a ação e evitar que a interferência se transforme em manipulação (ALMEIDA JÚNIOR, 2009).

Reconhecendo os escritórios de advocacia como uma organização, a função do cientista da informação, como mediador da informação torna-se cada vez mais necessária, pois a gestão da informação tem-se constituído num dos pilares fundamentais para qualquer tipo de organização. A informação quando, considerada insumo para a construção de conhecimento, necessita de ações específicas que deem conta de todas as atividades inerentes a esse processo de gestão, cujo impacto no ambiente organizacional é significativo para o seu desenvolvimento.

A informação é a matéria-prima, o insumo básico do processo; as tecnologias de informação e comunicação são estruturas que possibilitam o acesso, a armazenagem, o processamento e a mediação/disseminação; o conhecimento é resultado do processo. (VALENTIM, 2008, p. 11).

### **2.5.2 Competência em informação**

Para que o profissional da informação faça a mediação da informação e recupere a informação mais adequada para o caso concreto solicitado pelo advogado no escritório de advocacia, é importante que o mesmo seja competente em informação para fazer a seleção dessas informações e torná-las disponíveis.

Esse tema não será amplamente abordado nesse trabalho, porém, necessário se torna uma exemplificação pois é fundamental que o profissional da informação seja competente na coleta e disseminação dessas informações.

Com o intuito de atender essa nova sociedade contemporânea baseada numa avalanche informacional, surge a competência em informação.

Oliveira (1997) explica que competência em informação se trata de uma ação, um processo que objetiva proporcionar às pessoas competências

básicas e elementares numa determinada linguagem, para comunicar-se por meio de canais de informação disponíveis.

Belluzzo (2008, p.13) explica duas dimensões para compreender o termo competência em informação:

[...] a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permitem a intervenção prática na realidade e, a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social [...].

Importante essa afirmação, pois, o profissional da informação competente em informação têm a capacidade de distinguir a veracidade das informações a que tem acesso, dentre as inúmeras informações que serão disponibilizadas. Conseguir reconhecer as informações pertinentes e utilizá-las de forma adequada.

Hatschbatch e Olinto (2008, p.21) explicam que:

A necessidade do desenvolvimento de habilidades para o melhor uso e proveito da informação, nos mais diversos contextos, já não é novidade para ninguém na atualidade. Consequentemente, o interesse e a importância da Competência em Informação (Information Literacy) estão ultrapassando as fronteiras da Ciência da Informação e da Biblioteconomia, berço e terreno fértil dessa temática, particularmente no que diz respeito ao comportamento do usuário no processo de busca da informação (*information-seeking behavior*). A Competência em Informação já tem luz própria, como área de estudos na Ciência da Informação, com bastante autonomia, apesar de sua grande interface com outras áreas do conhecimento, entre as quais podemos mencionar a educação, as ciências sociais, a psicologia cognitiva, a comunicação, o marketing, o direito e a informática. Com certeza, este avanço é resultado das demandas da 'Sociedade da Informação', que também proporcionou novas bases conceituais, estruturas físicas e virtuais e tecnologias para o aprendizado e a aquisição de conhecimento, em sentido amplo.

A *American Library Association* (ALA) exemplifica que uma pessoa competente em informação deve ter a capacidade de determinar a extensão da informação necessária; acessá-la de forma eficaz e eficiente; avaliar criticamente as informações e suas fontes; incorporar informações na sua própria base de conhecimento; utilizar a informação de forma eficaz para realizar tarefas específicas e compreender as questões econômicas, jurídicas e

sociais que envolvem o acesso às informações, para que assim possam utilizá-las de forma ética e legal.

Corroborando com a mesma ideia, Lenox e Walker (1992), ressaltam que um indivíduo competente em informação:

[...] é aquele que reconhece a necessidade da informação; organiza-a para uma aplicação prática; integra a nova informação a um corpo de conhecimento existente; usa a informação para solução de problemas e aprende a aprender (LENOX; WALKER, p. 7, 1992).

Esses conceitos são fundamentais para a atuação do profissional da informação nos escritórios de advocacia. Dentre as várias informações disponíveis no tripé informacional (legislação, doutrina e jurisprudência), além da base de conhecimento produzido no escritório de advocacia, esse profissional tem uma árdua tarefa em selecionar a melhor informação para a solução do caso concreto.

Doyle (1992) traz um conceito muito adequado que se encaixa perfeitamente na atuação do profissional da informação dentro dos escritórios de advocacia pois reconhece que a informação completa e precisa é de fundamental importância para as tomadas de decisões coerentes e assertivas, devendo identificar as principais fontes de informação acessadas por meio de tecnologias de informação e comunicação; avalia as informações; organiza a informação para uma aplicação prática e integra a informação nova em um corpo de conhecimento existente.

Traduzindo esse conceito para os escritórios de advocacia seria: o profissional da informação atuante nos escritórios de advocacia deve dentre os vários meios a que tem acesso, selecionar a melhor informação a ser disponibilizada, organizá-la para que seja utilizada em uma defesa técnica (peça processual) e depois retorná-la a um sistema alimentado pelos conhecimentos produzidos dentro do escritório pelos profissionais do direito ou pelos próprios profissionais da informação, fazendo com que dessa maneira, essa mesma informação possa ser reutilizada posteriormente em outro caso concreto, evitando-se assim, retrabalhos. Sendo assim, os prestadores de serviço do escritório de advocacia manterão uma linha coerente de raciocínio e terão tomadas de decisões cada vez mais pautadas na adequação das

informações a que tiveram acesso. A figura abaixo descreve exatamente o que foi acima explicado.

**Figura 5: Ciclo da Competência em Informação**



Fonte: DUDZIAK, 2011, p. 35.

Essa figura 5 do ciclo de competência em informação é fundamental para o profissional da informação fazer a seleção da informação que o advogado irá utilizar.

Como mencionado anteriormente, esse trabalho não tem como foco a competência em informação, foi abordado apenas uma simples conceituação sobre o tema pois consideramos fundamental para a atuação do profissional do direito que o profissional da informação que atuará como mediador da informação seja competente em informação e siga os passos do ciclo da competência em informação para que assim os profissionais que atuam no escritório de advocacia trabalhem sempre com a informação mais adequada, fundamentando tecnicamente todos os casos concretos que são submetidos ao escritório de advocacia.

Analisando todos os passos do ciclo da competência em informação torna-se importante trazê-lo para a realidade do escritório de advocacia:

- 1º passo (percepção da necessidade de informação): quando um cliente vem ao escritório e traz um caso concreto a ser solucionado faz com que o advogado perceba essa necessidade informacional para a solução do mesmo. A partir dessa percepção, o profissional da informação fará a mediação da informação tendo como base o caso concreto apresentado;
- 2º passo (identificação e definição da informação necessária): tendo o caso concreto sido apresentado, o profissional da informação identifica e define as informações que terá que recuperar;
- 3º passo (saber como encontrar a informação): o profissional da informação, com base em todos os suportes a que tem acesso, e estando o escritório de advocacia com um sistema de GI estruturado saberá encontrar a informação que se encaixe no caso concreto apresentado pelo cliente ao profissional do direito;
- 4º passo (organizar, analisar, interpretar e avaliar a informação): quando se faz a busca da informação desejada, várias informações são encontradas, cabendo ao profissional da informação fazer uma análise e interpretação das mesmas, para assim organizá-las;
- 5º passo (saber como utilizar a informação correta): após todo o levantamento informacional realizado pelo profissional da informação, este deverá, com base no caso concreto apresentado, utilizar a melhor informação para embasar a defesa técnica do advogado no escritório de advocacia;
- 6º passo (comunicar e apresentar a informação produzida): aqui se finaliza a busca informacional do profissional da informação e este comunica e apresenta ao profissional de direito qual foi a melhor informação recuperada para a solução do caso concreto que foi trazido para o escritório de advocacia;
- 7º passo (arquivamento da informação): a informação utilizada no caso concreto deve retornar ao sistema informacional para que possa ser reutilizada em outros casos, fazendo assim, com que uma base do

conhecimento produzido pelos profissionais da informação e profissionais do direito seja formada.

Todo esse levantamento será realizado com base nas informações jurídicas e fontes jurídicas (Legislação, Doutrina, Jurisprudência, Princípios Gerais de Direito, Tratados Internacionais, Usos e Costumes), além do conhecimento produzido no escritório. Por isso se torna necessário entendermos o conceito de informação jurídica e sua incidência sobre as atividades realizadas no escritório de advocacia pelos profissionais que nele atuam.

### 3 A INFORMAÇÃO JURÍDICA

No ambiente jurídico, especialmente, os escritórios de advocacia, foco desse estudo, há um fluxo abundante de produção de informação que pode ser constatado pela grande proliferação de atos normativos, jurisprudência, doutrina, dentre outros (FULLIN, 2006). Pode-se afirmar que o acúmulo de informações neste setor é muito elevado, pois, como observa Rezende (2000), o Direito relaciona-se com as mais variadas áreas da vida humana, possuindo, um caráter essencialmente interdisciplinar, o que leva a uma rápida expansão do universo do conhecimento nesta área. Além disso, os meios pelos quais a informação jurídica se manifesta são muito variados, tornando difícil a sua delimitação. Ela pode ser encontrada em “[...] jornais e revistas, monografias e livros, enciclopédias, dicionários, páginas na Internet, fax, ligações telefônicas, comunicação interpessoal, correio eletrônico, diários oficiais, pesquisas impressas, relatórios, trechos copiados para o computador, discos magnéticos”, dentre outros (REZENDE, 2000, p. 3).

Neste estudo, consideramos o escritório de advocacia como uma organização, e sendo assim, dentre os vários conceitos de organização existentes, nesse trabalho adotaremos o conceito utilizado por Cury (2000) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000, p. 116). Ou seja, ela resulta das interações e interdependência de suas partes. Valentim (2006) ressalta a importância de se compreender as organizações como núcleos da sociedade, no sentido que elas congregam pessoas, sustentam a economia, geram empregos, profissionalizam e especializam a atuação dos indivíduos, em suma, influenciam a cultura, a educação e a própria sociedade.

Os escritórios de advocacia são considerados verdadeiros repositórios de conhecimento, seja tácito ou explícito. Conforme corrobora Rezende:

Nos escritórios de advocacia, vistos como indústrias que processam e transferem conhecimento, na busca de soluções para os problemas do cliente, a essência do trabalho é a manipulação, reelaboração e transferência de informações. O conhecimento acumulado e transferido no ambiente de um escritório de advocacia envolve tecnologia, conteúdo

informativa e, principalmente, interação entre pessoas (REZENDE, 2000, p.52).

Vários são os tipos de informações que transitam nos escritórios de advocacia, porém, para esse estudo vamos focar na informação jurídica, suas fontes de informação e as informações produzidas pelo próprio escritório na prestação do seu serviço.

### **3.1 Informação Jurídica**

São vários os tipos de informação, ressaltando-se, entre elas, a informação jurídica.

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

De acordo com Passos (2009), o universo da informação jurídica surpreende os pesquisadores devido ao grande número de documentos, dados e informações gerados nessa área. O profissional do Direito precisa de um modelo organizacional para recuperar essas informações, e como o setor judiciário passou a ser um dos maiores produtores de informação do Brasil, torna-se ainda mais difícil a recuperação da informação desejada. Na opinião de López-Muñiz (1984, p. 14-15):

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

Com todo esse volume de informação jurídica produzido ficou muito difícil para o profissional do direito uma atuação plena, em que consiga analisar toda essa gama informativa disponível, para assim prestar seus serviços com plenitude e com a certeza de que escolheu a melhor informação, dentre as disponíveis, para a solução do seu caso concreto.

Alguns conceitos e definições serão neste trabalho abordados. Para Alonso (1998 *apud* REZENDE 2004, p. 175),

[...] sob o aspecto genérico, pode ser conceituada como qualquer dado ou fato, extraído de toda e qualquer forma de conhecimento da área jurídica, obtido por todo e qualquer meio disponibilizado e que pode ser usado, transferido ou comunicado sem a preocupação de estar integrado a um contexto. É um dado ou qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.

Informação jurídica é o resultado do processo de análise feita sobre os dados existentes em toda e qualquer forma de registro de conhecimentos obtidos na área jurídica, devendo ser esses dados devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto, para que assim o conhecimento seja transmitido e permita a melhor tomada de decisão possível. A disponibilização desses dados, devidamente trabalhados, é feita através de meios manuais/mecânicos/magnéticos aos interessados. (PASSOS, 1994).

Nesse sentido, Passos (1994, p. 363) esclarece que esse tipo de informação diz respeito a:

Todo conhecimento humano que tem a finalidade de embasar manifestações de pensamento de juristas, advogados, legisladores, desembargadores, juizes e todos aqueles que lidam com a matéria jurídica, quando procuram estudar (do ponto de vista legal) ou regulamentar situações, relações e comportamentos humanos, ou ainda quando interpretam e aplicam dispositivos legais”.

O volume de informação jurídica gerada e demandada tem aumentado rapidamente, em decorrência da constante atualização da legislação, o que conseqüentemente altera o conjunto sistemático do direito.

Os mais recentes avanços da tecnologia da informação fizeram surgir as redes, tais como Internet, que Rezende (2000, p. 53) destaca como sendo “[...] atualmente a palavra de ordem como fonte de informação”. Verifica-se sua atual imprescindibilidade, por ser um meio ágil e eficaz na busca de informações que sirvam de embasamento para suas decisões.

Citando Miranda (2004), os autores defendem que a informação está presente nas mais diversas relações que o homem estabelece em sociedade,

fazendo com que seja decisiva para que os indivíduos alcancem a cidadania. Da mesma forma, Passos (1994, p. 363) expõe que a “[...] informação, a partir de uma visão pragmática, é considerada como aquela que poderá auxiliar no processo de tomada de decisão”.

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

**Quadro 3: Conceitos de Informação Jurídica**

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

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

Fonte: PERILLO (2012, p.30).

A informação jurídica é de grande importância para toda a sociedade, não apenas para o profissional do direito. Quando mencionamos a informação jurídica, sob o aspecto de documentação organizada, frisamos cada vez mais a necessidade de um departamento de GI dentro do escritório de advocacia, pois além de armazenar toda a informação de cunho jurídico, irá armazenar toda a informação orgânica produzida nas atividades cotidianas realizadas pelos advogados nos escritórios de advocacia.

Martinho (2006, p. 91) elenca as características da informação jurídica:

- Grandes volumes de informação e rapidez da sua desatualização, face a um constante crescimento e criação de novas fontes;
- Grande diversidade de fontes de informação;
- Proliferação de suportes de informação;
- Interação com outras áreas do conhecimento (filosofia, sociologia, economia, história, informática, política etc.);
- Público alvo exigente e diversificado;
- Necessidade de grande rigor e precisão da conservação da informação no documento jurídico, qualquer que seja seu suporte;
- Necessidade de grande rapidez e rigor na sua transmissão, de modo a assegurar a sua correta utilização e aplicação, de acordo com as últimas alterações ocorridas e a garantir a confiabilidade da mensagem transmitida.

Como mencionado, a informação jurídica possui um grande volume devido as suas constantes atualizações. É baseada no tripé informacional

(legislação, doutrina e jurisprudência). Toda informação jurídica possui um contexto social, político, etc., relacionando-se assim com outras diversas áreas do conhecimento.

Segundo Barros (2004, p.37), “[...] observa-se que as informações jurídicas, em sua maioria, são produzidas por órgãos do Estado, porque é dele o monopólio das atividades legislativa e jurisdicional”. Os escritórios de advocacia apenas utilizam dessas informações para a prestação de seus serviços jurídicos. Os profissionais do direito produzem conhecimentos embasados nessas informações jurídicas.

Por outro lado, López-Huerta ressalta que é responsabilidade dos Estados permitir, facilitar e concretizar o acesso à informação jurídica através de sua publicidade, ou seja, de fazer pública as normas jurídicas. De acordo com o Decreto-lei n. 4.657 de 4 de setembro de 1942 em seu artigo 3º menciona que ninguém se escusa de cumprir a lei, alegando que não a conhece.

Mister se faz ressaltar que o fato da informação jurídica não ser usada durante um certo tempo, mesmo longo, não significa que a informação não tenha valor, ou lhe seja dado valor menor, e principalmente que não seja eficaz essa informação (Passos, 1994). Ou seja, a informação jurídica é construída para atender determinado fato de relevância social, porém, não precisa estar em utilização constante para que seja validada. Desde que não tenha uma norma jurídica posterior que trate do assunto, ela continuará vigente, independentemente do lapso temporal.

López-Muñiz (1984, p.14) é outro autor que concorda com esse ponto de vista, quando afirma que

A informação jurídica tem uma validade quase permanente, interessando ao jurista não apenas a última que foi publicada, ou a que foi legislada, mas também a anterior, ainda que a revogação de uma norma legal deixe sem efeito essas disposições, seus preceitos serão aplicáveis àqueles atos jurídicos que tenham nascido sob a sua vigência, e portanto a eficácia perdura além da própria revogação. Daí que não se pode prescindir de documentos jurídicos sob o pretexto da antiguidade.

A informação jurídica é elemento fundamental para que se alcance os objetivos no âmbito jurídico havendo, portanto, a necessidade de sistematização dessa informação. Como essa informação jurídica é muito vasta, não adianta ela estar dispersa, deve estar sistematizada num sistema informacional de GI dentro do escritório de advocacia, facilitando assim sua busca e recuperação. Grande parte da informação jurídica é baseada na doutrina, legislação e jurisprudência, que são assim consideradas, fontes de informação jurídica.

### **3.2 Fontes de Informação Jurídica**

Encontrar a informação desejada na área jurídica é uma tarefa árdua, seja para o cidadão comum, seja para o profissional da área do Direito ou da Ciência da Informação. Para que se atinja o objetivo, é necessário que se tenha conhecimento das fontes de informação jurídica e das peculiaridades de cada uma dessas fontes. As fontes são os meios pelos quais se formam ou se estabelecem as normas jurídicas (MONTEIRO, 2003).

De acordo Miranda (2004, p. 138), a informação jurídica “[...] é originada fundamentalmente por um tripé informacional: Legislação, Doutrina e Jurisprudência”. Passos (1994, p. 363), afirma que a “[...] informação jurídica pode ser gerada, registrada e recuperada, basicamente, em três formas distintas: descritiva (por meio da doutrina); normativa (pela legislação) e interpretativa (com o emprego da jurisprudência)”. Também são consideradas fontes de informação jurídica, os princípios gerais do direito, analogia, os tratados internacionais, os usos e costumes, entre outros.

#### **Legislação**

Entende-se por legislação o conjunto de leis que regulariza a vida em sociedade, ou seja, estabelece as condutas aceitáveis ou recusáveis de um indivíduo.

A lei é o preceito jurídico escrito, emanado do legislador e dotado de caráter geral e obrigatório. É o conjunto de leis de um Estado com regras sociais obrigatórias, impostas por uma autoridade pública, de forma permanente e que são sancionadas pela força. Segundo Del Vecchio (1972),

lei “é o pensamento jurídico deliberado e consciente, formulado por órgãos especiais, que representam a vontade predominante numa sociedade.”

Segundo Marques Junior (1997, p. 165), a legislação “é representada pelo conjunto das normas jurídicas propriamente ditas e, por extensão, da documentação referente ao processo de sua elaboração”. Isto é, o conjunto de diplomas legais ou disposições emanadas de autoridades em seus diversos níveis de atuação.

Mendes & Foster Júnior (2002, p.77-78) descrevem que a norma jurídica (legislação) possui a nobre função de concretizar a Constituição, assegurando um desenvolvimento social harmônico e desempenhando as seguintes funções:

- A de integração, “ao compensar as diferenças jurídico-políticas no quadro de formação da vontade do Estado”;
- A de planificação, sendo o “instrumento básico de organização, definição e distribuição de competências;
- A de proteção “contra o arbítrio, ao vincular os próprios órgãos do Estado”;
- A de regulação, “ao direcionar condutas mediante modelos”;
- A de inovação “na ordem jurídica e no plano social”.

A legislação é de caráter e aplicação geral, ou seja, todos os indivíduos são iguais perante a lei. Serve como protetora de medidas arbitrárias que favorecem apenas alguns indivíduos. Posiciona os indivíduos sobre a forma de condução de uma vida em sociedade.

Importante frisar que a elaboração de leis em sentido formal, é uma atividade privativa do poder legislativo. Lembrando que é atividade privativa do legislativo e não atividade exclusiva do legislativo, pois em alguns casos o poder judiciário e o poder executivo também legislam. Para que se compreenda as diferenças entre os poderes torna-se necessário apresentarmos aqui uma breve explicação sobre as funções típicas e atípicas de cada poder, conforme definido pela Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Poder	Funções Típicas	Funções atípicas
Legislativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislar (elaboração de leis);</li> <li>• Fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial do Executivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza executiva: ao dispor sua organização, provendo cargo, concedendo férias, licenças aos servidores, etc.</li> <li>• Natureza jurisdicional: o Senado Federal julga o Presidente da República nos crimes de responsabilidade (art. 52, I, C.F.).</li> </ul>
Executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prática de atos de Chefia de Estado, Chefia de Governo e atos de administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza legislativa: o Presidente da República, por exemplo, adota medida provisória, com força de lei (art. 62, C.F.).</li> <li>• Natureza jurisdicional: o Executivo julga, apreciando defesas e recursos administrativos.</li> </ul>
Judiciário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julgar, dizendo o direito no caso concreto e dirimindo os conflitos que lhe são levados, quando da aplicação da lei.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza legislativa: regimento interno de seus tribunais (art. 96, I, “a”, C.F.).</li> <li>• Natureza executiva: administra, concede licenças e férias aos magistrados e serventuários (art. 96, I, “f”, C.F.).</li> </ul>

## Jurisprudência

De acordo com o autor denomina-se “jurisprudência a decisão constante e uniforme dos tribunais sobre determinado ponto de Direito” (MAXIMILIANO, 2006, p. 144).

Quando determinado assunto, com relevância jurídica passa a ter uma uniformidade nas decisões, esse assunto se torna jurisprudência. Ou seja, para contribuir com a celeridade do poder judiciário e evitar o acúmulo de diligências sobre um assunto pacífico nos tribunais, todas as causas, relativas a esse assunto, submetidas à apreciação do poder judiciário terão a mesma decisão.

A jurisprudência, como fonte de informação jurídica, fornece sustentação para as teses jurídicas, tendo em vista que ela é a repetida decisão de determinado assunto consolidado no Judiciário.

Maximiliano (2006, p.11), ao tratar da aplicação do Direito e da interpretação das normas jurídicas, considera que:

Ante a impossibilidade de prever todos os casos particulares, o legislador prefere pairar nas alturas, fixar princípios, - estabelecer preceitos gerais de largo alcance, embora precisos e claros. Deixa ao aplicador do Direito (juiz, autoridade administrativa, ou homem particular) a tarefa de enquadrar o fato humano em uma norma jurídica, para o que é indispensável compreendê-la bem, determinar-lhe o conteúdo. Ao passar do terreno das abstrações para o das realidades, pulam os embaraços; por isso a necessidade da Interpretação é permanente, por mais bem formuladas que sejam as prescrições legais.

A jurisprudência tem três funções específicas: uma função de aplicar a lei; uma função de adaptação, consistente em por a lei em harmonia com as necessidades modernas; e uma função criadora, destinada a suprir os casos não abrangidos pela legislação (MAXIMILIANO, 2006).

Difícilmente o legislador consegue prever todas as situações possíveis na elaboração das leis, ficando assim, as chamadas lacunas. As funções da jurisprudência são exatamente essas: fazer com que todo caso submetido à apreciação do poder judiciário tenha uma solução, fazendo com que essa lacuna seja preenchida por uma norma jurídica que melhor se adapte com as ideias contemporâneas e necessidades modernas.

Passos e Barros (2009, p. 70) conceituam a jurisprudência como

[...] a sábia interpretação e aplicação das leis a todos os casos concretos que se submetam a julgamento da justiça, ou seja, o conjunto de decisões reiteradas de juízes e tribunais sobre determinada tese jurídica, revelando o mesmo entendimento, orientando-se pelo mesmo critério e concluindo do mesmo modo.

Importante salientar que uma decisão isolada não constitui jurisprudência. Para que uma jurisprudência seja constituída é necessário que a decisão seja repetida e sem variação. Necessário que essa decisão seja uniforme e constante. Conforme Reale (2001) a palavra 'jurisprudência' pode

ser entendida como a revelação do direito que se processa por meio do exercício da jurisdição, em virtude de uma sucessão harmônica de decisões dos tribunais.

## **Doutrina**

A doutrina é de extrema importância para o bom andamento e evolução do Direito, pois nela constam os estudos de grandes teóricos sobre determinado tema. Em regra os tribunais se fundamentam na doutrina para julgarem.

Pereira (2004) conceitua doutrina como:

Conjunto de publicações teóricas sobre determinado assunto que interpretando os textos legais e analisando as situações concretas, tem força de verdade científica. Do ponto de vista jurídico, constitui uma das fontes do Direito, suprindo a lei e o costume, ajudando na formação das leis e na construção da jurisprudência. (PEREIRA, 2004, p. 155).

A doutrina jurídica possui como função os seguintes tópicos:

- O estudo aprofundado dos principais temas do Direito;
- Atualização dos conceitos e institutos para estar sempre em contato com a dinâmica realidade;
- Verificar maneiras para aperfeiçoar o Direito, de forma que cada vez mais esteja voltado para o seu fim maior: a justiça.

De acordo com Martinez e Guimarães (2008, p.71), “a doutrina é formada por uma estrutura ‘temático documental’ menos complexa se comparada com a legislação e a jurisprudência”.

A doutrina, por ser o estudo de um jurista sobre determinado assunto do Direito não tem a complexidade pela qual se tem a elaboração de uma lei. O processo legislativo é muito rígido e complexo.

A multiplicidade dos textos, a desordem de uma regulamentação detalhada e minuciosa, as contradições, as ambigüidades e as insuficiências que disso resultam impõem, no entanto, redescobrir os princípios embaixo da mixórdia da regulamentação, restaurar os métodos de interpretação da lei, reconstituir métodos de raciocínio, etc. Compete à doutrina desempenhar este papel eminente (BERGEL, 2001, p. 79).

Todos estes detalhes mostram que a doutrina jurídica possui uma importância fundamental para o direito, e influencia, ainda que de maneira indireta na produção das leis e nos julgamentos, pois fornece pontos de apoio tanto ao legislador quanto ao juiz.

### **Princípios Gerais do Direito**

A Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (BRASIL, 1942) define que quando a lei for omissa, o Juiz decidirá o caso de acordo com a analogia, os costumes e os princípios gerais do direito (art. 4º).

Os princípios gerais do direito são enunciações normativas de valor genérico, que condicionam e orientam a compreensão do ordenamento jurídico, quer para a sua aplicação e integração, quer para a elaboração de novas normas. Cobrem, desse modo, tanto o campo da pesquisa pura do Direito quanto o de sua atualização prática (REALE, 2001).

Alguns deles se revestem de tamanha importância que o legislador lhes confere força de lei, com a estrutura de modelos jurídicos, inclusive no plano constitucional, consoante dispõe a nossa Constituição sobre os princípios de isonomia (igualdade de todos perante a lei), de irretroatividade da lei para proteção dos direitos adquiridos etc.

Os princípios gerais de Direito não são preceitos de ordem moral ou econômica, mas sim esquemas que se inserem na experiência jurídica, convertendo-se, desse modo, em elementos componentes do Direito. A inserção dos princípios gerais no ordenamento até o ponto de adquirirem força coercitiva pode operar-se através das fontes de direito, a começar pelo processo legislativo, mas, mais freqüentemente, através da atividade jurisdicional e a formação dos precedentes judiciais, bem como através dos usos e costumes e da prática dos atos negociais (REALE, 2001).

### **Analogia**

Reale (2001) menciona que a analogia atende ao princípio de que o Direito é um sistema de fins. Pelo processo analógico, estendemos a um caso não previsto aquilo que o legislador previu para outro semelhante, em igualdade de razões. Se o sistema do Direito é um todo que obedece a certas

finalidades fundamentais, é de se pressupor que, havendo identidade de razão jurídica, haja identidade de disposição nos casos análogos, segundo um antigo e sempre novo ensinamento: *ubi eadem ratio, ibi eadem juris dispositio* (onde há a mesma razão deve haver a mesma disposição de direito).

Ao recorrermos à analogia, estaremos portanto, estendendo a um caso semelhante uma resposta que já foi apreciada pelo poder judiciário numa outra situação particular prevista, estamos, na realidade, obedecendo à ordem lógica substancial ou à razão intrínseca do sistema.

### **Tratados Internacionais**

Os tratados internacionais são, no mundo moderno, a fonte principal do direito internacional. Por essa razão sua formação dar-se-á sempre formalmente, de acordo com os princípios e preceitos específicos. São leis do plano internacional, consubstanciadas em textos formais e escritos, celebrados por pessoas jurídicas de direito público externo, que podem ser Estados soberanos ou, ainda, organizações internacionais. Essas 'leis internacionais' são seguidas pelos Estados que assinaram o tratado.

O processo de formação dos tratados internacionais passa por seis fases distintas: negociação, assinatura, ratificação, promulgação, registro e publicação.

A incorporação dos tratados internacionais ao direito dos Estados soberanos está correlacionada com as regras de direito interno do respectivo Estado, regras estas normalmente contidas e estabelecidas na Constituição de cada Estado.

### **Usos e costumes**

Os usos e costumes representam importante fonte do direito, surgem através de comportamentos, atos ou condutas praticados reiteradamente que com o passar do tempo passam a integrar o cotidiano das pessoas.

O costume no direito é considerado uma norma de ordem obrigatória para a sociedade, sem que para isso o Estado a tenha estabelecido. São os próprios hábitos locais de cada região que o definem e acabam se tornando

indispensáveis para aquele local. Segundo Rizzatto (2002, p.130) “o costume jurídico é norma jurídica obrigatória, imposta ao setor da realidade que regula, possível de imposição pela autoridade pública e em especial pelo poder judiciário”. Nesse sentido, os usos e costumes de um determinado local são considerados fontes do direito, podendo ser aplicados pelo poder judiciário, uma vez que se constituem numa imposição da sociedade.

Podemos considerar, então, que a combinação das três fontes tradicionais de informação jurídica, a Legislação, a Jurisprudência e a Doutrina, aliadas aos demais elementos anteriormente citados constitui-se num conjunto complexo de informação, naturalmente cumulativo, uma vez que a cada nova abordagem ou novas interpretações do texto legal, o corpus informacional é agregado de novos conteúdos que devem ser recombinaados com os anteriores.

Neste caso, a representação da informação deve contemplar a complexidade envolvida no processo de análise e uso da informação jurídica, de modo a fornecer o maior volume possível de resultados positivos às questões formuladas por seus usuários.

Ainda que se tenha apresentado conceitos individuais para cada uma das fontes do Direito, salienta-se que há uma relação de reciprocidade entre elas, visto que uma influencia na elaboração da outra.

### **3.3 Produção documental dos escritórios de advocacia**

Podemos afirmar que na atual sociedade da informação boa parte das profissões dependem de informações para desempenharem o seu papel e a sua prestação de serviço. Na área jurídica essa concepção não é diferente, pois a informação embasa toda a produção jurídica realizada não apenas nos escritórios de advocacia, mais no Poder Judiciário de um modo geral.

Para Barreto (2002, p.4) a produção jurídica é a “documentação gerada internamente para atender os casos, operações e projetos dos clientes”.

Os escritórios de advocacia produzem inúmeros documentos. Seu principal instrumento são as peças processuais (petição inicial, contestação, recurso, dentre outras) que são produzidas com base nos casos concretos trazidos pelos clientes. Para cada situação, um levantamento bibliográfico é

feito na doutrina, jurisprudência e legislação para atender às necessidades do caso em questão. O problema está na forma com que essa peça processual é armazenada depois de pronta, ela deve estar num sistema dinâmico que possa ser acessada por todos os outros membros do escritório de advocacia, poupando tempo, quando da entrada de um caso concreto parecido. Porém, poucos escritórios têm esse mecanismo de guarda de tudo o que foi produzido, fazendo com que cada caso que chegue até o escritório, exija a necessidade de novo levantamento bibliográfico na doutrina, na legislação e na jurisprudência.

O crescimento dos escritórios de advocacia, considerados organizações em toda a sua essência, tem mudado um pouco a visão desse mercado, pois estão aderindo um perfil empresarial como o de qualquer outra organização. Como mencionado por Valentim (2007), esse ambiente se caracteriza pelas receitas, recursos humanos, clientes, complexa estrutura informacional, prestação de serviço e outros elementos.

Antigamente, os advogados eram acostumados a trabalhar em um ambiente sem muita concorrência, e trabalhavam de forma intimista e resguardada, porém, com a nova realidade imposta pela sociedade, os escritórios de advocacia se tornaram grandes empresas.

Como afirmam Selem e Bertozzi, (2005, p. 9)

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

Esses elementos, alinhados à prestação de serviço, que é o seu principal objeto, permitem que os escritórios atuem de forma que haja uma postura que o identifique como organização que precisa estabelecer vantagem competitiva. Para isso é muito importante que toda documentação jurídica que seja produzida no escritório de advocacia faça parte de um sistema interno que recupere essa informação no momento oportuno.

O conhecimento é o bem maior num escritório de advocacia. A soma do capital intelectual de cada um dos seus membros é infinitamente mais valiosa que a soma de seus bens e ativos [...]. O compartilhamento do conhecimento individual dos

membros agregará valor absoluto às atividades realizadas e as soluções oferecidas aos clientes (SELEM; BERTOZZI, 2005, p. 79-80)

É muito difícil medir o conhecimento de cada advogado dentro do escritório de advocacia, porém, toda vez que esse conhecimento for convertido em uma peça processual, a mesma deve ser compartilhada com todos os outros advogados que atuam no escritório, quanto maior a disseminação desse conhecimento melhor será a atuação do profissional do direito na prestação do seu serviço e na tomada de decisão.

A produção intelectual do escritório de advocacia é registrada nos mais variados tipos de publicações e é disseminada à comunidade por meio das fontes de informação, porém, dificilmente são registradas em um sistema do próprio escritório que facilite a sua recuperação quando um caso semelhante seja colocado em pauta no escritório.

Os escritórios de advocacia abrigam um acervo considerável de informações jurídicas, porém, sua recuperação em tempo hábil tem se tornado um grande desafio para esses profissionais, pois ainda é muito difícil encontrar um escritório de advocacia com um sistema de GI altamente eficaz. Poucos conseguem recuperar o que foi produzido dentro do próprio escritório.

Segundo Rezende (2003, p. 19):

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

O conjunto de todo o material produzido no escritório de advocacia forma a documentação jurídica, que tem como objeto reunir e organizar a informação jurídica, de tal forma que permita colocá-la ao alcance do advogado/usuário, no momento certo, tendo em vista todos os recursos disponíveis para isso.

Para Selem e Bertozzi (2005, p.1),

[...] quando o êxito é baseado no aprendizado, as pessoas são fundamentais para a empresa, caso se trate de uma empresa de serviços jurídicos. Afinal, o conhecimento está armazenado

na mente das pessoas, dos advogados. É preciso um novo modo de pensar sobre como medir o sucesso nos escritórios de advocacia, uma vez que esse depende da habilidade em gerir pessoas e fazê-las desenvolver uma consistente base de conhecimentos que faça do capital intelectual acumulado a maior riqueza construída num escritório jurídico.

Aglomerar essa informação jurídica de forma organizada tornou-se um ponto primordial para os escritórios de advocacia, pois recuperar essas informações com eficiência e rapidez traz grandes benefícios como qualidade na prestação de serviço, produtividade e competitividade. Como salienta Rezende (1999, p. 72)

Não basta, portanto, ter disponíveis as informações, em alguns casos isto pode até dificultar ainda mais os resultados. É preciso que as informações disponibilizadas estejam organizadas e acessíveis a tempo de vencer os prazos e a concorrência.

Drucker (2001, p. 139) afirma que: “O escritório do futuro ainda é uma especulação. Mas a organização do futuro está se tornando uma realidade rapidamente – uma estrutura em que a informação serve como eixo e como suporte estrutural e central.” Porém, para que isso seja feito com eficiência, um sistema de recuperação das informações produzidas pelos advogados do escritório de advocacia deve ser implementado.

É muito importante que tudo que seja produzido no escritório de advocacia seja reutilizado pelos outros membros que compõem a organização e, para isso, é necessário que existam mecanismos específicos de recuperação da informação.

### **3.4 Recuperação da Informação Jurídica**

A recuperação da informação tem sido muito discutida na Ciência da Informação, principalmente pelo volume informacional gerado e disponibilizado através da internet. Estamos sempre em uma incessante busca por informação de qualidade que atenda às necessidades dos usuários no menor tempo possível.

Sabemos que uma das grandes dificuldades com a qual o profissional do Direito se defronta é a falta de informações imediatas e precisas que eles necessitariam para tomar decisões mais assertivas. Importante mencionar que

eles possuem acesso às informações, porém, nem sempre essas informações são recuperadas no momento oportuno.

Para que o profissional do Direito tenha êxito na elaboração da sua peça processual e para que encontre a melhor tese jurídica alicerçada nas fontes de informação jurídica é importante que ele consiga recuperar o que foi produzido dentro do escritório de advocacia em situações similares anteriores. O objetivo é recuperar os casos mais semelhantes para a solução de um problema jurídico atual.

A diversidade de aspectos e elementos que compõem o Direito torna cada vez mais complexa a sua utilização em função de grande quantidade de documentos expedidos pelas autoridades legislativas, judiciárias e administrativas. Essa explosão de informação jurídica disponível se torna ainda mais complexa em razão das especificidades da área. O Direito possui muitos ramos e todos eles com uma grande produção legislativa, dificultando ainda mais a recuperação da informação necessária ao desempenho das atribuições do profissional do Direito.

Saracevic (1996, p. 44) apresenta o conceito de Recuperação da Informação cunhado por Calvin Mooers, destacando que ela “engloba os aspectos intelectuais de descrição da informação e suas especificações para a busca, além de quaisquer sistemas, técnicas ou máquinas empregados para o desempenho da operação.”

Segundo o autor,

O trabalho com a recuperação da informação foi responsável pelo desenvolvimento de inúmeras aplicações bem sucedidas (produtos, sistemas, redes, serviços). Mas, também, foi o responsável por duas outras coisas: primeiro, pelo desenvolvimento da CI como um campo onde se interpenetram os componentes científicos e profissionais. Certamente, a recuperação da informação não foi a única responsável pelo desenvolvimento da CI, mas pode ser considerada como principal; ao longo do tempo, a CI ultrapassou a recuperação da informação, mas os problemas principais tiveram sua origem aí e ainda constituem seu núcleo. Segundo, a recuperação da informação influenciou a emergência, a forma e a evolução da indústria informacional. Novamente, a recuperação da informação não foi o único fator, mas o principal. Como a CI, a indústria da informação atualmente não é apenas recuperação

da informação, mas esta é o seu componente mais importante (SARACEVIC, 1996, p. 45)

Podemos considerar que a recuperação da informação existe desde que o homem passou a utilizar mecanismos de organização da informação para uso futuro. Foi, porém, a partir do século XVII, com a ampliação do volume de informações circulantes que a necessidade de armazenar e acessar rapidamente os conteúdos que a recuperação começou a ganhar os contornos atuais. Como derivação das Ciências Cognitivas, a área de Recuperação da Informação vem se firmando como uma área de pesquisa interdisciplinar dentro da Ciência da Informação.

Baeza-Yates e Ribeiro-Neto (1999, p. 1) indicam que

A recuperação da informação está diretamente ligada à representação, armazenamento, organização e acesso aos itens de informação. Dizem, também, que a representação e a organização dos itens de informação deveriam prover o uso e o fácil acesso a informação necessária ao usuário.

Considerando o problema da informação conforme definido até aqui, isto é, a explosão informacional que faz com que a informação jurídica sofra constantes desatualizações, a recuperação da informação tornou-se uma solução bem-sucedida encontrada pela Ciência da Informação e em processo de desenvolvimento até os dias atuais.

Chaves (1982, p.281), alerta para a problemática da avalanche de documentos jurídicos, afirmando que

o excessivo acúmulo de dispositivos constitucionais, leis, decretos, decretos-leis, etc., por sua vez complementados, modificados ou renovados por outros, a profusão de decisões judiciais em todos os escalões e de dados fornecidos por livros e artigos doutrinários tornam impossível, hoje em dia, ao profissional do Direito inteirar-se com absoluta segurança e sem falhas a respeito de todos os elementos indispensáveis para o estudo dos problemas que deva solucionar, às vezes com urgência.

Ao longo dos anos, outros autores também têm definido a recuperação da informação. Cesarino (1985, p. 59) trabalha com a definição de sistemas de recuperação da informação, que seriam “[...] um conjunto de operações executadas para localizar, dentro da totalidade de informações disponíveis, aquelas realmente relevantes”. A partir dessa concepção a visão sistêmica ganha destaque, pois estando as informações inseridas em um sistema

informacional, sua recuperação, por qualquer membro da organização, ocorrerá de forma plena e satisfatória.

A Ciência da Computação e a Ciência da Informação aparecem como as ciências mais envolvidas na recuperação da informação. A Ciência da Informação é mais metodológica e procura estruturar os dados com a criação de métodos e modelos que propiciem um armazenamento mais adequado da informação. A Ciência da Computação tem procurado atuar no desenvolvimento das técnicas computacionais que viabilizem as metodologias desenvolvidas pela CI.

A ligação da Teoria da Informação com os sistemas de tecnologia da informação desenvolvidos a partir das primeiras décadas do século XX atribuiu ao conceito de informação um sentido técnico, não considerando necessariamente os aspectos semânticos envolvidos, o que, por sua vez demonstra uma ausência de valorização do usuário final no processo de recuperação da informação (BETTENCOURT, 2014, p. 46).

A recuperação da informação é mostrada como um processo mecânico no qual temos, por um lado, a presença do sistema de informação/base de dados, do outro, o usuário com o seu desejo de informação condizente com o seu objeto de pesquisa o qual, muitas vezes, não possui condições ou possibilidades de ser manifestado corretamente e, no centro, o profissional da informação (o intermediário humano) que tenta compreender e traduzir essa necessidade para realizar a busca bibliográfica (ALMEIDA *et al.*, 2007, p. 20).

A partir de uma mudança de concepção, representada pelo paradigma social, a questão da subjetividade do usuário passa a ser considerada na recuperação da informação, envolvendo a interpretação do contexto social do usuário como elemento do sistema. Nesse sentido, a concepção estritamente técnica da recuperação da informação perde força, considerando a importância das interconexões existentes entre os modelos tecnológicos e a análise do usuário enquanto sujeito social. A questão da relevância do resultado da informação para o usuário torna-se, então, um dado importante na modelagem dos sistemas de recuperação da informação. Aspectos quantitativos e qualitativos passam a ser tratados de maneira combinada para determinar os melhores resultados de pesquisa para cada usuário. Para vários autores, a

padronização da informação nos sistemas de recuperação é essencial para que estes aspectos sejam contemplados (BETTENCOURT, 2014).

Baeza-Yates e Ribeiro-Neto (1999, p.7) afirmam que o problema da recuperação da informação é abordado sob duas visões, a visão humana e a visão computacional:

[...] para a visão computacional o problema consiste principalmente na construção de índices eficientes, processamento de consultas (buscas) com alta performance, desenvolvimento de algoritmos que criem rankings e que recupere o melhor conjunto de resposta para a questão aplicada. A visão humana consiste principalmente no estudo do comportamento do usuário, na compreensão de suas principais necessidades e em determinar como a compreensão do usuário afeta a organização e operação dos sistemas de recuperação.

O processo de recuperação da informação consiste, portanto, em identificar, no conjunto de documentos disponíveis de um sistema, àquele que atende da melhor forma a necessidade informacional do usuário/advogado.

O usuário/advogado de um sistema de recuperação da informação está, portanto, interessado em recuperar 'informação' sobre algo que foi produzido e/ou utilizado por outro membro do escritório e está armazenado dentro de algum sistema.

O acesso a mecanismos especializados na coleta de dados é de fundamental importância para a orientação dos profissionais do Direito. Esses mecanismos possuem a função principal de fornecer, indicar e distribuir as informações constantes dentro do sistema de GI utilizado pelo escritório de advocacia, para cujo trabalho a informação jurídica é matéria-prima.

A exorbitante quantidade de documentos jurídicos produzidos e sua extensa diversificação dificultam o trabalho do profissional do Direito. Os métodos de atualização da produção jurídica se tornaram insuficientes para atender essa avalanche informacional, não conseguindo assim suprir às necessidades desses profissionais.

A importância da recuperação da informação é justamente fazer com que o advogado adquira uma informação útil, fidedigna, no menor lapso temporal para o desempenho de suas atividades cotidianas

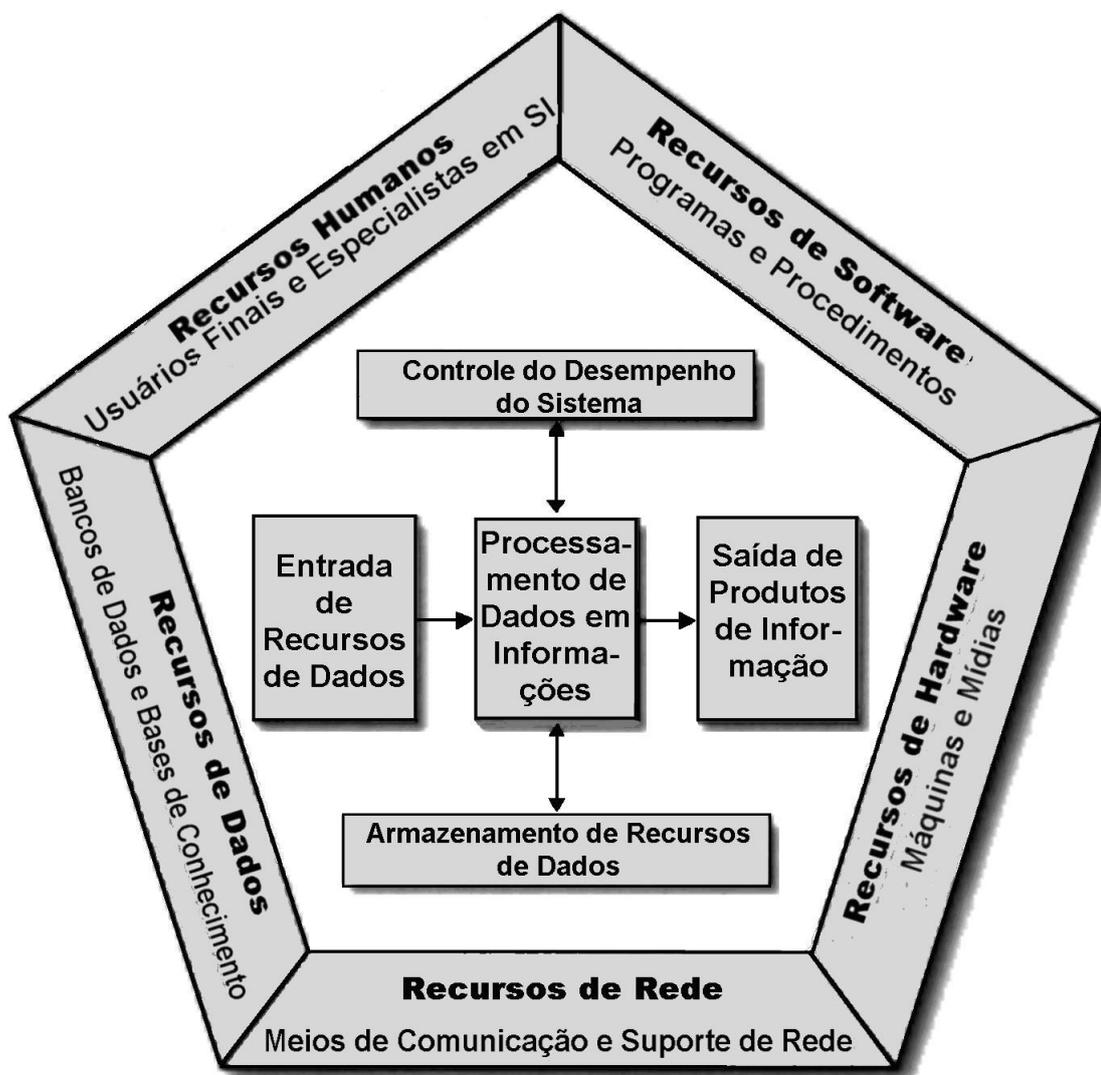
Em suma, alguns benefícios são alcançados com maior eficácia quando a recuperação da informação é implementada no escritório de advocacia por meio de um sistema de gerenciamento de documentos, tais como: assegurar a qualidade e a segurança da informação; padronizar procedimentos, normas, contratos, orientações; treinamento dos advogados; preservar a cultura e a expertise do business do escritório (Selem e Bertozzi, 2005).

Sendo assim, adotaremos como estrutura para sistematizar essas informações os seguintes subsídios. O GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) e o ECM (*Enterprise Content Management*), que serão abordados na seção a seguir.

#### 4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Um Sistema de Informação (SI) é um conjunto de métodos e procedimentos que visam assegurar a informação útil e necessária às diversas funções e níveis das organizações, sendo seu principal elemento a informação. O objetivo de um sistema de informação é armazenar, tratar e fornecer a informação mais adequada para assim apoiar as funções ou processos de uma organização. Para isso, alguns componentes são fundamentais, tais como: pessoas, hardware, software, dados e redes conforme figura abaixo.

Figura 6: Componentes de um Sistema de Informação



Fonte: O'Brien (2004, p. 10)

Esses componentes devem estar interconectados para que assim a recuperação da informação seja feita de forma plena. Importante salientar que um SI não é apenas tecnológico, a interação com o usuário é extremamente necessária para a eficiência desse sistema.

Um SI eficiente facilita o acesso às informações necessárias de forma ágil, corroborando assim para a melhor tomada de decisão (PONJUAN DANTE, 1998).

Garcia (2000, p. 56) observa que:

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

Um SI é sempre retroalimentado com informações novas, evidenciando cada vez mais como a informação vem se tornando indispensável para a sobrevivência das organizações, portanto, os profissionais especializados em encontrar soluções para que a informação mais adequada seja resgatada no momento oportuno são de grande eficácia. Para isso precisam de soluções científicas e técnicas para a gestão eficiente dessas informações. “[...] trata-se de uma questão de não se limitar à lógica da organização e do acesso às informações a tentativas inseguras, incompletas e no geral, mal-sucedidas” (LOPES, 1996, p. 51). Como a maioria das informações de uma organização não estão estruturadas, ou seja, não estão armazenadas em algum banco de dados, ou suporte, o gerenciamento eletrônico de documentos (GED) torna-se um importante aliado para captura, gerenciamento, armazenamento e distribuição dessas informações.

Porém, para analisarmos o GED, imprescindível se torna compreendermos o conceito de documento e de documento de arquivo.

#### 4.1 Definição de documento

De acordo com o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 73), documento é considerado a “unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato”. Partindo dessa definição documento é todo o conjunto de informações, estejam elas em meio eletrônico ou não, podendo essas informações estarem estruturadas, semi estruturadas ou até não estruturadas. Representam boa parte do conhecimento produzido e sistematizado dentro das organizações ao longo da sua existência (CENADEM, 2002).

Como nosso campo de pesquisa está voltado para os escritórios de advocacia, é de fundamental importância a concepção e conceituação de documento para o ambiente jurídico, pois serão esses documentos que constarão dos sistemas informacionais dos escritórios e que deverão ser recuperados quando oportuno seja o momento.

O conceito de documento para o direito traz preferencialmente o documento enquanto prova de um fato.

Marques (2010, p. 121) relata que, “[...] a palavra documento, derivada do latim *documentum*, significa qualquer texto ou registro gráfico que sirva para certificar ou comprovar um assunto, uma pesquisa, um fato, um processo, etc.”. O documento existe para provar um ato ou fato jurídico.

Um autor muito citado pela doutrina jurídica quando o assunto é o conceito de documento, Moacyr Amaral Santos (2012, p. 393-394), esclarece que documento “[...] de *documentum*, do verbo *doceo*, ensinar, mostrar, indicar, significa uma coisa que tem em si a virtude de fazer conhecer outra coisa”. Ou seja, “[...] é coisa representativa de um fato e destinada a fixá-lo de modo permanente e idôneo, reproduzindo-o em juízo” (SANTOS, 2012, p. 394).

Apesar de, muitas vezes, termos uma concepção de que documento se refere apenas àquilo que consta em papel, existem outros formatos em que os mesmos podem ser disponibilizados. Janini (2014, p. 130-131) alertava sobre isso:

[...] documento seria um texto jurídico elaborado de acordo com as regras jurídicas, cujo conteúdo apresenta enunciados aptos

a provar o acontecimento de um fato. Seria um meio de prova. Em um primeiro momento, relaciona-se o documento ao instrumento escrito em papel. Não se deve, porém, vinculá-lo a essa única representação material. Não deixam de ser documentos quando utilizado um suporte físico que não seja o papel. Há diversos objetos que podem ser configurados como documentos: fotografias, esculturas, gravações, vídeos, etc.

Sendo assim, claro se torna o conceito de documento para o ambiente jurídico, ou seja, algo destinado a provar um fato.

Como os arquivos dos escritórios de advocacia fornecerão grande parte das informações e conhecimentos que foram produzidos, é muito importante trazermos o conceito de arquivo.

A lei 8.159, de 08 de janeiro de 1991, em seu artigo 2º, conceitua arquivo como:

Conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.

O arquivo é fruto de uma acumulação natural de documentos. Como mencionado, o Poder Judiciário é um dos maiores produtores de documento do Brasil, portanto é fundamental que os escritórios de advocacia valorizem seus arquivos, independentemente do suporte que estejam armazenados.

Lopes (2000, p. 33), apresenta como conceito de documentos de arquivos a seguinte definição:

Os acervos compostos por informações orgânicas originais, contidas em documentos registrados em suporte convencional ou em suportes que permitam a gravação eletrônica, mensurável pela sua ordem binária (bits); produzidos ou recebidos por pessoa física ou jurídica, decorrentes do desenvolvimento de suas atividades, sejam elas de caráter administrativo, técnico, artístico ou científico, independentemente de suas idades e valores intrínsecos.

Rosseau e Couture (1998, p.137), definem documento de arquivo como:

[...] um conjunto constituído por um suporte e pela informação que ele contém, utilizáveis para efeitos de consulta ou como prova. Esta palavra pode igualmente ser utilizada no plural com um significado idêntico ao do singular: Documentos de arquivo – Documentos que contém uma informação seja qual for a

data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por qualquer pessoa física ou moral, e por qualquer serviço ou organismo público ou privado, no exercício da sua atividade.

Todos os documentos produzidos ou recebidos pela organização no desenvolvimento de suas funções, independentemente da forma ou suporte que se apresentem, registram a política, as funções, os procedimentos e as decisões que a organização efetua no decorrer de suas atividades. Nesse sentido constituem-se em documentos arquivísticos, que conferem as organizações a capacidade de:

- conduzir as atividades de forma transparente, possibilitando o controle das informações;
- apoiar e documentar o processo de tomada de decisão;
- possibilitar a continuidade das atividades da organização quando da saída de um funcionário;
- assegurar que a organização tenha preservada a sua história;
- manter a memória corporativa e coletiva.

Todo o exposto é de grande importância para a formação de um sistema informacional nos escritórios de advocacia, no entanto, não podemos deixar de mencionar que com o passar dos anos e com a intensa evolução tecnológica, a grande maioria dos processos judiciais tramitam em meio eletrônico, ou seja, o processo físico está sendo deixado de lado para que essa nova modalidade seja adotada, garantindo assim, uma maior eficiência do Poder Judiciário na condução dos seus processos. Segundo Marcacini (2002, p.5),

[...] é lícito dizer que, na medida em que a técnica evoluiu permitindo registro permanente dos fatos sem fixá-lo de modo inseparável em alguma coisa corpórea, tal registro também pode ser considerado documento. A tradicional definição de documento enquanto coisa é justificável pela impossibilidade, até então, de registrar fatos de outro modo, que não apegado de modo inseparável a algo tangível. Assim, renovando o conceito de documento – e até retornando à origem do vocábulo – documento é o registro de um fato. Se a técnica atual, mediante o uso da criptografia assimétrica, permitir registro inalterável de um fato no meio eletrônico, a isto também podemos chamar de documento.

A Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), que dispõe sobre a informatização do processo judicial, alterou o Código de Processo Civil Brasileiro, regulamentando o uso do meio eletrônico para a tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais, desde que assinados digitalmente com certificado emitido por Autoridade Certificadora competente, na forma da Medida Provisória 2.200/01 (art. 1º).

A Medida Provisória 2.200, de 28 de junho de 2001, que instituiu a Infra Estrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP Brasil e disciplina a questão da integridade, autenticidade e validade dos documentos eletrônicos assinados digitalmente com a tecnologia de criptografia assimétrica.

Referida Medida Provisória prevê que os documentos em formato eletrônico, assinados digitalmente no âmbito da ICP-Brasil, são autênticos, íntegros e possuem validade jurídica, ou seja, acaba por admitir a eficácia probatória do mesmo perante nosso sistema processual civil.

Fundamental, então, se torna esclarecermos o conceito de documento eletrônico e documento digital.

A Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos, esclarece que:

**Documento eletrônico:** informação registrada, codificada em forma analógica ou em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de um equipamento eletrônico.

**Documento digital:** informação registrada, codificada em dígitos binários, acessível e interpretável por meio de um sistema computacional (CONARQ, 2014, p. 19).

Temos então uma classificação indicativa de gênero para o documento eletrônico e espécie para o documento digital, já que “todo documento digital é eletrônico, mas nem todo documento eletrônico é digital”.

No Direito, as terminologias citadas (documento eletrônico e documento digital) são utilizadas, de modo geral, como similares. Verificamos que na doutrina, na legislação e na jurisprudência, o termo mais utilizado para definir esse tipo de documento é o de documento eletrônico como dispõe a lei a respeito da informatização do processo judicial chamada “Lei do Processo Eletrônico” (Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006, BRASIL, 2006).

Embora, de acordo com as distinções terminológicas mencionadas acima, a lei trate exclusivamente de documentos digitais.

Importante trazer essa similaridade dos conceitos para a área do Direito, pois algumas citações podem aparecer com terminologias equivocadas, quando tecnicamente analisadas.

No ambiente jurídico, como mencionado, o documento visa provar um ato ou um fato jurídico, e para isso sua autenticidade e fidedignidade devem ser assegurados. No entanto, para que essa prova documental seja considerada válida alguns requisitos devem ser respeitados. Pret (2013, p.61) afirma que,

A sociedade ocidental, desde a Antiguidade Clássica, procura estipular critérios, regulações e validações para conferir ao documento o estatuto de prova. Como demonstra Foucault, em seu livro *Em Defesa da Sociedade* (2005), a sociedade ocidental circunscreve a verdade por meio de parâmetros, critérios e regulações. Para ter seu discurso aceito como verdadeiro, um indivíduo precisa dizê-lo baseado em certas normas. Igualmente, um documento, para ser considerado verdadeiro, precisa apresentar elementos que o afirmem enquanto tal: a escrita, a assinatura, os selos, os nomes das autoridades presentes no documento, a forma como o documento é produzido [...]

No ordenamento jurídico brasileiro as provas mais aceitas são as provas documentais, ou seja, tudo o que é alegado ou contestado nas peças processuais deve ser documentalmente comprovado. Dessa maneira, o documento digital poderá ser considerado meio de prova (situação essa corriqueira no poder judiciário brasileiro), desde que seja produzido e esteja vinculado a instrumentos de segurança digital que assegurem sua autenticidade.

No que tange à autenticidade, Santos (1991, p. 391) declara que:

“Por autenticidade se entende a certeza de que o documento provém do autor nele indicado. Do fato do documento indicar quem seja o seu autor, como no caso de ser subscrito e assinado, não se conclui, por isso que seja autêntico. Porque bem pode ser falsa a indicação de autoria. Na subscrição ou assinatura têm-se a autoria aparente, que pode não ser verdadeira. A certeza da autoria se verifica pela coincidência entre a aparente e a real. A autenticidade consiste, portanto, na coincidência entre o autor aparente e o autor real”

A assinatura (autoria) e a preservação do seu conteúdo (integridade) são alguns dos pontos fundamentais para que um documento digital seja confiável. Não importa, portanto, identificarmos em qual computador esse documento foi produzido, sendo necessário, apenas, que a sua autoria seja identificada, dessa maneira o autor do documento não poderá negá-lo.

Não se interessa saber se um documento eletrônico teve origem em um determinado computador, porque ainda nesse caso poder-se-iam levantar questionamentos a respeito da autenticidade do documento, haja vista que qualquer pessoa com acesso àquele computador poderia atribuir-se falsa identidade. Além disso, o interessado em remeter algum documento estaria “preso” a um determinado computador, sob pena de suas mensagens não serem confiáveis. A certeza da autenticidade deve ser uma característica que diga respeito à pessoa do signatário do documento e não de um equipamento que este utilize. É necessário que, no processo judicial eletrônico, tenha-se absoluta certeza de que o remetente indicado seja efetivamente o signatário daquele documento eletronicamente produzido e transmitido. Essa garantia relativa à autoria do documento leva ao princípio do não-repúdio, que significa que o autor do documento não poderá negar a sua autoria. (CLEMENTINO, 2012, p. 95-96).

Como mencionado, alguns mecanismos garantem a integridade e a autenticidade do documento digital, atribuindo assim validade jurídica e eficácia probatória. Dentre eles: Certificação Digital, Assinatura Digital e Criptografia. Oportuno salientar que esses mecanismos são tratados tanto pela literatura do Direito como pela literatura da Arquivologia.

A certificação digital traz consigo a noção de declarar que algo é verdadeiro. Segundo Silva (2011, p. 3), podemos determinar que a certificação digital vem a ser,

[...] um tipo de tecnologia de identificação que permite que no decorrer das transações eletrônicas, nos mais variados contextos, por sua integridade, sua autenticidade e sua confidencialidade, se possa evitar adulterações, captura de informações privadas ou quaisquer tipos de ações, que possam eivar o negócio jurídico tomado por meios virtuais.

Essa tecnologia confere um alto nível de segurança com relação ao conteúdo do documento.

A Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos define certificação digital da seguinte maneira:

Certificação Digital é a atividade de reconhecimento em meio eletrônico que se caracteriza pelo estabelecimento de uma relação única, exclusiva e intransferível entre uma chave de criptografia e uma pessoa física, jurídica, máquina ou aplicação. Esse reconhecimento é inserido em um certificado digital por uma autoridade certificadora.

A certificação digital foi introduzida no ordenamento brasileiro pelo Decreto 3.996/01, que a regula no âmbito da administração Pública Federal.

Art. 1º A prestação de serviços de certificação digital no âmbito da Administração Pública Federal, direta e indireta, fica regulada por este Decreto.

Art. 2º Somente mediante prévia autorização do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal poderão prestar ou contratar serviços de certificação digital.

§1º: Os serviços de certificação digital a serem prestados, credenciados ou contratados pelos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal deverão ser providos no âmbito da Infra-Estrutura de Chaves Públicas – ICP – Brasil.

§2º: Respeitado o disposto no item anterior, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico poderá estabelecer padrões e requisitos administrativos para a instalação de Autoridades Certificadoras e de Autoridades de Registro próprias na esfera da Administração Pública Federal.

Art. 3º A tramitação de documentos eletrônicos para os quais seja necessária ou exigida a utilização de certificados digitais somente se fará mediante certificação disponibilizada por Autoridade Certificadora.

Salienta-se que para que o documento eletrônico seja considerado autêntico e válido, o mesmo deve ser garantido por autoridade certificadora, advinda do domínio da Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira (a ICP-Brasil). Segundo o Conselho da Justiça Federal,

A ICP-Brasil fiscaliza e audita o processo de emissão de certificados digitais das autoridades certificadoras integrantes a fim de garantir total confiabilidade do processo de certificação. Desta forma dá respaldo à presunção legal de integridade, autenticidade e não-repúdio dos arquivos assinados digitalmente (CONSELHO..., 2010, p.1).

Por fim, vale frisar que o certificado digital oferece um elevado nível de segurança, proporcionando presunção de que o documento em que se encontra foi criado pela pessoa que o assinou, satisfazendo o objetivo do

legislador na exigência de assinatura digital para atribuição de valor probatório ao documento digital.

A assinatura digital garante a autoria do documento como se assinatura física em papel fosse. Como a própria nomenclatura menciona, ela serve para assinar qualquer documento eletrônico. A assinatura digital tem validade jurídica e equivale a uma assinatura de próprio punho.

Para Volpi (2001, p. 17), a assinatura digital é “[...] um mecanismo digital utilizado para fornecer confiabilidade, tanto sobre a autenticidade de um determinado documento como sobre o remetente do mesmo”.

A definição de assinatura digital de acordo com a Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos vem a ser,

**Assinatura Digital** – Modalidade de assinatura eletrônica, resultado de uma operação matemática, que utiliza algoritmos de criptografia e permite aferir, com segurança, a origem e a integridade do documento. Os atributos da assinatura digital são: a) ser única para cada documento, mesmo que o signatário seja o mesmo; b) comprovar a autoria do documento digital; c) possibilitar a verificação da integridade; d) assegurar ao destinatário o “não repúdio” do documento digital, uma vez que, a princípio, o emissor é a única pessoa que tem acesso à chave privada que gerou a assinatura (CONARQ, 2014, p. 7).

A função da assinatura digital é justamente provar que o conteúdo do documento é originário do emissor. Uma característica muito importante é que depois de assinado o documento, o seu conteúdo não poderá mais ser alterado.

Mesmo que o emissor do documento negue a sua autoria, de nada valerá, pois a senha para a assinatura digital é única. O que ocorre, em alguns casos, é que dentro do escritório de advocacia a senha é distribuída para outros advogados, para que independentemente do proprietário da assinatura digital estar no local, algum prazo não seja perdido. Sendo assim, estará assumindo a autoria do documento.

Jimene (2010, p. 50), resume as características da assinatura digital, na concepção de vários autores:

- (i) Autentica o documento e é capaz de gerar consequências jurídicas, pois prova ao destinatário que o subscritor assinou o documento, tornando-o uma manifestação

inequívoca de sua vontade, em outras palavras, não permite que uma pessoa se passe por outra na internet;

(ii) Impede que o documento seja modificado em qualquer de suas características, inclusive eventuais modificações na própria assinatura, depois de assinado pelo autor, em virtude de se amoldar ao conteúdo existente no momento em que foi aposta, ou seja, torna o conteúdo do documento imutável;

(iii) Não pode ser falsificada, pois somente o subscritor dessa tem a chave que lhe permite assinar o documento (esta presunção depende do autor manter sua chave em sigilo e de acordo com os ditames que lhe forem impostos pela autoridade certificadora e, respectivamente, pelas normas da ICP-Brasil).

Como mencionado anteriormente, a Lei 11.419 de dezembro de 2006, regulamentou a tramitação dos processos em meio eletrônico e dentre outras exigências, cita a assinatura digital, como condição de autenticidade e validade do documento digital.

Art. 1º (Lei 11.419/06) O uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais será admitido nos termos desta Lei.

§1º Aplica-se o disposto nesta Lei, indistintamente, aos processos civil, penal e trabalhista, bem como aos juizados especiais, em qualquer grau de jurisdição.

§2º Para o disposto nesta Lei, considera-se:

I – meio eletrônico qualquer forma de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais;

II – transmissão eletrônica toda forma de comunicação a distância com a utilização de redes de comunicação, preferencialmente a rede mundial de computadores;

III – assinatura eletrônica as seguintes formas de identificação inequívoca do signatário:

a) assinatura digital baseada em certificado digital emitido por Autoridade Certificadora credenciada, na forma de lei específica;

b) mediante cadastro de usuário no Poder Judiciário, conforme disciplinado pelos órgãos respectivos.

Art. 8º Parágrafo único: Todos os atos processuais do processo eletrônico serão assinados eletronicamente na forma estabelecida nesta Lei.

A assinatura digital é realizada por meio de um sistema de criptografia, que também corresponde a um dos mecanismos que garantem integridade e a autenticidade dos documentos eletrônicos.

Assim como o certificado digital e a assinatura digital, a criptografia assimétrica também foi adotada pelo ordenamento brasileiro como mecanismo de proteção ao sigilo dos documentos digitais.

A criptografia é um método para que maior segurança seja proporcionada aos documentos digitais.

A Câmara Técnica dos Documentos Eletrônicos define a criptografia como, um “[...] método de codificação de dados segundo algoritmo específico e chave secreta, de forma que somente os usuários autorizados possam restabelecer sua forma original” (CONARQ, 2014, p. 16).

Segundo Clementino (2012, p. 98), a criptografia representa,

Um conjunto de técnicas que permite tornar incompreensível uma mensagem ou informação, com observância de normas especiais consignadas numa cifra ou num código. Para deslindar o seu conteúdo o interessado necessita da chave ou segredo. Essa chave pode ser obtida por ato de vontade daquele que encriptou a mensagem ou informação (confidenciando ao interessado o código de acesso) ou pela utilização de técnicas para se descobrir a forma de encriptação utilizada e respectivo código. Os três aspectos relativos à Validade Jurídica dos Documentos eletronicamente produzidos (autenticidade, integridade e proteção contra o acesso não autorizado) estão diretamente relacionados à utilização da Criptografia.

O emissor de uma mensagem criptografada é detentor de uma chave privada, e o receptor ou receptores dessas mensagens são detentores de uma chave pública, pois somente essa combinação pode decodificar a mensagem criptografada.

**Criptografia Assimétrica** – Método de criptografia que utiliza um par de chaves diferentes entre si que se relacionam matematicamente por meio de um algoritmo, de forma que o texto cifrado por uma chave apenas seja decifrado pela outra do mesmo par. As duas chaves envolvidas na criptografia assimétrica são denominadas chave pública e chave privada (CONARQ, 2014, p.16-17).

**Chave Privada** – Chave matemática formada por uma sequência de dígitos, usada por criptografia assimétrica e criada em conjunto com a chave pública correspondente que deve ser mantida em segredo pelo portador. Usada para assinar digitalmente documentos, bem como para decifrar aqueles criptografados com a chave pública correspondente (CONARQ, 2014, p. 11).

**Chave Pública** – Chave matemática formada por uma sequência de dígitos, usada para a criptografia assimétrica, criada em conjunto com a chave privada correspondente, disponibilizada publicamente por certificado digital e utilizada para verificar assinaturas digitais. Também pode ser usada

para criptografar mensagens ou arquivos a serem decifrados com a chave privada correspondente (CONARQ, 2014, p. 11-12).

Por isso, no Brasil utilizamos a criptografia assimétrica no processo eletrônico, pois necessita-se de duas combinações (chave privada e chave pública) para que a mensagem seja decifrada. Difere-se, no entanto, da criptografia simétrica, em que a mesma chave cifra e decifra a mensagem criptografada.

Um SI deve possuir um mecanismo de segurança das informações de alta confiabilidade, pois quando recuperadas no repositório dos escritórios de advocacia, essas informações precisam ser confiáveis, autênticas, acessíveis e compreensíveis, o que só é possível por meio da implantação de um sistema de gerenciamento de documentos, que possibilitará a sua preservação (e-ARQ Brasil).

Como o foco dessa pesquisa é a gestão da informação voltada aos escritórios de advocacia, e como abordado anteriormente sobre a tramitação eletrônica dos processos judiciais, oportuno se torna para os escritórios a implantação de um sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) e *Enterprise Content Management* (ECM), que serão explanados a seguir.

#### **4.2 Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)**

O Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), tornou-se popular na década de 1980 como uma ferramenta para a rápida recuperação da informação em ambiente digital desejada. Algumas definições serão abordadas nesse estudo, como forma de contextualizar o tema e sua importância dentro das organizações.

O termo GED é uma sigla criada no Brasil e representa todo o gerenciamento de documentos em formato digital nas organizações.

O recurso tecnológico e computacional para geração e uso da informação utilizada para criar, armazenar, difundir dados e informação na criação do conhecimento [...] pode ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados ou informações (BALLONI, 2003, p. 10).

A princípio o GED era aplicado apenas à digitalização de documentos e para a conversão de imagem em documentos de arquivo texto. Com o acelerado avanço das tecnologias e dos sistemas de informação, houve a necessidade de integração total entre os processos executados dentro das organizações, independentemente de setor específico, a inter-relação entre eles tornou-se propícia e fundamental e, hoje, o GED está genericamente embutido nas ferramentas de tomada de decisão que utilizam sistemas em ambiente digital.

Nesse sentido, podemos definir GED como:

[...] o conjunto de recursos de hardware e software que permite gerenciar documentos mediante sua representação por uma imagem fac-símile (cópia idêntica) armazenada em disco e por uma descrição associada do documento. A ideia básica consiste em evitar a manipulação do papel e armazenar, recuperar e reproduzir a informação de modo totalmente automatizado, em uma estação de trabalho eletrônica, que utilize discos ópticos como armazenamento maciço (RECORDER *et al*, 1995, p.73).

Para Koch (1998), GED é a somatória de todas as tecnologias e produtos, isoladamente ou em conjunto, que visam a gerenciar informações de forma eletrônica, podendo se apresentar na forma de voz, texto ou imagem.

O GED pode ser aplicado em várias áreas dentro da organização e em diversos tipos de tarefas, desde o simples arquivamento de mensagens de correio eletrônico (e-mail), até o gerenciamento dos documentos para alicerçarem a tomada de decisões.

Atualmente com a grande digitalização dos documentos, um documento pode se iniciar em papel, digitalizado e ter o seu arquivamento em meio eletrônico. A abrangência do GED, é portanto, muito ampla englobando um universo de tecnologia que envolve equipamentos, programas e conceitos (SML, 2002).

Um sistema de gerenciamento de documentos é capaz de armazenar, recuperar e manter a integridade dos documentos produzidos ou recebidos pela organização em todos os setores, fazendo com que os gestores tenham acesso a todas essas informações para fundamentarem as tomadas de decisões, entre outras funcionalidades. Diversas razões explicam a atual

efervescência do mercado de gerência de documentos. A principal delas é a percepção da importância que os documentos possuem como grande repositório do conhecimento produzido dentro das organizações, fazendo com que a organização tenha um elevado ganho de tempo para a execução dos seus processos, uma vez que, a maior parte do conhecimento produzido dentro das organizações está contido em documentos não-estruturados (SADIQ; ORLOWASKA, 1997).

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

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

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

A partir da década de 1990, os arquivistas perceberam que haviam necessidades específicas para o gerenciamento de documentos de arquivo. Questões como autenticidade, integridade e confiabilidade tornam-se ainda mais importantes quando tratamos de documentos de arquivo, utilizados prioritariamente como prova. No mesmo sentido, Rondinelli (2004, p.77), afirma que “[...] o gerenciamento arquivístico dos documentos eletrônicos se constitui hoje no maior desafio da comunidade arquivística em todo o mundo”.

O campo da Arquivologia apontado por Lopes (1996), ressalta que os métodos e técnicas arquivísticas são essenciais para que as atividades vinculadas ao GED sejam cumpridas de forma plena e eficiente, uma vez que devem ser capazes de assegurar políticas para a produção, avaliação, tratamento, organização, acesso e uso adequados a essas massas documentais produzidas diariamente por qualquer organização.

Nesse sentido,

[...] os órgãos e entidades devem definir uma política de gestão arquivística de documentos confiáveis, autênticos, acessíveis, compreensíveis e que possam ser preservados de maneira que possam apoiar suas funções e atividades (e-ARQ Brasil, 2006, p.17).

Como mencionado, os documentos formam o grande repositório de conhecimento dentro de uma organização e o GED permite que esse patrimônio intelectual seja organizado, para assegurar a informação necessária, na hora exata, para a pessoa certa. O GED lida com qualquer tipo de documento produzido ou recebido na organização.

Os documentos digitais geralmente são armazenados em computadores que são acessados por vários indivíduos (usuários) dentro da organização. Para que o documento seja localizado, a procura é feita de forma convencional, ou seja, em pastas/diretórios em que os mesmos estão armazenados. Porém, esse método de localização demanda tempo na busca, às vezes indeterminado, proporcional à estrutura disponível e à capacidade de assimilação do conhecimento por parte dos usuários.

Um outro ponto crítico é quando o documento sofre alguma alteração em cima da versão originalmente produzida, pois quando salvo é disponibilizado pela versão mais atual. Uma eventual necessidade de consulta a uma versão anterior normalmente provoca um backup. Nesse aspecto o armazenamento convencional não tem essa preocupação, pois cada versão atualizada gera um novo documento.

Quando documentos em papéis são recebidos em um escritório de advocacia, devem ser organizados para serem utilizados e posteriormente reutilizados, evitando perda de tempo com retrabalhos. A ideia é de que após uma seleção sobre a importância do documento, o mesmo seja digitalizado e arquivado.

Segundo Laserfiche (2002), existem três maneiras primárias para organizar documentos em sistemas GED:

### • Arquivos de índices

Nesse método, indexamos os documentos utilizando campos e palavras-chaves. É um método tradicional. Um sistema GED, para que seja dinâmico e de fácil recuperação das informações, deve possibilitar que seus usuários criem e modifiquem modelos de índices que sejam apropriados para sua recuperação, sendo que o índice deve facilitar os usuários para captura da informação desejada. O índice passa a ser um mecanismo de busca da melhor informação, e para isso, o índice deve estar adequado as necessidades dos usuários. Os campos de indexação agilizam a localização do documento e podem ser usados para criar categorias de documentos, rastrear data de criação e/ou retenção, ou descrição do documento entre usuários. Em adição, um sistema GED deve proporcionar características de caixas de opções para acelerar a entrada de dados nos campos e ter ferramentas disponíveis para auxiliar a entrada automática de dados nos índices de informação (LASERFICHE, 2002).

### • Indexação de texto

Provendo indexação de texto, os sistemas GED eliminam o tempo que os usuários demorariam para ler todo um documento e após a leitura fazerem manualmente a indexação do documento utilizando palavras-chaves. Para fazer esse método, o software deve ter capacidade de executar OCR – Optical Character Recognition. Nesse processo o texto tem todas as palavras indexadas, ou seja, com a indexação do texto completo (full-text) fica mais rápido localizar o documento pois se pode utilizar qualquer palavra, mesmo quando a palavra não está contida em um índice de palavras (LASERFICHE, 2002). Importante frisarmos que um bom sistema GED deve possibilitar o OCR e indexação de texto automático.

O OCR permite que o sistema traduza letras e números digitalizados em legível automaticamente, usado na maioria dos sistemas de computador. O processo com OCR pode ser adaptado para ler apenas alguns campos de um determinado documento e lançar os dados codificados num sistema de gerenciamento de base de dados, para indexação ou gerenciamento (STARBIRD; VILHAUER, 1997, p.49).

- **Estrutura de pastas**

Um sistema GED deve ter um método visual para poder localizar o documento dentro da organização/ escritório. Na maioria dos escritórios os documentos são disponibilizados em grandes arquivos. São localizados em pastas ou gavetas, com indexação feita pelos próprios membros do escritório. O GED tem a função de eletronicamente recriar todo esse sistema físico utilizado no escritório (LASERFICHE, 2002).

As organizações utilizam o sistema GED para arquivar um grande volume de documentos que foi transmitido do papel para o sistema informacional. Documentos de todo o tipo de espécie, tanto os recebidos como os produzidos na organização, e para tanto necessita que esses documentos estejam seguros para garantir a autenticidade e fidedignidade do mesmo quando um usuário for utilizá-lo. Num sistema GED, o gestor das informações tem autonomia para selecionar quais usuários ou setores da organização terão acessos às informações. Informações com grande valor de mercado poderão ser restritas a determinados departamentos dentro da organização. A habilidade de desenvolver GED para uma grande variedade de usuários requer um robusto sistema de segurança (LASERFICHE, 2002). Um bom sistema de acesso irá fazer um sistema GED disponível para todas as pessoas autorizadas tanto em um escritório como em uma localidade remota pela web. Tudo sem comprometer a segurança do sistema.

O componente final e obrigatório de um sistema GED é o controle de acesso. Nas organizações, inúmeros usuários compartilham as informações em diversos aparelhos de computador frequentemente. Um sistema GED completo deve prover a esses diferentes usuários apropriados níveis de acesso sem comprometer confidencialidade e/ou segurança.

O controle de acesso é uma característica muito importante dos sistemas GED. Atualmente, os escritórios de advocacia trabalham com um grande número de profissionais do direito dentro do seu ambiente e esse controle permite que nem todos os advogados tenham acesso a todas as informações que o arquivo do escritório armazena.

Para que cada vez mais o acesso seja seguro é fundamental que se crie um login e senha de acesso para cada advogado, pois o acesso aos arquivos dentro do ambiente do escritório de advocacia é feito mediante intranet, ou seja, um acesso restrito via controle de usuário.

Não existe a necessidade de se colocar todas as informações dentro de um sistema informacional, porém é fundamental que no próprio sistema sejam criados links para acesso a outros sites. Por exemplo: um advogado na elaboração de sua peça processual acessa o arquivo do escritório através do GED para recuperação de uma informação produzida no escritório de advocacia, porém, irá precisar fazer uma busca no site do Senado Federal. Para maior agilidade é importante que dentro do sistema exista um link que dará acesso a todas as informações que precisará buscar na página do Senado Federal. Importante que os softwares se comuniquem com outros bancos de dados através da interoperabilidade.

A interoperabilidade pode ser entendida como uma característica que se refere à capacidade de diversos sistemas e organizações trabalharem em conjunto de modo a garantir que pessoas, organizações e sistemas computacionais interajam para trocar informações de maneira eficaz e eficiente.

Importante elencarmos os benefícios que o GED trará para os escritórios de advocacia, pois assim, embasa e fundamenta de forma mais clara a necessidade da implementação desse sistema dentro do ambiente jurídico.

#### **4.2.1 Benefícios do GED**

O GED traz grandes benefícios para as organização, pois facilita a recuperação da informação necessária em um curto período de tempo, trazendo maior produtividade para a organização numa qualidade melhor, pois disponibiliza a adequada informação para a tomada de decisão.

Laserfiche (2002) elenca alguns benefícios que o GED traz para as organizações, são eles:

- Recuperação Rápida — permite que você encontre documentos rapidamente sem deixar a sua mesa de trabalho;

- Indexação Flexível — pode indexar documentos em várias diferentes maneiras simultaneamente;
- Busca em texto - fulltext — GED pode recuperar arquivos por qualquer palavra no documento;
- Sem perda de arquivos — documentos escanerizados mantêm-se nas suas pastas quando são visualizados. Nenhum é perdido ou não localizado;
- Arquivo Digital - o risco de perda ou danificação é menor;
- Compartilhar arquivos facilmente — sistemas de GED fazem o compartilhamento facilitado de documentos entre colegas de trabalho e clientes pela mesma rede de computadores;
- Melhora de Segurança — GED pode prover melhor e mais flexibilidade de controle sobre documentos. Controles de segurança nas pastas, documento individual, nível de palavras e/ou para diferentes grupos ou indivíduos;
- Economia Espaço — GED irá ajudar a recuperar valioso espaço físico no escritório e arquivo permanente, reduzindo drasticamente as pilhas de papéis;
- Recuperação de desastres — GED provê um fácil caminho para fazer um backup dos documentos que podem ser localizados fora do escritório;

Para ressaltar os grandes benefícios de um sistema GED em relação aos arquivos físicos de papel. O quadro 4 faz um comparativo entre as atividades de recuperação de documentos em papel ou em sistema GED.

**Quadro 4: Quadro comparativo entre atividades de recuperação de documentos em papel e GED**

<b>Atividade</b>	<b>Papel</b>	<b>GED</b>
Capturar um documento	São armazenados em armários e pastas	Documentos são digitalizados para gerar imagens
Uso de mais de uma forma de armazenar documentos ou arquivos setoriais	Cópias são feitas e armazenadas em diversos arquivos	Buscas por índice de diferentes maneiras para localizar o mesmo documento. Sem limite físico
Recuperação	Exemplo de fácil consulta: ir até a sala do arquivo, encontrar o documento, removê-lo, ir à copiadora, fazer a cópia, retornar o original ao local de origem	Ir ao computador, pesquisar pelo índice desejado, visualizar ou imprimir

<b>Atividade</b>	<b>Papel</b>	<b>GED</b>
Tempo de recuperação	Desde vários minutos até semanas	Segundos
Distribuição do documento (imagem)	Malote, correio interno	Via mensagem eletrônica, própria do sistema ou e-mail
Espaço exigido para armazenamento (documento por m <sup>3</sup> )	Alguns milhares (espaço físico)	Tudo armazenado em um computador
Potencial de perda de documento	Alta	Mínima
Impacto na infra-estrutura de computadores	Nenhum	Alto
Impacto no sistema atualmente em uso	Nenhum	Potencialmente alto – pode requerer revisão de processo

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

Ressaltamos que o conceito de GED, muitas vezes, é associado erroneamente, exclusivamente à digitalização de documentos, porém, digitalização é apenas uma das facetas que o compõe esse sistema informacional. Pode-se dizer que o GED é um sistema (ou conjunto de sistemas) para gerenciar toda propriedade intelectual da empresa que esteja em forma de documentos digitais.

Com a grande produção de conhecimento dentro das organizações, ter um controle mais eficaz sobre o conhecimento corporativo tornou-se imprescindível. E para a realização do mesmo, utiliza-se o ECM (*Enterprise Content Management*), sobre o qual discutiremos a seguir.

### **4.3 Enterprise Content Management (ECM)**

A sigla ECM foi criada em meados do ano 2000 pela AIIM (*Association for Information and Image Management*), associação sediada nos Estados Unidos.

Embora ainda seja comum a confusão entre os conceitos de GED e ECM, eles possuem particularidades específicas que os diferenciam.

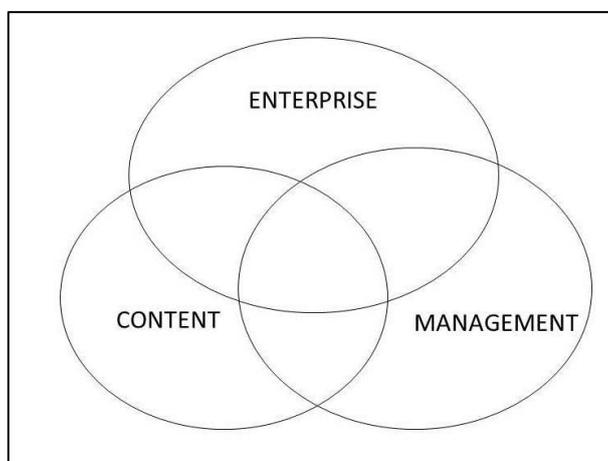
Os sistemas de *Gerenciamento de Conteúdo Empresarial* (ECM) evoluíram com a tecnologia e as mudanças nas necessidades dos negócios. O GED tornou-se tão importante e eficiente que seu escopo de atuação aumentou e em maior escala, pode ser reconhecido como ECM.

Para um entendimento básico do termo ECM, muitos autores levam como base a definição estabelecida pela Associação para Gestão de Imagem e Informação (AIIM):

*Enterprise Content Management (ECM)* são as estratégias, métodos e as ferramentas utilizadas para capturar, gerenciar, armazenar, preservar e distribuir conteúdo e documentos relacionados com a organização. Processos, ferramentas e estratégias de ECM permitem a gestão de informações não estruturadas na organização, onde quer que a informação exista (AIIM, 2000).

A definição mais simples de gerenciamento de conteúdo empresarial (ECM) é a gestão da informação em todas as suas formas. Este destina-se a capturar, preservar e fornecer informações como um ativo corporativo de forma consistente, natural e reutilizável, de modo que uma organização pode manter, melhorar e sintonizar o seu investimento no conhecimento (CAMERON, 2011). Para uma melhor compreensão, faremos a análise dos termos Enterprise, Content e Management.

**Figura 7: O âmbito de Aplicação da ECM**



Fonte: CAMERON, 2011, p. 31

**Enterprise:** A perspectiva empresarial descreve todas as funções de distribuição das atividades. A aplicação, a publicação, a aquisição, a captura e acesso devem ser uniformes e de caráter universal dentro de todos os departamentos que compõem a organização. Define onde e como o ECM será utilizado dentro da organização.

**Content:** O conteúdo descreve todos os componentes da organização. Informações, dados (estruturados ou não), registros, regras, estruturas, temas e modelos. Ele define o que compõe o ECM.

**Management:** A disciplina de gestão reúne as facetas da comunicação, processos, fluxos de trabalho, colaboração, interação e troca com uma infinidade de partes interessadas. Ele descreve quem está envolvido no ECM, e por que e quando eles interagem.

Como mencionado, os cinco principais componentes e tecnologias de ECM podem ser classificados como:

- Capturar: resume-se a entrada do documento no conteúdo do sistema;
- Gerenciar: é o que se faz para que o documento possa ser encontrado e utilizado por quem ele se destina;
- Armazenar: significa encontrar um local apropriado na infra-estrutura do sistema;
- Preservar: refere-se aos cuidados de longa duração. Para que esse documento possa ser utilizado no futuro, deve estar organizado para que assim esteja disponível;
- Oferecer: é colocar a informação correta nas mãos das pessoas certas quando estas precisarem (CAMERON, 2011).

ECM é um conceito integrado de gestão de informações, que une gerenciamento de conteúdo, gerenciamento de documentos, e gerenciamento de registros (MUNKVOLD *et al* 2006; GRAHLMANN *et al* 2011). ECM também é muitas vezes visto como uma parte de gestão do conhecimento que administra o conhecimento explícito dentro de uma organização. Além disso, unifica e amplia documento e gestão do conhecimento com fluxo de trabalho, processos de negócios, e gestão de arquivos digitais.

O gerenciamento da base de conhecimento produzido dentro das organizações é um problema com o qual as organizações se deparam há muitos anos. Os maiores desafios eram reduzir o espaço físico necessário para que se pudesse armazenar todo o documento e informação produzido ou recebido na organização, garantindo sua preservação e acesso.

Com o acelerado avanço das tecnologias de armazenamento digital, dentre eles o GED, o desafio do espaço físico foi superado e as informações passaram a ser eletronicamente gerenciadas. Porém, num contexto globalizado, as organizações precisavam desenvolver um diferencial competitivo, em que a grande base de dados deveria se basear também no conhecimento produzido ou recebido dentro da organização por todos os seus colaboradores, e viram na otimização do fluxo de trabalho de suas informações um caminho para que este objetivo fosse alcançado.

A crescente importância com o conhecimento, seja este interno ou proveniente de bases externas, fez com que as organizações tentassem organizá-lo e administrá-lo de forma mais eficaz.

Importante frisar que boa parte das informações de uma organização se apresentam de forma não estruturada, as quais na maioria das vezes são de difícil acesso e localização dentro da organização e fazer com que essa informação não estruturada, ou seja, o conhecimento produzido seja organizado, disponível e acessível para todos os usuários dessa organização é fator determinante para alavancar um melhor desempenho.

Por isso que o tema Gestão de Conteúdos Corporativos (ECM – *Enterprise Content Management*) é um dos componentes principais e fundamentais da área de gestão do conhecimento. Atualmente, as soluções de ECM são reconhecidas pelas organizações como uma das tecnologias com o maior potencial de utilização e diferencial competitivo para gerir sua base de conhecimento.

A complexidade e a diversidade dos temas abrangidos pelo ECM mostram claramente que um novo tipo de sistema de informação está surgindo. O seu objetivo principal é garantir que todos os processos necessários para a execução das atividades da organização sejam alicerçados com as informações necessárias, recolhidas a partir de múltiplas fontes.

O ECM pode contribuir também para que os melhores resultados para a organização sejam alcançados, fornecendo informações importantes para uma variedade de partes interessadas em toda a estrutura organizacional. ECM faz com que todo o processo precise de uma solução e para isso deverá

fornecer a informação certa, no lugar certo, na hora certa, na forma certa, no contexto certo, para o usuário que necessitar dessa informação, ou seja, o usuário certo.

No mundo contemporâneo, com a avalanche informacional e o avanço contínuo das tecnologias as organizações dependem de confiabilidade, agilidade e troca segura de informações com todos os departamentos.

Um sistema *ECM* evita a fragmentação de informações em diversos processos, pois traz toda a informação relacionada com todos os departamentos da organização para um único sistema, estabelecendo um repositório comum onde os dados e os conteúdos podem ser armazenados ou cruzados, enquanto integrados com os sistemas existentes .

Nesse contexto, um ponto forte do *ECM* é a força potencial que possui para padronizar e unificar processo e documentos em organizações grandes e distribuídas, seja para colaboração, seja para compartilhar informações que suporta os processos padronizados, seja para construir *workflows* que suportam os processos estruturados padronizados ou mesmo para prover *links* e acesso aos demais sistemas de informação (ARSHAD, BOSUA, MILTON, 2010).

Esse sistema informacional proporciona uma visão geral, centralizando todas as informações a partir de documentos em papel digitalizados para formas complexas de conteúdo (áudio, vídeo, e-mail, fax, etc.), ou de conteúdo eletrônico.

Como é importante uma organização guardar os documentos recebidos ou produzidos, o ECM auxilia no gerenciamento de requisitos de armazenamento de dados. Além disso, para facilitar a gravação, armazenamento e o seu processamento posterior, deve ser de fácil utilização e armazenado de tal forma que, independentemente de seu formato (aplicativos do Office, e-mail, documentos digitalizados, etc.), a informação esteja disponível de forma rápida e segura.

O ECM permite a colaboração e melhoria dos processos para a execução das atividades da organização. Com todo o conteúdo capturado eletronicamente e em um único repositório, um sistema informacional de ECM

melhora o fluxo de trabalho e fornece uma plataforma para todos os usuários se apropriarem da informação mais adequada, colaborando assim, para uma melhor produtividade. Criam um espaço de trabalho colaborativo para que a tomada de decisão seja um consenso entre as partes interessadas.

Seu controle permite uma informação segura, rápida e seletiva, compartilhando tanto interna como externamente o seu conteúdo. A informação pode ser acessada em segundos, e os usuários podem rever as informações quando necessário.

O ECM não desvaloriza os sistemas informacionais que porventura a organização venha utilizando para tornar a informação útil para a tomada de decisões, muito pelo contrário, ele aumenta o valor desses investimentos, integrando mais informações e expandindo seu alcance em toda a organização e outras partes interessadas, se desejar.

Conseguir uma infra-estrutura de gestão totalmente implementada em toda a organização pode demorar vários anos, e a aplicação pode ser feita de forma faseada em vez de uma só vez. Soluções pontuais são muitas vezes um método eficaz de implementação de ECM dentro de uma organização.

As organizações bem sucedidas no futuro serão diferenciadas pela sua capacidade de melhor gerenciar, integrar, analisar e alavancar informação em toda a organização. *Enterprise Content Management* ajuda as organizações a conseguir isso através de suas diversas aplicações.

As organizações precisam ter informações precisas para tomar decisões, não podem simplesmente se basear em dados disponíveis na internet. Aquelas que compreenderem o valor de suas informações, manter suas fontes verificáveis, trabalhar para partilhar as suas ideias, criar propostas de negócios e proteger o seu conhecimento terá grande vantagem nesse contexto de avalanche informacional.

As organizações são terreno fértil para a gestão da mudança e inovação. ECM ajuda as organizações a entender como usar colaborativamente poderosas estruturas de conteúdo que são a espinha dorsal da internet, mas sem qualquer perda de seu controle. O desafio da sociedade

da informação é que a organização dos repositórios de conhecimento ainda são inatingíveis.

Tal preocupação com a gestão da informação nas empresas, veio da ideia de que, uma vez que a informação é central para o planejamento estratégico, para a gestão, controle, planejamento tático e para a atividade diária, logo a informação é um pré-requisito para a sua atividade, produção e entrega dos seus produtos e/ou serviços e também, poderá ser fundamental para a criação de novos produtos e serviços. Assim sendo, a gestão da informação é amplamente aceita como um dos principais mecanismos pelo qual o desempenho organizacional e eficiência operacional podem ser melhorados.

Com a ECM, as empresas têm, entre outras coisas, a possibilidade de simplificar os seus processos de criação, gestão, publicação e distribuição dos conteúdos, assim como de reduzir os custos de criação, manutenção e produção da informação e utilizando-se de forma mais eficiente os recursos disponíveis.

Pode-se dizer que a ECM pode agir como um maior facilitador de uma gestão do conhecimento sustentável, além de englobar os métodos, estratégias e ferramentas utilizadas para a captura, gestão, armazenamento, preservação e difusão dos conteúdos e documentos relacionados com os processos organizacionais.

As soluções de ECM representam apenas uma parte da solução. As soluções combinam uma série de diferentes tecnologias, incluindo a gestão documental e imagens, gestão de registros, gestão de conteúdo WEB, o acesso e recuperação da informação entre outras. No entanto, a tecnologia por si só não é suficiente para agregar valor ao negócio de uma empresa, a interação entre os usuários é fundamental para que qualquer sistema informacional seja sempre retroalimentado com os conhecimentos produzidos.

#### **4.3.1 Benefícios do ECM**

Pivetta (2014) no artigo intitulado “ECM e seus benefícios para as organizações” elenca-os da seguinte forma:

- **Recuperação Rápida** - Velocidade e precisão na busca e localização de documentos.
- **Qualidade de Atendimento** – Proporciona respostas rápidas e precisas, melhorando a qualidade de atendimento ao cliente (interno e externo)
- **Gerenciamento automatizado de processos** - Minimiza recursos humanos e aumenta a produtividade. Workflow de Aprovação, liberação e publicação de documentos.
- **Arquivo Digital** - Reduz o risco de perda ou danificação de papel. Mantendo as versões de arquivos em sistemas ECM evita-se desgaste dos papéis com seu manuseio.
- **Maior Garantia de Segurança** - A base de conhecimento é um dos maiores ativos das empresas e seu uso deve ser gerenciado dentro das políticas de permissão gerais. As soluções de ECM garantem a seus usuários uma flexibilidade de controle sobre documentos. Controles de segurança nas pastas, documento individual, nível de palavras e/ou para diferentes grupos ou indivíduos. Um excelente diferencial se comparado ao controle de conteúdo físico, onde todos os documentos de papel arquivados em um armário possuem o mesmo nível de segurança (ou você tem a chave e acesso a todos eles, ou não tem a nenhum).
- **Economia de Espaço** - Soluções de ECM recuperam valiosos espaços físicos no escritório e arquivo permanente, reduzindo drasticamente as pilhas de papéis.
- **Recuperação de desastres** - Possui funcionalidades que permitem fazer backup dos documentos, enquanto papéis são vulneráveis a incêndios, enchentes e roubos. Estas funcionalidades acabam trazendo maior segurança para o banco de dados da organização.
- **Controle de Versionamento** - Esta funcionalidade é importante pois, ao longo dos processos/projetos os conteúdos sofrem atualizações. Estas modificações devem ter seu histórico registrado para possibilitar um eventual rastreamento. Novas alterações devem ser realizadas sempre a partir da última versão anterior validada. Esta funcionalidade traz mais segurança para as organizações, uma vez que minimiza o risco de que seus colaboradores estejam trabalhando em documentos desatualizados, evitando o retrabalho e com isso reduzindo o custo da operação.
- **Melhoria no processo de tomada de decisões** - O acesso ágil às informações é essencial para a tomada de decisões rápidas e assertivas.
- **Redução de custos** - Praticamente elimina cópias de documentos, já que há disponibilização de documentos em rede.
- **Base de Conhecimento** - Permite que as organizações gerem uma base única do conhecimento.
- **Integração com outros sistemas e tecnologias** - Tecnologia viabilizadora de outras, como BPMS, ERP, SCM, CRM e BI.
- **Compartilhamento da Informação** - Facilita atividades que envolvem colaboração entre pessoas e equipes.

Diante disso, podemos concluir que o ECM se trata de um conjunto de estratégias, métodos e ferramentas para capturar, armazenar, gerir, preservar e disponibilizar conteúdos corporativos (PIVETTA, 2014).

Evidentemente, não tivemos a pretensão de esgotar o assunto, mas, simplesmente, de trazer uma visão simples e objetiva, dando ênfase aos benefícios que esta solução pode trazer às organizações.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, caracterizada como exploratória e descritiva. A estratégia escolhida para o desenvolvimento dessa pesquisa foi realizá-la por meio do método de estudo de caso.

Segundo André (2005), o estudo de caso surge, na sociologia e na antropologia, ao final do século XIX e início do século XX. O principal propósito, nestas áreas, era realçar características e atributos da vida social. Na Medicina, Psicanálise, Psicologia e Serviço Social objetivavam estudar um caso para fins de diagnose, tratamento e acompanhamento. Nas áreas de Direito, Administração e Medicina foi, e ainda é, utilizado como recurso didático.

A respeito do conceito de estudo de caso, há que se considerar a perspectiva da conferência dos itens relacionados nos objetivos específicos: o estudo de caso sempre envolve uma instância em ação.

É fundamental conhecer o que se aprende ao analisar o caso, sendo necessário um estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular, o que leva a entender sua atividade dentro de importantes circunstâncias. Para Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos. Na perspectiva de Merriam (1988, *apud* ANDRÉ 2005), o conhecimento gerado a partir do estudo de caso é diferente do conhecimento gerado a partir de outras pesquisas porque é mais concreto, mais contextualizado, mais voltado para a interpretação do leitor e baseado em populações de referência determinadas pelo pesquisador. Além disso, a autora explica que o estudo de caso qualitativo atende a quatro características essenciais: particularidade, descrição, heurística e indução.

A primeira característica diz respeito ao fato de que o estudo de caso focaliza uma situação, um fenômeno particular, o que o faz um tipo de estudo adequado para investigar problemas práticos. A característica da descrição significa o detalhamento completo e literal da situação investigada. A heurística refere-se à ideia de que o estudo de caso ilumina a compreensão do leitor

sobre o fenômeno estudado, podendo “[...] revelar a descoberta de novos significados, estender a experiência do leitor ou confirmar o já conhecido” (ANDRÉ, 2005, p.18). A última característica, indução, significa que, em sua maioria, os estudos de caso se baseiam na lógica indutiva.

Lüdke e André (1986) e Triviños (1987), enfatizam as características do estudo de caso como estudos que partem de alguns pressupostos teóricos iniciais, mas procuram manter-se constantemente atentos a novos elementos emergentes e importantes para discutir a problemática em questão. Diante do exposto, entendemos o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa relevante no processo científico.

O estudo de caso é um procedimento metodológico de investigação especialmente adequado quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Yin (2005) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenômeno, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo. Da mesma forma podemos compreender os processos ocorridos nas organizações. Assim como no ambiente educacional, a pesquisa pressupõe interações causais em diversas frentes inter-relacionadas.

Assim, Yin (2005) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de coleta de dados e às estratégias de análise dos mesmos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Martins (2008), o sucesso do estudo de caso depende de sua importância, eficiência, além de ser suficiente para a solução do problema estudado e relatado de maneira atraente. Esta estratégia é importante quando se caracteriza pela originalidade, criatividade e ineditismo. Outro ponto importante é a escolha criteriosa do tema-problema de pesquisa. Este não pode ser pautado em ideias vagas ou propostas ingênuas. Para ser eficiente, o estudo de caso precisa apresentar indicadores de confiabilidade e ter sido orientado por um detalhado protocolo. O papel do pesquisador tem relevância quando está pautado numa atuação crítica e criativa descrevendo, interpretando, explicando e encadeando evidências. Para ser suficiente, o estudo de caso deve ter os limites entre ele e o fenômeno claramente determinados.

A possibilidade de fornecer uma visão profunda, ampla e integrada de uma unidade social complexa, depende da atuação do pesquisador. Ao retratar situações reais sem prejuízo de sua dinamicidade natural, o estudo de caso se configura vantajoso. A capacidade heurística, segundo André (2005), é outra contribuição desse tipo de pesquisa, pois pode levar a descobrir novos sentidos, expandir suas experiências ou confirmar o que já se sabia. Destacamos, ainda, a capacidade, a sensibilidade e o preparo do pesquisador para não se perder nas aparências e no inusitado, uma vez que o estudo de caso exige a manifestação de suas dimensões intelectual, pessoal e emocional.

André (2005) destaca a dimensão ética, que não pode ser esquecida, pois o pesquisador deve deixar claros os critérios utilizados em sua pesquisa, principalmente no que diz respeito aos sujeitos, unidades de análise e os dados apresentados e descartados.

Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso:

- 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;

- 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e,
- 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Yin (2005) comenta que a pesquisa na forma de estudo de caso inclui casos únicos e casos múltiplos – ambos como variantes dos projetos de estudo de caso. O autor considera que o estudo de caso único é eminentemente justificável quando representa: (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal.

Ao se tomar por base a análise das definições da expressão ‘estudo de caso’ formuladas por Eisenhardt (1989), Gil (2009), Miles e Huberman (1994), Martins (2008b), Meredith (1998) e Yin (2005) pode-se extrair um conjunto de suas características:

- a) é uma estratégia de pesquisa apropriada para as ciências sociais e, particularmente, para as ciências sociais aplicadas;
- b) é uma estratégia utilizada para as pesquisas de acontecimentos contemporâneos em condições contextuais;
- c) deve ser precedido pela elaboração de um protocolo que defina os procedimentos e as regras gerais, possibilitando ao pesquisador conduzir o seu trabalho com êxito;
- d) está embasado em uma lógica de planejamento, evitando a sua condução por comprometimentos ideológicos;
- e) há uma convergência de informações e troca de experiências sobre o fenômeno;
- f) as inferências são sempre feitas tendo-se por base um teste empírico;
- g) o estudo sobre o fenômeno deve ser profundo e deve exaurir as possibilidades do que foi delimitado;

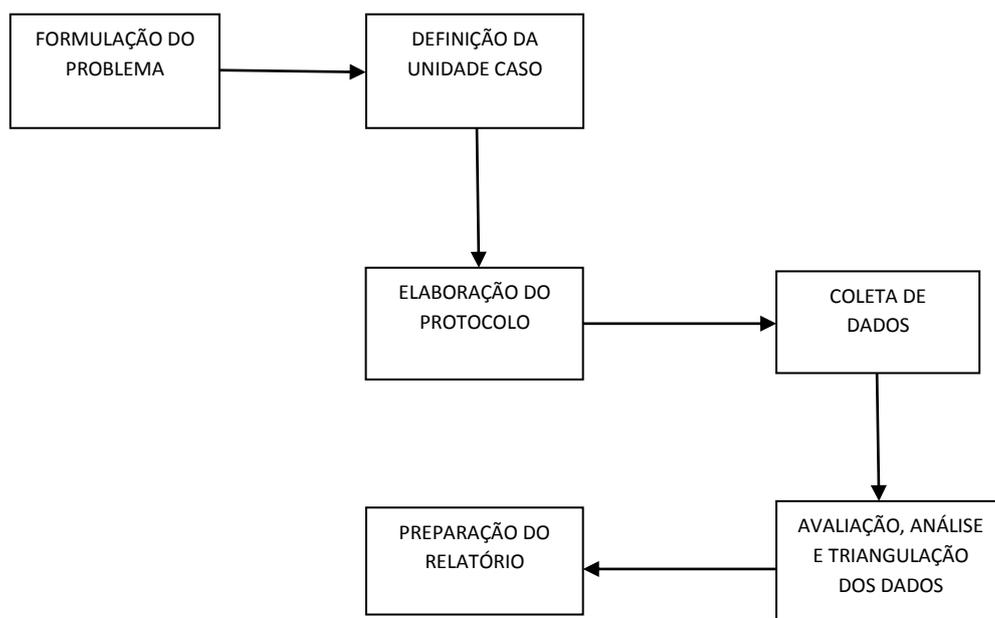
h) abrange a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para a análise dos achados de pesquisa.

Assim, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange várias etapas de pesquisa, garantindo a eficiência da resposta ao problema proposto— tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005).

### 5.1 Etapas da Pesquisa

Gil (2009) aponta a inexistência de um consenso por parte dos pesquisadores quanto às etapas a serem seguidas no desenvolvimento de um estudo de caso. Com base, porém, no trabalho de autores dedicados a essa questão (YIN, 2005; STAKE, 2005), pode-se construir um esquema das etapas, dos testes e das táticas aplicáveis à validação de um estudo de caso.

**Figura 8: Etapas da pesquisa**



Fonte: adaptado de Yin, 2005

Em linhas gerais, a Figura 09 evidencia que um projeto completo de pesquisa abrange o desenvolvimento de uma estrutura teórica para o estudo de caso a ser conduzido. No lugar de resistir à exigência, um pesquisador envolvido na realização de um estudo de caso deve se esforçar para desenvolver essa estrutura teórica, não importando se a pesquisa é explanatória, descritiva ou exploratória (YIN, 2005). Ainda segundo o referido autor, a utilização da teoria, na realização de estudos de caso representa uma ajuda imensa na definição do projeto de pesquisa e na coleta de dados adequados. Além disso, torna-se o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso. Um projeto de pesquisa representa um conjunto lógico de proposições. Assim, é possível julgar a qualidade de qualquer projeto de acordo com certos testes lógicos. Os conceitos oferecidos para esses testes lógicos incluem fidedignidade, credibilidade, “confirmabilidade” e fidelidade dos dados (YIN, 2005).

### **5.1.2 Etapas da elaboração do protocolo**

O protocolo de desenvolvimento do estudo de caso é um documento que serve como um roteiro facilitador para a etapa de coleta de dados. Contempla o instrumento de coleta de dados e toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação (YIN, 2005).

Da mesma forma, no contexto de um estudo de caso, o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa. Constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa, ou seja, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo.

A partir das várias contribuições de autores apresentadas ao longo desta pesquisa, podemos construir o roteiro de um possível protocolo de pesquisa que indica o conjunto de atividades e procedimentos a serem aplicados. É o que se apresenta a seguir:

1. revisão dos principais artigos e publicações sobre o assunto abordado na pesquisa;

2. definição da unidade caso;
3. obtenção da autorização formal do escritório de advocacia objeto de estudo para realizar a pesquisa de campo;
4. elaboração do plano de amostragem;
5. estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados;
6. investigação sobre as técnicas de análise de dados apropriadas à pesquisa;
7. delineamento e formatação das questões propostas no questionário e no roteiro de entrevista, se for o caso;
8. realização do pré-teste dos instrumentos de coleta de dados;
9. construção de um banco de dados para armazenamento das respostas obtidas pelos sujeitos participantes;
10. avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados (triangulação);
11. revisão do relatório pelos sujeitos participantes;
12. elaboração do relatório final.

O protocolo constitui uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de caso (YIN, 2005).

### **5.1.3 Coleta de dados**

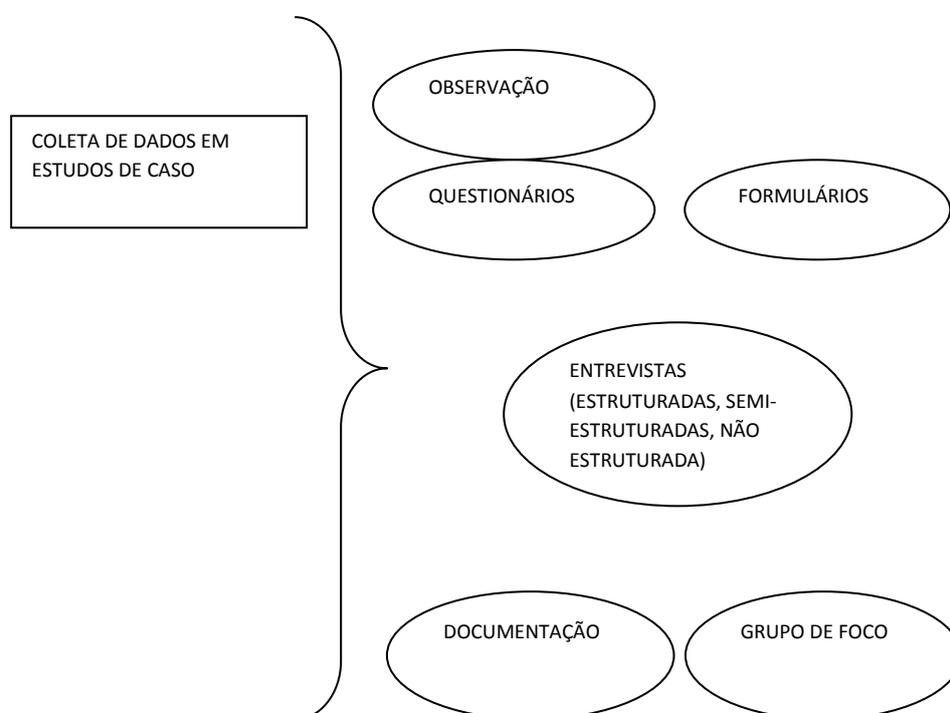
Gil (2009) ressalta que o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma única técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser empregadas de forma complementar. O estudo de caso requer mais de uma técnica. Isso constitui um princípio básico que não pode ser descartado.

Segundo Yin (2005), obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos. Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa

maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Gil (2009) observa que nos experimentos e nos levantamentos, antes da coleta de dados, são realizados testes para garantir validade e fidedignidade aos instrumentos; o que não costuma ocorrer nos estudos de caso. O uso de múltiplas fontes de evidência (YIN, 2005) constitui, portanto, o principal recurso do que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados.

**Figura 9: Instrumentos de coleta utilizados em estudo de caso**



Fonte: adaptado de Yin, 2005

Observa-se na Figura 10, que os estudos de caso requerem múltiplos instrumentos de coleta de dados. Adicionalmente, Yin (2005) apresenta três princípios para coleta de dados:

1) uso de múltiplas fontes de evidências, com triangulação entre diferentes fontes de dados, avaliadores ou métodos e questões de validação;

2) criação de base de dados do estudo de caso, com dados e evidências básicas e relatórios do investigador (a partir de registros escritos ou gravados, anotações e lembranças), que aumentam a confiabilidade da pesquisa; e

3) manutenção de uma linha de evidências, onde se estabeleça uma cadeia de relações desde as questões de pesquisa, protocolos, fontes de evidências, banco de dados e relatório do caso. Isso permite que observadores externos (leitores do caso) sigam quaisquer evidências que levaram às conclusões do estudo.

Consoli (2008) chama a atenção para uma questão comum relacionada à seleção de casos e coleta de dados: quando parar? De acordo com Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) geralmente, paramos de adicionar casos à pesquisa quando se alcança uma saturação teórica, ou seja, quando as respostas são satisfatórias às questões de pesquisa ou quando o melhoramento incremental dos dados de novos casos é pequeno. Isso pode ser verificado quando a adição de novos casos já não acrescenta informações relevantes ao tema estudado ou quando o pesquisador consegue identificar que os padrões de comportamento das variáveis de análise começam a convergir (EISENHARDT, 1989).

#### **5.1.4 Avaliação, análise e triangulação dos dados**

O estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados variados. Assim, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise (de conteúdo, descritiva, inferencial, de discurso, documental, etc.). O mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social (GIL, 2009).

### **5.2 Protocolo de pesquisa**

Para o estudo no escritório de advocacia, utilizamos as seguintes etapas:

- Primeira etapa: a partir de um referencial teórico que proporcione um modelo de investigação e, de acordo com a análise teórica, foi elaborado

um conjunto de perguntas aos advogados do escritório de advocacia, aplicado em formato de questionário, e que servirá de base para o desenvolvimento das demais etapas do trabalho.

- Segunda etapa: análise documental do repositório documental do escritório de advocacia.
- Terceira etapa: observação direta (in loco).
- Quarta etapa: por se tratar de um escritório de advogados associados, a entrevista foi feita com o líder do escritório, deixando claro que não existe hierarquia entre os advogados. O advogado (líder) foi escolhido pelos próprios advogados do escritório.
- Quinta etapa: análise dos dados do questionário, das entrevistas e do repositório documental do escritório e criação de ações para o gerenciamento informacional aplicável aos escritórios de advocacia.

### **5.2.1 Universo de Pesquisa - Descrição da Empresa**

O universo de pesquisa para a aplicação desse estudo de caso é um escritório de advocacia da cidade de Marília. Por questões éticas e de sigilo, o nome do escritório não é revelado nessa pesquisa. O escritório possui dez advogados que trabalham de forma associada. Não existe um proprietário nesse escritório e nem hierarquia entre seus associados. Porém, para que fosse realizada a entrevista, foi escolhido um advogado (líder) que representasse todos os demais. Esse escritório é considerado de médio porte, com um volume considerável de clientes, com cerca de 200 ações judiciais por mês.

O principal motivo desse escritório de advocacia ter sido escolhido para a aplicação do estudo de caso dessa pesquisa é pelo fato de possuir características comuns à maioria dos escritórios de advocacia da cidade de Marília. Essas características seriam: constituição do escritório (formada por vários advogados com especialidades diversas trabalhando de forma associada), divisão financeira apenas dos custos fixos do escritório, autonomia funcional pelo fato de não existir 'chefe', dentre outras.

Num primeiro contato, o diálogo foi feito apenas com o líder nomeado pelos demais advogados e fui informado que a sociedade atua em quase todas

as áreas do Direito. Segundo o informante, durante o atendimento no escritório, busca-se agregar valor aos serviços por meio de um atendimento diferenciado em relação à concorrência.

Os associados possuem conhecimento e motivação para atuarem na área, porém, mesmo conhecendo a necessidade, reconhecem a falibilidade dos bancos de dados para soluções dentro do prazo correto e com maior qualidade. Relatou a dificuldade de atualização dos bancos de dados, e o curto tempo para fazer essa busca antes do decurso do prazo processual que precisam cumprir.

A composição da sociedade e as áreas do Direito em que cada advogado atua dentro do escritório de advocacia são relacionadas quando da apresentação da aplicação desse estudo de caso.

### **5.2.2 Definição do Negócio**

A finalidade é prestar serviços jurídicos aos seus clientes por meios legais. No entanto, o líder entende que, para o sucesso do negócio, é necessário oferecer serviços de forma diferenciada, ou seja, agregar valor a esses por meio da solução eficaz e eficiente das causas assumidas. Diante disso, o entrevistado define o negócio como: “Soluções em Serviços Jurídicos”.

### **5.2.3 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Uma prioridade maior do que a pura familiaridade com ferramentas e manipulações é ter uma estratégia analítica geral em primeiro lugar. A partir do momento que se tem uma estratégia, as ferramentas podem acabar se mostrando extremamente úteis ou irrelevantes (YIN, 2005). A estratégia ajudará a considerar as evidências de forma justa, produzir conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas, também, a usar ferramentas e manipulações de forma mais eficaz e eficiente.

Segundo Yin (2005), três estratégias gerais norteiam a análise das evidências coletadas no estudo de caso. A primeira corresponde às proposições teóricas relativas ao projeto original, uma vez que este deve ter baseado os objetivos, as questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura

sobre o assunto e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir. A segunda diz respeito às explicações concorrentes. Essa estratégia analítica geral tenta definir e testar explicações concorrentes e é especialmente útil ao se fazer avaliações do estudo de caso. A última estratégia trata da descrição de caso - desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso sendo relevante quando se estiver enfrentando dificuldades em utilizar as proposições teóricas ou explicações concorrentes.

Não importa qual estratégia analítica específica seja escolhida, deve-se fazer de tudo para ter certeza de que a análise é de alta qualidade. No mínimo, quatro princípios para Yin (2005), parecem fundamentar toda a boa ciência social e exigem sua inteira atenção: a análise deve deixar claro que se baseia em todas as evidências; a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes; a análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos; deve-se utilizar o conhecimento prévio de especialista em seu estudo. De preferência, deve-se demonstrar conhecimento das discussões e do debate atual sobre o tópico do estudo de caso.

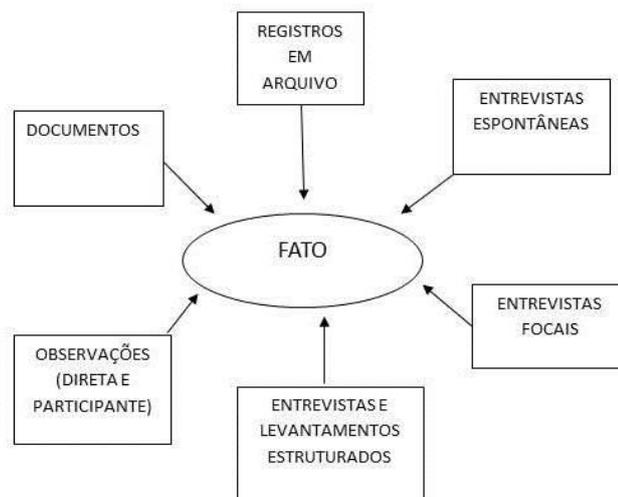
A triangulação dos dados é apontada por alguns autores (ANDRÉ, 2005; YIN, 2005; MARTINS, 2008) como procedimento fundamental à validação da pesquisa, considerando que

[...] a confiabilidade de um Estudo de Caso poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas. A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiabilidade ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias. O processo de triangulação garantirá que descobertas em um Estudo de Caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa. (MARTINS, 2008, p. 80).

São estratégias como estas que consolidam o estudo de caso como estratégia de pesquisa válida.

A Figura 11 demonstra que o uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes.

**Figura 10: Convergência de Evidências (Estudo Único).**



Fonte: Yin, 2005

Para Yin (2005) a vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, um processo de triangulação. Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente é muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.

Para a coleta de dados deste estudo são adotados alguns procedimentos operacionais, os quais visarão buscar fontes de evidências para o bom desenvolvimento dessa pesquisa (YIN, 2005).

#### **a) Aplicação de questionários:**

Aplicados aos advogados que compõem o corpo de funcionários do escritório de advocacia. A maioria desses profissionais possui um bom tempo de formação acadêmica, com algum tipo de especialização específica (pós-graduação *lato sensu*). O questionário é composto de oito perguntas, identificadas em item específico abaixo, e respondidos de forma individual.

**b) Observação direta:**

Como estratégia complementar foram feitas visitas de campo ao escritório, buscando criar oportunidades de fazer observações diretas. A observação, como técnica de coleta de dados empíricos na pesquisa qualitativa, é considerada por Goode e Hatt (1979) como a mais antiga e ao mesmo tempo a mais moderna das técnicas de pesquisa. Para que se torne válida e fidedigna, requer planejamento em relação ao que observar e como observar. A vantagem da utilização dessa técnica é a possibilidade de um contato pessoal com o objeto de investigação, permitindo acompanhar as experiências diárias dos sujeitos e apreender o significado que atribuem à realidade e às suas ações.

Foi observada toda a rotina do escritório, desde o atendimento ao cliente, a forma como a peça processual é elaborada, onde buscam as informações que comporão a tese jurídica, até a guarda, armazenamento e arquivamento dos processos.

**c) Análise documental do(s) repositório(s) do escritório:**

Foram analisadas as fontes de informações relevantes para as atividades desenvolvidas pelo escritório, armazenadas em ambiente próprio. A análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos. Foi analisado se o banco de dados que o escritório possui supre as necessidades dos advogados para uma prestação de serviço eficiente.

**d) Entrevista semi-estruturada:**

Após a aplicação dos questionários e a partir da análise de dados coletados, foi realizada uma entrevista semi-estruturada, com questões relevantes para aprofundamento e esclarecimento de dúvidas surgidas

durante a aplicação do questionário. A entrevista é um processo de interação social, no qual teremos a oportunidade de obter informações do entrevistado, por meio de um roteiro contendo tópicos em torno da problemática de pesquisa.

Como se trata de escritório composto por associados, a indicação do líder para realização da entrevista foi definida pelos membros da sociedade, para que este os representasse.

Importante frisarmos que a observação direta deve focar na rotina do escritório. Neste caso, o pesquisador tem acesso aos documentos apenas para verificar como são armazenados, arquivados e recuperados. O conteúdo dos documentos não será analisado, visto que contém dados sigilosos e de confiança entre advogado e cliente. No entanto, como o foco dessa pesquisa é a gestão das informações, essas análises de nada implicarão no resultado da mesma.

Nessa etapa podemos confrontar a análise feita das respostas do questionário com a realidade observada dentro do escritório de advocacia.

### **5.3 Instrumento de Pesquisa**

#### **5.3.1 Questionário**

Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. É provável que questões como essas estimulem também o uso de experimentos e pesquisas históricas.

Todo caso pode ser decomposto em suas partes constituintes. Assim, pode-se analisar o caso para identificar seus componentes mais relevantes, ou atribuir-lhes graus de importância relativa em função do caso específico. A revisão bibliográfica é sempre útil para fazer comparações com outros casos semelhantes, buscar fundamentação teórica e também para reforçar a argumentação de quem está descrevendo o caso. A discussão permite avaliar os caminhos seguidos (como se desenvolve o caso), desde a elaboração dos objetivos (por que estudar o caso) até as conclusões (o que se aprendeu com o estudo do caso).

Para levantamento de informações nos questionários realizados, elaboramos um formulário com as seguintes perguntas.

- a) **“Qual a sua formação profissional e qual o tempo de atuação como advogado?”**: nesta primeira questão buscamos conhecer os profissionais que atuam dentro do escritório e o tempo de experiência que possuem.
- b) **“O escritório possui algum tipo de planejamento das atividades do dia-a-dia? Defina-o”**.: nesta questão busca-se identificar se já existe algum tipo de planejamento, bem como quais as suas características.
- c) **“Quais são as maiores dificuldades apresentadas para a elaboração das peças processuais? Com este questionamento, busca-se analisar as dificuldades para elaboração da peça jurídica, seja ela uma petição inicial, uma contestação, um recurso, dentre outras.**
- d) **“Como é realizado o controle das atividades profissionais? Há algum software de apoio à gestão do escritório?”**: esta questão está voltada à perspectiva de processos internos, a qual visa identificar as principais formas de controle, bem como as tecnologias utilizadas.
- e) **“Existe um banco de dados do escritório de advocacia para pesquisa e elaboração das peças processuais? Como é feito o acesso a ele?”**: refere-se a forma de como são feitas as partes teóricas das peças processuais, abrangendo Legislação, Doutrina e Jurisprudência.
- f) **“A forma como é feita a pesquisa para elaboração das peças processuais atende às necessidades de uma prestação de serviço de qualidade e dentro do prazo processual?”**: esta questão está voltada à forma como a gestão da informação está disponibilizada dentro do escritório de advocacia. Se atendem aos interesses dos advogados quando da necessidade das mesmas, para uma eficiente prestação de serviço.

- g) **“Há uma atualização periódica do banco de dados de pesquisa do escritório, visando incluir novas legislações e jurisprudências? A cada quanto tempo isso é realizado?”**: refere-se ao fato de acompanhar a velocidade com que as informações jurídicas se reproduzem, buscando sempre uma tomada de decisão mais acertada.
- h) **“Você utiliza ações finalizadas ou documentos criados anteriormente para elaborar novas peças processuais? Em que repositório esse material é armazenado?”**: esta questão está voltada para a recuperação das informações já existentes no escritório de advocacia.

#### **5.4 Preparação do Relatório**

Muitos aspectos precisam ser considerados ao se construir um relatório de estudo de caso. Yin (2005) chama a atenção para a identificação do público-alvo do relatório.

Com relação aos procedimentos adequados ao elaborar um relatório de estudo de caso, Yin (2005) comenta que a redação deve iniciar logo no início do processo analítico, depois da coleta de dados, mas antes do início da análise. É desejável, para o autor, que a identidade dos casos, seja revelada. No entanto, quando o estudo de caso for sobre algum típico polêmico, o anonimato se faz necessário, tanto para proteger o caso real e seus verdadeiros participantes.

Outro aspecto que merece destaque diz respeito à revisão da minuta do estudo de caso como um procedimento de validação. Neste caso, os informantes e os participantes podem discordar das conclusões e interpretações do pesquisador, mas não devem discordar em relação aos fatos verdadeiros do caso. Para Yin (2005), esta revisão pode produzir evidências adicionais, uma vez que os informantes e participantes podem se lembrar de elementos novos de que tinham esquecidos durante o período da coleta de dados.

Um estudo de caso completo, segundo Yin (2005) é aquele em que os limites do caso – isto é, a distinção entre o fenômeno que está sendo estudado e seu contexto – recebem uma atenção explícita. Além disso, o estudo de caso completo deve demonstrar, de maneira convincente, que o pesquisador despendeu esforços exaustivos ao coletar as evidências relevantes. Ainda no que diz respeito à completude, é primordial destacar que um estudo de caso não estará completo se o estudo simplesmente terminar porque o pesquisador excedeu o tempo, ou porque ele enfrentou outras limitações que não tinham relação com a pesquisa.

### **5.5 Realização do Pré-teste**

Com o intuito de fazer uma amostragem do que seria aplicado no estudo de caso, foi realizado um pré-teste em outro escritório de advocacia com características muito parecidas com o escritório escolhido como universo dessa pesquisa, porém em menor escala. As análises serviram de base para nortear o nosso estudo, corrigindo assim, possíveis falhas na elaboração do questionário aplicado.

O universo escolhido para essa aplicação foi um escritório de pequeno porte da cidade de Marília, composto por duas advogadas que também atuam na forma de sociedade.

O pré-teste foi aplicado em três dias. No primeiro dia foi aplicado o questionário aberto para as duas advogadas. No segundo dia foi feita uma entrevista com apenas uma das advogadas, escolhida por elas mesmas, para que representasse o escritório. No terceiro dia foi feita a observação direta, analisando toda a rotina do escritório e a análise dos bancos de dados e arquivos documentais.

Em virtude dos resultados obtidos durante a realização do pré-teste, na aplicação do estudo de caso definitivo adotamos a sequência de aplicação dos instrumentos, conforme apresentado anteriormente: aplicação do questionário, observação direta, análise documental e entrevista.

O motivo da sequência ter sido alterada deu-se pelo fato de que na observação direta e na análise documental surgiram vários questionamentos

relacionados ao nosso objeto de estudo, porém, como a entrevista já havia sido feita e pela falta de disponibilidade por parte dos advogados, esses questionamentos ficaram sem resposta no pré-teste. Para que isso fosse evitado, na aplicação do estudo de caso definitivo a sequência foi alterada, pois a entrevista sendo o último instrumento, todas as dúvidas e questionamentos surgidos na aplicação dos outros instrumentos poderiam ali serem sanadas.

## 6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A aplicação do estudo de caso foi muito interessante. Houve uma participação muito intensa e direta. No total, foram 63 dias consecutivos frequentando o escritório, pois como trabalham dez advogados nesse escritório, analisar as rotinas, documentos, arquivos de cada um deles requer um tempo considerável.

Dividimos a aplicação em etapas e num primeiro momento aplicamos um questionário aberto para que os advogados que trabalham no escritório de advocacia respondessem. Segue abaixo o questionário e as respostas de cada advogado (a).

Dos dez advogados que trabalham no escritório de advocacia apenas um não respondeu ao questionário alegando falta de tempo.

### 6.1 Questionário

#### 1. Qual a sua formação profissional e qual o tempo de atuação como advogado (a)?

**Adv. 1:** *“Formado em Direito pelo Univem em 2002. Especialista em Direito do Trabalho. Atuo há 13 anos como advogado”.*

**Adv. 2:** *“Graduado em Direito pelo Univem. Fiz pós-graduação em Direito do Trabalho no Univem. Durante a graduação fiz estágio na Procuradoria do INSS. Atuo há dez anos”.*

**Adv. 3:** *“Sou graduada em Direito e pós-graduada em Direito Penal. Atuo na área Cível e Previdenciária há nove anos”.*

**Adv. 4:** *“Graduado em Direito em 2014. Há dois anos atuando como advogado”.*

**Adv. 5:** *“Graduado em Direito em 2003. Especialista em civil e processo civil desde 2005. Atuo como advogado há 13 anos”.*

**Adv. 6:** *“Graduação em Direito e pós-graduação em Direito Processual Civil. Atuo como advogada há seis anos”.*

**Adv. 7:** *“Formado em Direito em 2012. Atuando desde 2012 como advogado”.*

**Adv. 8:** *“Formado em Direito pela Unimar em 1997. Pós-graduação em Direito Processual Civil no Univem. Atuo como advogado desde 1998”.*

**Adv. 9:** *“Formado em Direito e pós-graduado em Direito Ambiental. Exerço a advocacia há 18 anos”.*

Nota-se que a maioria dos advogados possui um tempo considerável de atuação advocatícia e possuem alguma área de especialização. Importante frisar, que eles não atuam apenas na área em que são especialistas.

## **2. O escritório possui algum tipo de planejamento das atividades do dia-a-dia? Defina-o.**

**Adv. 1:** *“Cada advogado é responsável pelo planejamento das suas atividades diárias”.*

**Adv. 2:** *“Há um programa “Promad” onde alimentamos com informações sobre o processo que somos responsáveis, assim como agendamos os prazos processuais, cujo cumprimento varia de acordo com cada prazo”.*

**Adv. 3:** *“Eu coloco na agenda todos os compromissos do próximo dia, isso inclui prazos processuais, elaboração de petições iniciais, atendimento de clientes e serviços externos. Tendo sempre que cumprir o planejamento”.*

**Adv. 4:** *“O advogado que define suas atividades do dia”.*

**Adv. 5:** *“O próprio advogado planeja sua rotina e atividades diárias a serem cumpridas”.*

**Adv. 6:** *“Tenho uma agenda onde coloco as prioridades do dia, que são os prazos processuais e as audiências”.*

**Adv. 7:** *“Existe um programa “Promad” que discrimina as atividades a serem executadas no dia”.*

**Adv. 8:** *“O advogado é responsável pela sua rotina, definindo as atividades que serão executadas no decorrer do dia”.*

**Adv. 9:** *“Não. Porém, as atividades resumem-se em elaborações de peças processuais, audiências, atendimento a clientes e solicitações de informação e documentos”.*

Evidencia-se, a partir das respostas, que o escritório não possui uma rotina de trabalho, pois como os advogados trabalham de forma independente e autônoma dentro do escritório, cada rotina é especificada da forma que melhor convém a cada profissional.

Alguns advogados mencionaram o Promad, que significa Programa Nacional de Modernização da Advocacia. Trata-se de um software que auxilia os advogados na gestão processual. Oportuno mencionar que esse software possui um custo mensal para o escritório de advocacia.

### **3. Quais são as maiores dificuldades apresentadas para a elaboração das peças processuais?**

**Adv. 1:** *“A maior dificuldade é encontrar a fundamentação teórica para a elaboração das peças processuais”.*

**Adv. 2:** *“A dificuldade é com o próprio cliente que não entrega a documentação solicitada para que a peça processual seja feita”.*

**Adv. 3:** *“Encontrar a jurisprudência que embasa perfeitamente o caso concreto em que estamos atuando”.*

**Adv. 4:** *“O prazo processual prejudica a qualidade da peça processual, pois geralmente temos que correr contra o tempo para não perdermos o prazo”.*

**Adv. 5:** *“Elaborar uma peça processual exige encontrar a fundamentação teórica e a jurisprudência que melhor se enquadram no caso concreto, porém, nem sempre conseguimos encontrar as informações no escritório e isso prejudica o andamento do nosso trabalho”.*

**Adv. 6:** *“Recolher as informações necessárias para o caso do cliente”.*

**Adv. 7:** *“O cliente sempre tem pressa para solucionarmos o seu problema, porém, eles demoram para trazer os documentos que pedimos e ficam cobrando uma solução. Sem os documentos não podemos peticionar”.*

**Adv. 8:** *“Recuperar o que já está no sistema do computador”.*

**Adv. 9:** *“A quantidade de jurisprudência que temos que analisar dificulta a elaboração da peça processual”.*

Como visto nas respostas, a grande maioria dos advogados entende que a dificuldade para a elaboração de uma peça processual está justamente na quantidade de informações que são necessárias, em relação às disponibilizadas, gerando assim um volume informacional excessivo. Fazer a coleta, análise e disseminação da informação mais adequada para o caso concreto, passa a ser uma dificuldade encontrada com certa frequência. Nessa questão encontra-se a grande base da nossa pesquisa, que é justamente a gestão da informação para os escritórios de advocacia, visando um atendimento mais qualitativo num tempo relativamente menor.

#### **4. Como é realizado o controle das atividades profissionais? Há algum software de apoio à gestão do escritório?**

**Adv. 1:** *“Sim, o software Promad. As atividades são feitas pelo acompanhamento das publicações no Diário Oficial”.*

**Adv. 2:** *“Há um programa chamado Promad onde cadastramos nossos prazos, pendências, enfim, tudo que precisamos. Temos a responsabilidade sobre os processos que atuamos”.*

**Adv. 3:** *“O escritório possui software apenas para apoio à gestão administrativa. Faço o controle das atividades profissionais através de publicações pelo site da OAB/SP e acompanho minhas anotações na agenda diariamente”.*

**Adv. 4:** *“Sim, Promad”.*

**Adv. 5:** *“Promad”.*

**Adv. 6:** *“O controle das atividades é feito através das publicações recebidas no dia-a-dia e anotações da agenda. Temos um sistema chamado Promad também”.*

**Adv. 7:** *“Sim, Promad”.*

**Adv. 8:** *“Controle por arquivamento físico e programa Promad”.*

**Adv. 9:** *“Existe um software de gestão aos processos. Quanto às atividades, cada advogado controla a sua rotina”.*

Como notado, o escritório possui um programa chamado Promad. O Promad é um software jurídico de gestão dos processos. Todo o andamento do processo é alimentado nesse software, inclusive o vencimento dos prazos. No dia do vencimento o próprio programa comunica o advogado.

**5. Existe um banco de dados do escritório de advocacia para a pesquisa e a elaboração das peças processuais? Como é feito o acesso a ele?**

**Adv. 1:** *“O escritório não possui banco de dados, apenas arquivo físico e o sistema Promad”.*

**Adv. 2:** *“Não. A elaboração da peça processual é independente e autônoma, realizada de forma individual. Não há peças padronizadas aqui”.*

**Adv. 3:** *“Eu busco a maioria das minhas pesquisas na internet para elaborar as ações judiciais”.*

**Adv. 4:** *“Sim, Promad”.*

**Adv. 5:** *“Não existe banco de dados. A consulta de informações é feita pelo próprio advogado”.*

**Adv. 6:** *“Não existe um banco de dados. Pesquisas de súmulas e jurisprudências dos tribunais superiores consulto pela internet”.*

**Adv. 7:** *“Não. A pesquisa é individual ou em debate com os colegas do escritório”.*

**Adv. 8:** *“Não. Apenas arquivo físico”.*

**Adv. 9:** *“Não”.*

Como cada advogado atua de forma independente, eles responderam que o escritório não possui um banco de dados. Porém, todos eles possuem um arquivo físico com uma quantidade de informação muito elevada. Esse arquivo não foi considerado por eles como um banco de dados.

**6. A forma como é feita a pesquisa para a elaboração das peças processuais atende às necessidades de uma prestação de serviço de qualidade e dentro do prazo processual?**

**Adv. 1:** *“O tempo gasto para a elaboração das peças processuais é grande, pois não temos um banco de dados”.*

**Adv. 2:** *“Com absoluta certeza a elaboração de peças processuais atende a necessidade de prestação de serviço com qualidade e dentro do prazo”.*

**Adv. 3:** *“Sim, atende. Pois hoje a internet é um dos meios mais eficazes para realizar uma pesquisa jurídica de leis e jurisprudências atuais”.*

**Adv. 4:** *“Sim”.*

**Adv. 5:** *“Sim”.*

**Adv. 6:** *“Sim, através do acesso a sites jurídicos como jus navegandi e outros. Acesso às jurisprudências dos tribunais, súmulas e pesquisas em livros”.*

**Adv. 7:** *“Acredito que sim”.*

**Adv. 8:** *“Não. Ainda é muito deficitária”.*

**Adv. 9:** *“Em partes. O grande volume de legislações e jurisprudências nos impede de termos acesso a tudo dentro do prazo processual”.*

Os advogados acreditam que a pesquisa feita por eles para a elaboração das peças processuais atende as necessidades de uma prestação de serviço de qualidade e no prazo processual. Essa questão apresentou muitas divergências na observação direta e será posteriormente discutida.

**7. Há uma atualização periódica do banco de dados de pesquisa do escritório, visando incluir novas legislações e jurisprudências? A cada quanto tempo isso é realizado?**

**Adv. 1:** *“Não é feita a atualização visando incluir novas legislações e jurisprudências. Quando temos um caso buscamos nos sites jurídicos as últimas atualizações”.*

**Adv. 2:** *“Não há banco de dados, portanto essa atualização não é feita”.*

**Adv. 3:** *“Eu assino vários sites que me enviam as atualizações, além de seguir no facebook os tribunais”.*

**Adv. 4:** *“Não. Utiliza-se as jurisprudências e legislações pesquisando na internet”.*

**Adv. 5:** *“Não existe banco de dados”.*

**Adv. 6:** *“O escritório não tem banco de dados”.*

**Adv. 7:** *“Não”.*

**Adv. 8:** *“Não. Quando surge o problema pesquisamos na internet”.*

**Adv. 9:** *“Não existe o banco de dados”.*

Como os próprios advogados responderam que o escritório não possui banco de dados, não teria como o mesmo ser atualizado. Percebe-se que vários advogados acabam por utilizar os vários sistemas externos como referência de pesquisa.

**8. Você utiliza ações finalizadas ou documentos criados anteriormente para elaborar novas peças processuais? Em que repositório esse material é armazenado?**

**Adv. 1:** *“Sim, armazenado no computador”.*

**Adv. 2:** *“Todo material é armazenado no Promad. A utilização de algumas peças processuais pode até acontecer, mas não em sua totalidade”.*

**Adv. 3:** *“Sim, utilizo. Armazeno no computador e em pastas criadas separadamente e geralmente no nome do cliente”.*

**Adv. 4:** *“Sim. Armazenado no computador e no dropbox”.*

**Adv. 5:** *“Sim. Armazenado no próprio computador bem como em HD externo”.*

**Adv. 6:** *“Sim. É armazenado no Word no nome do cliente”.*

**Adv. 7:** *“Sim. Depósito externo”.*

**Adv. 8:** *“Sim, porém, é precário. O armazenamento é no computador”.*

**Adv. 9:** *“Sim. Armazenamento no próprio computador”.*

Todos os advogados confirmam a utilização do que foi produzido no escritório para ações futuras e semelhantes. Essa questão também gerou grandes observações e serão posteriormente comentadas.

## **6.2 Observação Direta**

Foi feita a observação direta (in loco) no escritório de advocacia com o intuito de analisar se tudo o que foi apontado no questionário realmente acontece na rotina do escritório. Todas as questões respondidas foram muito bem observadas na participação direta e analisadas de forma abrangente.

A rotina do escritório é muito organizada. Para toda documentação que entra e sai do escritório, um protocolo é lançado. A secretária é quem recebe todos os documentos externos que são entregues ao escritório. Ao fazer a entrega desse documento ao advogado responsável, um caderno de protocolo é preenchido e o advogado que recebeu o documento o assina. Isso garante que o documento saiu da mesa da secretária e foi entregue ao seu destinatário, evitando assim, que os documentos fiquem espalhados pelo escritório.

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

Essa autonomia funcional explica o porquê de as respostas do questionário serem tão divergentes, mesmo tendo sido aplicadas no mesmo ambiente. A impressão que se tem ao ler as respostas do questionário é que cada advogado está num mundo completamente diferente do outro. E é exatamente isso que acontece dentro do escritório. O planejamento do dia-a-dia de cada advogado é de sua própria responsabilidade.

O software de gestão processual Promad utilizado pelo escritório possui um custo mensal e é rateado de forma igualitária entre todos os advogados. Esse software é bem completo e complexo, pois existem muitos campos a serem preenchidos e que na maioria das vezes nem são utilizados.

Nesse software, todos os clientes podem ser cadastrados. Tem um módulo de agendamento em que as atividades a serem realizadas e o vencimento dos prazos processuais são alimentados. Todas as publicações do Diário Oficial da União podem ser anexadas nesse sistema, podendo assim, o advogado fazer o acompanhamento do andamento do processo.

O controle financeiro de contas a pagar e contas a receber também é característica incluída nesse software Promad. Dessa maneira o profissional do Direito consegue elaborar uma planilha para tudo que foi gasto e recebido de cada processo judicial.

O software comporta que os documentos sejam digitalizados e armazenados na própria pasta do cliente, inclusive o contrato de prestação de serviço firmado entre cliente e advogado.

Não esgotamos aqui todas as características do software Promad, pois como relatado, o software é bem completo e complexo em relação à gestão processual, além de ser pouco utilizado pelos advogados no escritório.

É importante esclarecer que esse software é apenas para o auxílio na gestão dos processos, não tendo nenhum conteúdo jurídico teoricamente analisando, ou seja, o software não contém nenhuma legislação, jurisprudência ou qualquer estudo temático que embase a elaboração de uma peça processual. O software possui apenas uma estrutura de gestão que deve ser alimentada com os dados de cada processo judicial. O Promad não possui um limite máximo de processos a serem cadastrados, podendo cada advogado cadastrar quantos forem necessários.

O acesso a esse software é feito por meio de login e senha, evitando assim que um advogado tenha acesso ao processo de outro advogado. Apesar do programa ser o mesmo para todo o escritório, o advogado consegue acompanhar apenas a gestão dos processos em que atua.

O interessante desse software é que ele possui todos os andamentos do processo, desde que devidamente preenchidos pelo advogado. Todas as informações constantes no sistema não são feitas de forma automática e sim manualmente. Ele é muito útil quando o cliente pergunta a situação em que se encontra o seu processo e quais os andamentos que ocorreram, pois traz uma visão geral do processo. Lembrando que isso só ocorre desde que o sistema seja corretamente alimentado pelo advogado.

Mister se faz ressaltar que a busca no sistema Promad é feita pelo nome do cliente em que o cadastro foi efetuado, não havendo outro tipo de mecanismo de recuperação da informação ou indexação.

A faixa etária dos advogados que atuam nesse escritório varia de 26 a 45 anos de idade. Isso também se reflete em algumas respostas relacionadas às tecnologias implementadas no escritório. Quanto mais novo o advogado, mais adepto de tecnologias de informação e comunicação que facilitam a rotina

de trabalho. Quanto mais antigo os advogados, maiores são as dificuldades de se apoiarem nas tecnologias. Isso explica a melhor adesão ao Promad dentro do escritório pelos mais jovens. Os advogados mais antigos possuem grande dificuldade em alimentar o sistema desse software.

O escritório possui um espaço para arquivo físico. Nesse espaço cada advogado possui um armário de arquivo onde armazenam os documentos relacionados a cada cliente. Tendo para cada cliente uma pasta específica. Pelo motivo de terem muitos documentos sigilosos em sua posse, foi acordado entre os advogados que todos os armários obrigatoriamente tivessem chaves. Lembrando que cada advogado tem a chave que dá acesso apenas ao seu arquivo físico.

A princípio considerei essa atitude muito estranha, porém, em diálogo com os advogados eles me garantiram que depois que isso foi implementado que a própria rotina de organização do escritório mudou. Fui informado que antes desse método, sempre que chegavam no espaço reservado para o arquivo encontravam pastas espalhadas pelo local.

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

Desde a instalação do PJ-e (Processo Judicial Eletrônico) pelos Tribunais de Justiça, Tribunais Regionais do Trabalho, Justiça Federal, os advogados passaram a armazenar os documentos e informações também no computador ou em algum HD externo, conforme as respostas dadas no questionário. Isso não eliminou o arquivo físico, pois passaram a ter dois arquivos com o mesmo conteúdo. Um no computador e outro físico.

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

Quando responderam à quinta pergunta, os advogados alegaram que o escritório não possuía um banco de dados. Realmente, o fato de não compartilharem as informações faz com que não exista um banco de dados do próprio escritório. Porém, cada advogado possui um extenso volume de informações armazenado tanto no arquivo físico como no computador, em que os mesmos poderiam ser considerados banco de dados, embora esses dados não estejam estruturados. A ausência de mecanismos de recuperação da informação ou de indexação prejudica a utilização deste acervo informacional com essa finalidade.

Outro aspecto muito interessante na rotina desse escritório é o fato de não haver compartilhamento de informação entre os advogados. Quando pensamos em um escritório de advogados associados, a ideia é que eles trabalham de forma coletiva, mas isso não ocorre. Presenciei algumas reuniões informais entre os advogados para discutirem algum caso específico, mas isso não faz parte da rotina do escritório, ocorre apenas em situações muito específicas. Importante frisar que esse compartilhamento não é proibido no escritório, apenas não é considerado prática rotineira esse tipo de troca de informações.

Raramente um cliente chega a esse escritório solicitando qualquer dos advogados. Ou já procuram por nomeação da Assistência Judiciária que é feita pela Defensoria Pública ou chegam procurando por algum advogado específico que ali trabalha. Podem estar buscando pela notoriedade desse advogado ou por indicação de pessoas conhecidas.

Para elaborarem a peça processual, grande parte da pesquisa é realizada na internet, mas nem sempre em sites dos próprios tribunais. Isso prejudica muito a qualidade do que é pesquisado, pois não podemos esquecer

que a internet também é um mercado onde produtos são comercializados e nem sempre o mais acessado é o mais adequado para o caso concreto.

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

O prazo é sempre cumprido, sendo isso uma regra básica do próprio escritório. No entanto, as peças processuais são elaboradas perto do vencimento do prazo, ou seja, não conseguem fazer uma análise mais detalhada da situação para não perderem o prazo.

O volume de informações que devem ser analisadas para que a peça processual seja elaborada é muito extenso. Necessitam buscar legislações, doutrinas e jurisprudência. No entanto, o que foi analisado é que grande parte das buscas ocorrem na internet, inclusive as relacionadas com a fundamentação teórica na qual deveriam consultar as doutrinas escritas por grandes estudiosos da área.

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

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

Durante todo o período em que participei da rotina do escritório não vi um único caso de algum advogado ir ao arquivo, tanto o físico como o digital, para recuperar algum conhecimento que havia sido produzido para ser reutilizado. Como foi mencionado, o hábito de elaborar as peças processuais próximo ao vencimento do prazo processual faz com que a busca utilizada por

eles por meio da internet seja mais rápida. Isso garante que o prazo não seja perdido, porém, não garante que todas as informações relativas àquele caso concreto tenham sido analisadas, podendo, em alguns casos, comprometer a qualidade da peça processual.

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

### **6.3 Análise Documental**

Em uma das fases de aplicação do estudo de caso, o instrumento utilizado foi a análise documental. O intuito nessa fase não é desvendar o conteúdo dos documentos, pelo fato de grande parte deles serem de sigilo entre o cliente e o advogado. A ideia desse instrumento é justamente analisar o armazenamento dos documentos e das informações produzidas e recebidas no escritório de advocacia, bem como avaliar quais as fontes são utilizadas para a pesquisa dos advogados para elaborarem uma peça processual.

Como mencionado, cada advogado possui um arquivo físico para armazenamento dos documentos e informações que possuem. Todo documento que é recebido no escritório é entregue ao advogado responsável e posteriormente é armazenado na pasta do cliente que se encontra no arquivo físico do próprio advogado.

Quanto à documentação e à forma como é armazenada, ainda utilizam o arquivo físico e de forma mais singela o arquivo digital. Todos os documentos são arquivados em pastas contendo apenas o nome do cliente, não constando na etiqueta da pasta nem o tipo de ação que se refere àquele cliente. Em

nenhum momento foi verificado o acesso ao arquivo para elaborarem uma peça processual, apenas utilizam o arquivo para recolher a pasta do cliente quando recebem algum tipo de publicação relativa ao processo desse cliente.

Um arquivo didaticamente mais organizado facilitaria a recuperação de informações. É importante haver pastas com os nomes dos clientes, isso facilita a rotina do dia-a-dia quando alguma publicação é feita. No entanto, é interessante que tudo o que é produzido no escritório pelo advogado seja armazenado digitalmente (respeitando assim, o processo judicial eletrônico) com o nome específico do documento ou da ação judicial peticionada, pois essa forma de armazenamento garante uma recuperação mais eficaz.

Por exemplo: se o advogado elabora uma peça processual sobre Separação de Bens. Nessa peça processual constará a fundamentação teórica (doutrina), a fundamentação jurídica (legislação) e as jurisprudências de alguns casos similares que foram julgados pelos tribunais. Quando, porventura, um outro cliente chegar no escritório para que uma Separação de Bens seja realizada, através do nome do documento, o advogado irá encontrar a peça processual que havia sido elaborada. Sabemos que cada caso é específico, portanto, não será feita uma cópia do que foi realizado, e sim uma adaptação ao novo caso do que havia sido produzido. Não queremos aqui que o advogado seja um reproduzidor de informações e conhecimentos, e sim que aproveite o que foi produzido para não ter que começar sua pesquisa desde o início e correr contra o vencimento do prazo processual. Os arquivos são grandes repositórios de informações e conhecimentos, porém, não são reutilizados pelos advogados.

Todos os clientes possuem uma pasta em seu nome, em que consta o ciclo de vida do processo judicial, ou seja, todos os atos realizados, todas as petições protocoladas, entre outros andamentos constarão nessa pasta. Isso é interessante para uma apresentação ao cliente do que foi feito e do que ainda será feito na ação judicial, porém, não faz com que aquele caso seja utilizado em outro semelhante, simplesmente pela forma como são arquivadas as informações.

Apesar de trabalharmos com as fontes de informação jurídica, tais como: legislação, doutrina, jurisprudência, princípios gerais do direito, tratados internacionais, entre outros, a grande busca é realizada pela internet. Como mencionado, não existe nesse escritório uma biblioteca para que a consultas das fontes de informação jurídica sejam analisadas.

#### **6.4 Entrevista**

Como explicado na sequência de aplicação dos instrumentos, a entrevista foi deixada para o final, justamente para que se dúvidas surgissem no decorrer da aplicação dos outros instrumentos, pudessem na entrevista serem sanadas. A entrevista foi feita com apenas um dos advogados, escolhido em nome de todos os demais para representar o escritório de advocacia. Oportuno lembrar que não existe hierarquia entre os advogados, a escolha de apenas um advogado para a entrevista foi uma forma mais didática de aplicação.

Como a observação direta foi muito intensa, poucas dúvidas surgiram para a entrevista. Foquei apenas em alguns pontos gerais do escritório, pois como trabalham de forma independente a resposta dada pelo entrevistado sobre algo mais específico seria apenas relacionado a ele, não podendo os demais corroborarem.

##### **➤ Por que começaram a assinar o software Promad?**

*Advogado: “Quando resolvemos nos juntar para trabalharmos em forma de sociedade, cada advogado ainda tinha pouco tempo de experiência e um número de clientes ainda reduzido. Conforme fomos nos especializando e o escritório foi fazendo um nome na cidade de Marília, a quantidade de clientes multiplicou de forma muito rápida e conseqüentemente a quantidade de ações judiciais nas quais os advogados do escritório atuam também teve um grande salto. Já não tinha como fazermos um acompanhamento de todos os processos através de agendas ou simplesmente acompanhar diariamente a publicação do Diário Oficial, portanto consideramos que um software de apoio*

*a gestão processual poderia auxiliar-nos. Fizemos várias pesquisas sobre qual o software mais adequado para a rotina do nosso escritório e decidimos por assinarmos o Promad”*

➤ **Quais as maiores dificuldades e vantagens apresentadas pelo software Promad?**

*Advogado: “O software é muito complexo e muito completo. A quantidade de campos a serem preenchidos em cada processo é muito grande. Ele requer um tempo para que seja alimentado e isso gera grandes dificuldades, pois como trabalhamos com os prazos sempre a vencer, alimentar o sistema com todos os dados nem sempre é fácil.*

*O software faz com que o prazo processual seja um campo obrigatório a ser preenchido, sendo assim, no dia do vencimento do prazo para a realização de qualquer ato processual relativo àquele processo, o próprio sistema te informa que o vencimento ocorrerá naquele dia. Outra grande vantagem é que se alimentamos corretamente o sistema, temos um panorama completo do processo”.*

➤ **O compartilhamento de informações é quase nulo no escritório. Não seria interessante reuniões quinzenais entre os advogados para discutirem alguns assuntos jurídicos em evidência?**

*Advogado: “Como já havia dito, o nosso tempo acaba sendo muito corrido no dia-a-dia, porém, vou passar essa sugestão aos demais advogados pois acredito que será muito interessante. Como atuamos nas mais diversas áreas do Direito e nem sempre temos especialização em determinada área que atuamos, seria interessante essa troca com os outros advogados do escritório. Com certeza renderá bons frutos. Garanto que será um assunto que em breve discutiremos”*

➤ **Por que vocês não possuem no escritório um software jurídico?**

Advogado: *“Já tivemos no escritório esse tipo de software, porém, a legislação e a jurisprudência sofrem constante atualizações, e nesse caso o software ficava desatualizado muito rápido.*

*Esse tipo de software auxilia bastante, no entanto, se não estivermos atento a todas as atualizações, podemos incorrer em erro, utilizando algo que não se encontra mais em vigência”.*

Como foi mencionado nessa entrevista o software jurídico, farei uma breve distinção desses softwares e o Promad utilizado pelo escritório onde o estudo de caso foi realizado.

Um software de conteúdo jurídico geralmente é comprado. A compra é efetuada em decorrência da especialidade em que o advogado atua. Existem softwares específicos para o Direito Civil, Direito Penal, Direito Previdenciário, dentre outros. Nesse software, o conteúdo jurídico de determinada especialidade do Direito é disponibilizado, ou seja, as legislações atualizadas e determinadas jurisprudências já constam nesse software. Importante esclarecer que as atualizações ocorridas após a compra do software são enviadas para o e-mail do usuário cadastrado na compra.

Esse tipo de software é de grande importância e auxilia muito os advogados, porém, a grande dificuldade está em manter o software atualizado. O que os advogados sempre questionam é o receio de elaborar algo com base em algum conteúdo desatualizado, pois como a atualização é enviada para o e-mail do usuário cadastrado na compra, para cada ato praticado pelo advogado é necessário consultar, além do software, todos os e-mails de atualização que foram recebidos e isso requer um tempo muito maior do que qualquer outro tipo de consulta que o advogado possa realizar.

Por outro lado, o Promad, utilizado pelos advogados no escritório de advocacia, universo dessa pesquisa, possui apenas características de gestão processual, tais como cadastro de clientes, agendamentos, protocolos, andamentos processuais, etc. As legislações, jurisprudências e outros

conteúdos específicos de determinada especialidade do Direito não constam nesse software.

Com a aplicação do estudo de caso no escritório de advocacia, levando-se em conta os instrumentos de pesquisa utilizados (questionário, observação direta, análise documental e entrevista), algumas análises foram feitas com base na rotina do escritório de advocacia, universo dessa pesquisa.

A maioria dos advogados desse escritório possui especialização em alguma área do Direito, isso demonstra que agregar novos conhecimentos é um fator importante para esses profissionais do direito.

Como foi mencionado, o escritório possui um sistema de gestão processual chamado Promad. Esse software auxilia os advogados na rotina do dia-a-dia desde que alimentado corretamente.

Para que fique claro para o leitor, algumas páginas desse software serão printadas. A figura abaixo é a página inicial do software.

**Figura 11: Página inicial do sistema Promad**

The screenshot displays the Promad software interface. At the top, there is a header with the logo and user information: 'Conectado como: Vinícius Gomes'. Below this is a navigation menu with options like 'CLIENTES', 'AGENDA', 'PUBLICAÇÕES', etc. The main content area is titled 'AGENDA' and shows a calendar for April 2017. The current date is Saturday, April 1st, 2017. There are four summary boxes: 'Agendamentos' (showing 0 appointments for the day), 'Mensagens' (showing contact information for a 'Central de Atendimento ao Advogado'), and 'Publicações (30 dias)' (showing 0 publications for the day). A message at the bottom states 'Você não possui agendamento nesse período'.

Fonte: Grupo API, 2017

Para que a gestão processual se inicie, são fundamentais três passos de preenchimento. São eles: o cadastro dos clientes; o cadastro dos processos e o cadastro dos compromissos através do ícone agenda.

1º Passo: No cadastro dos clientes serão guardadas todas as informações referentes a cada cliente, por isso é recomendado que seja

preenchido o maior número de campos possíveis. Os campos não são de preenchimento obrigatório, no entanto, é importante o seu correto preenchimento.

**Figura 12: Tela de cadastro de clientes**

The screenshot shows a web application interface for client registration. At the top, there is a navigation bar with 'PESQUISAR CLIENTE' and 'FICHA DO CLIENTE: VINICIUS SANTARÉM'. Below this, the form is titled 'Dados do Cliente' and is for a 'Pessoa Jurídica'. The form contains the following fields:

- Grupo: Selezione...
- Perfil: Selezione...
- Nome: Vinicius Santarém
- Profissão: Mestrando em CI
- CEP: 17519-370 (with a 'Carregar endereço' button and 'Estado: SP' dropdown)
- Endereço: Rua Otávio Cunha
- Cidade: Marília
- CPF: 321.885.568-36
- Residencial: (14) 3301-0178
- RG: 281087179
- Comercial: (empty)
- PIS: (empty)
- Celular: (14) 9965-76588
- Nascimento: 02/09/1979
- Fax: (empty)
- Nome Pai: José Eduardo Santarém
- Nome Mãe: Vera Lúcia Braga de Araujo Santarém
- Observação: (empty text area)
- Nacionalidade: Brasileiro
- Estado Civil: Solteiro(a)
- Bairro: Jardim Portal do Sol
- Email 1: viniciussantarem1@hotmail.com
- Email 2: (empty)
- Contato: (empty)
- Tel. Contato: (14) 3301-0178
- C. Livre PF1: (empty)
- C. Livre PF2: Selezione...

Fonte: Grupo API, 2017

2º Passo: No cadastro dos processos serão registradas as ações judiciais vinculadas aos clientes. É nessa ficha do processo que serão lançadas informações como: número do processo, tipo de ação, valor da causa, parte adversa, etc. Como no cadastro de clientes, quanto mais dados forem preenchidos, maior será o controle gerencial dos seus processos.

**Figura 13: Tela de cadastro de Processos**

os dados que entender convenientes. Uma vez clicado em próximo ou trocado de "aba", os dados são automaticamente salvos. [Saiba mais.](#)

Processo Judicial  Processo Administrativo

Cliente | **Processo** | Dados Adicionais | Parte Adversa | Honorários | Gerar Documento | Acesso ao Cliente

Grupo: Selezione... ID do Processo 2

Nº do CNJ:  Pasta: 0

Nº Processo: Aguardando numeração Etiqueta:  [Processo Favorito](#)

Status Proc.: Selezione... Local de Trâmite: Selezione...

Área Atuação: Selezione... Comarca: Selezione... UF

Objeto da Ação: Selezione... Fase: Selezione...

Assunto: Selezione... Localizador: Selezione...

Detalhes: Selezione... Responsável: Selezione...

Prognóstico: Selezione... Parceiro: Selezione...

Campo Livre 1: Selezione... Origem: Selezione...

Campo Livre 2: Selezione... Campo Livre 3:

Campo Livre 4:

Data Contratação:  Data Trânsito Julgado:  Valor da Causa: 0,00

Data Encerram.:  Data Sentença:  Outro Valor: 0,00

Data Distribuição:  Data Execução:  Contingência: 0,00

Pedido:

Observação:

Fonte: Grupo API, 2017

3º Passo: É fundamental que o cadastro dos compromissos seja preenchido e funciona como uma agenda comum. Os agendamentos podem ser feitos a partir de três locais: direto na agenda, dentro das publicações ou na ficha do cliente/processo. Assim, o advogado terá total controle dos prazos.

**Figura 14: Tela de agendamento das rotinas**

Conectado como: Vinícius Gomes >> FEEDBACK NOVA VERSÃO << FALE CONOSCO SUPORTE ONLINE (CHAT) PAINEL DO CLIENTE

CLIENTES | AGENDA | PUBLICAÇÕES | FINANCEIRO | RELATÓRIOS | DOCUMENTOS | PROTOCOLO | CÁLCULOS | ADMINISTRAÇÃO

**AGENDA** [AJUDA](#) [CONFIGURAÇÕES](#)

Abril, 2017						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab
					1	
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

**Agendamentos**  
 Agendamentos do Dia -  
 Não Concluídos do Dia -  
 Não Visualizados do Dia -  
 Não Concluídos Geral -  
 Não Visualizados Geral -  
[Verificar](#)

**Mensagens**  
 Central de Atendimento ao Advogado:  
 De segunda a sexta, das 8 às 18hs.  
 SC: (48) 3203-1212  
 RJ: (21) 3436-1065  
 SP: (11) 3814-8150  
 RS: (51) 3287-7810

**Publicações (30 dias)**  
 Do Dia -  
 Não visualizadas -  
 Pendentes -  
 Não Vinculadas -  
 Processos Favoritos -  
[Verificar](#)

[Fechar Agendamento](#) [Relatórios](#) [Filtrar por Status](#) [Filtrar por Tipo](#) [Lixeira](#)

**Agendamentos**  
 Utilize esta função para Agendamentos a partir da Agenda. [Saiba mais.](#)

Tipo: Selezione... Agendamento:

Destinatário: Selezione...

Quando: 01/04/2017  Com Hora

Fonte: Grupo API, 2017

Nos agendamentos poderão ser cadastrados tanto questões profissionais como pessoais, ou seja, pode-se cadastrar desde o vencimento do prazo de um ato processual, como uma reunião particular.

Esse software Promad é muito completo e complexo. Ele é muito interessante com relação à gestão processual, no entanto, é importante lembrar que o sistema é preenchido manualmente por cada advogado, sendo assim, o sucesso do sistema depende única e exclusivamente do seu correto preenchimento.

Apesar da quantidade de campos a preencher ser muito extensa, cabe ao profissional do direito fazer uma análise sobre quais itens são de extrema importância para o preenchimento, pois como mencionado, os preenchimentos não são obrigatórios.

Mesmo sendo um software que traz benefícios para o escritório, ele é um software de gestão processual e não de gestão das informações do escritório, ou seja, ele organiza as informações de cada processo e traz respostas imediatas quando o cliente necessita saber o andamento da sua ação judicial, no entanto ele não recupera as informações que circulam no escritório, justamente pelo fato da busca ser feita em nome do cliente.

Atualmente uma das maiores dificuldades dos escritórios de advocacia é lidar com o volume informacional. A quantidade de legislações, doutrinas e jurisprudências que precisam ser analisadas para a elaboração de uma peça processual é muito grande, e encontrar a mais adequada para o caso concreto requer, no mínimo, um tempo considerável.

Organizar a informação jurídica tornou-se ponto primordial para os escritórios de advocacia, pois recuperar com rapidez e eficiência as informações traz grandes benefícios, tais como qualidade na prestação de serviço, aumento da produtividade e competitividade, como expõe Rezende (2006, p. 72):

Não basta, portanto, ter disponíveis as informações, em alguns casos isto pode até dificultar ainda mais os resultados. É preciso que as informações disponibilizadas estejam organizadas e acessíveis a tempo de vencer os prazos e a concorrência.

Como o sistema Promad, assim como a maioria dos softwares disponíveis no mercado, não atende a todas as necessidades dos advogados, propusemos algumas ações, para uma gestão da informação adequada e que recupere a informação desejada no momento oportuno. Para tanto fizemos um

resgate no referencial teórico para que essas ações sejam conceitualmente fundamentadas.

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

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

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

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

O foco da gestão da informação é o conhecimento explícito, ou seja, as informações armazenadas em algum tipo de suporte informacional. Neste caso, o conhecimento explícito contempla as informações orgânicas produzidas no dia-a-dia do advogado no exercício das suas funções e que de alguma forma são registradas em algum suporte informacional. Exemplos: petição inicial, contestação, recurso, etc. Valentin (2004) elenca algumas atividades-base (quadro 2) para gerenciar as informações, e focando nessas atividades, propusemos ações a serem executadas pelos escritórios de advocacia.

Para melhor esclarecimento do leitor, as ações aqui apresentadas serão analisadas tendo como base um exemplo prático da atividade específica para o exercício da função de advogado, para que assim o escritório comece a implantar um modelo de gestão da informação. Importante frisar que as atividades-base enunciadas por Valentin (2004) serviram como base para

essas ações, no entanto, nem todas as atividades foram executadas, tendo em vista que a quantidade de informação arquivada no escritório era muito grande e resolveu-se iniciar um processo de gestão da informação a partir do que fosse produzido daquele momento em diante.

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

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

A partir disso, para cada modelo foram criadas estruturas de pastas, com indexação feita pelos próprios membros do escritório para que assim fossem arquivados. O exemplo a seguir facilitará o leitor na compreensão do que foi escrito. O advogado no decorrer da ação judicial resolve pedir uma certidão de objeto e pé<sup>4</sup> para saber um resumo de como se encontra o seu processo. Sendo assim, um modelo de certidão de objeto e pé foi elaborado pelo advogado e após foram preenchidos os dados do processo para o qual o advogado deseja obter esse resumo processual. A certidão de objeto e pé vai ser protocolada e automaticamente uma cópia será encaminhada para a pasta do cliente que relaciona-se com o processo em questão. No entanto um modelo de certidão de objeto e pé já foi elaborado pelo advogado e com certeza será utilizado em outras demandas judiciais. Neste caso, esse modelo será arquivado em forma de estrutura de pastas com o nome 'modelo de certidão de objeto e pé'. Assim, quando em outra ação judicial o advogado ou o cliente quiserem saber o resumo do processo judicial, nova certidão de objeto e pé será protocolada, portanto, não precisará o advogado elaborar desde o início uma nova certidão, utilizará o modelo que possui e apenas adequará aos dados do novo processo.

---

<sup>4</sup> Certidão de objeto e pé é um documento oficial expedido pelo Cartório da Vara que tramita a ação, e contém um breve resumo do processo, ou seja, em que "pé" (fase do trâmite) ele está. ([www.cartoriopostal.com.br/certidoes](http://www.cartoriopostal.com.br/certidoes)).

Esse exemplo foi apenas ilustrativo, mais o mesmo esquema serve para outras situações, tais como petições iniciais, contestações, recursos, etc. Como mencionado, a ideia não é que o advogado seja um reproduzidor de informação, mais sim que otimize o seu tempo recuperando e reutilizando o que foi produzido por ele mesmo no escritório e adequando a casos futuros semelhantes.

## **2. Identificar demandas e necessidades de informação**

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

## **3. Mapear e reconhecer fluxos formais**

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

Os fluxos formais são os que estão registrados nos documentos e por serem concretos podem ser facilmente armazenados e recuperados pelos advogados. Exemplos: Certidões, petições iniciais, contestações, recursos, ofícios, etc. Ou seja, nos escritórios de advocacia são todas as informações que de alguma forma foram registradas em algum tipo de suporte informacional.

Para que um processo de gestão da informação seja iniciado nos escritórios, é fundamental que esses fluxos sejam mapeados e reconhecidos.

## **4. Prospectar e monitorar informações**

A prospecção informacional é o método ou técnica que visa a identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para o

escritório de advocacia. Monitoramento informacional é o acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao escritório.

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

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

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

Como mencionado, nem tudo o que é produzido pelos advogados no escritório, obrigatoriamente tem que ser armazenado, como também, nem tudo que é externamente produzido e chega até o escritório também deva ser armazenado. É fundamental que todo tipo de informação, produzida ou recebida pelo advogado passe por uma seleção/filtro, para após serem armazenadas.

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

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

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

Para que o advogado consiga buscar informações ou recuperá-las é fundamental que um padrão de sistematização da informação seja estabelecido. Utilizar a nomenclatura das ações e dos documentos e armazená-los nas respectivas pastas favorece a busca e recuperação. Não adianta a informação apenas existir, é necessário que ela chegue ao seu usuário.

## **7. Distribuição da informação**

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

## **8. Utilização da informação**

O uso da informação vai depender de como o advogado assimila a informação que terá acesso, pois é algo muito subjetivo. O importante é que a informação adequada chegue a seu destinatário correto, a forma como será utilizada ficará a critério pessoal.

## **9. Retroalimentar o ciclo**

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

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

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

#### **10. Realizar ações para o armazenamento da informação**

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

2 – Sendo importante o seu arquivamento, de que forma esse documento será armazenado? Será armazenado no computador, no entanto, esse documento será armazenado com um nome específico, respeitando as nomenclaturas estabelecidas pelo ordenamento jurídico brasileiro. Essa forma de armazenamento garantirá que essa informação seja encontrada de forma rápida e eficaz pelo advogado.

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

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

conjunto de métodos e procedimentos que visam assegurar a informação útil e necessária aos advogados.

Recorremos ao GED e ao ECM como mecanismos do sistema informacional, pois trazem em seus conceitos a ideia de capturar, gerenciar, armazenar, preservar e distribuir as informações. Esses conceitos vem totalmente de encontro com o conceito de gestão da informação que adotamos nessa pesquisa.

Além disso, o GED e o ECM vão trazer grandes benefícios para os escritórios, tais como: recuperação rápida; indexação flexível (de acordo com a nomenclatura específica do ordenamento jurídico); economia de espaço físico, entre outros elencados na seção 4 dessa dissertação. A digitalização dos documentos, uma das facetas do GED, facilitará o aproveitamento do espaço físico do escritório, pois como a quantidade de documentos elaborados pelos advogados é muito grande, o espaço físico não mais supre essa necessidade.

Como o Processo Judicial se encontra quase em sua totalidade em meio eletrônico, a digitalização dos documentos favorece o protocolo dos mesmos. Importante nesse caso, resgatar a segurança da informação garantindo a integridade e a autoria dos documentos, temática amplamente discutida na seção 4 dessa dissertação.

Todas as atualizações que porventura forem ocorrendo no decorrer da prestação de serviço obrigatoriamente deverão ser retroalimentadas no sistema.

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

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

É preciso mostrar para os advogados que o papel do profissional da informação é de facilitador, intermediando a pesquisa que deverá ser levantada

para a elaboração da peça processual e disponibilizando a informação a fim de otimizar o tempo e as tarefas do advogado.

O profissional da informação será o mediador da informação no escritório em duas circunstâncias, auxiliando o advogado na pesquisa prévia de toda a fundamentação teórica que ira embasar o caso concreto trazido pelo cliente; e na própria organização da informação, quando são estabelecidos os critérios de recuperação. A mediação da informação é uma ação que está presente em todo o processo informacional, principalmente nos escritórios de advocacia, em que o volume informacional é muito extenso.

Importante resgatarmos o conceito de mediação da informação para evidenciar a importância do profissional da informação nos escritórios de advocacia, apresentado anteriormente.

Toda ação de interferência – realizada em um processo, por um profissional da informação e na ambiência de equipamentos informacionais -, direta ou indireta, consciente ou inconsciente; singular ou plural; individual ou coletiva; visando a apropriação de informação que satisfaça, parcialmente e de maneira momentânea, uma necessidade informacional, gerando conflitos e novas necessidades informacionais (ALMEIDA JÚNIOR, 2015, p. 25).

Com base no conceito acima, a ideia do profissional da informação atuando como mediador da informação nos escritórios de advocacia, seria no sentido de apoiar o advogado, fazendo toda a coleta e levantamento das informações necessárias para a fundamentação teórica do caso concreto a ser solucionado. Essa busca será realizada nas bases de dados internas (recuperando alguma informação produzida no escritório) e externas (em outras bases de dados), com o intuito de incorporar essas novas informações ao sistema informacional do escritório.

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

Para que o profissional da informação faça a mediação da informação e recupere a informação mais adequada para o caso concreto solicitado pelo advogado, é importante que o mesmo seja competente em informação para

fazer a seleção dessas informações e torná-las disponíveis, ou seja, o profissional da informação competente em informação têm a capacidade de distinguir a veracidade das informações a que tem acesso, dentre as inúmeras informações que serão disponibilizadas. Consegue reconhecer as informações pertinentes e utilizá-las de forma adequada.

Oportuno utilizarmos aqui os passos do ciclo da competência em informação (figura 5) na seção 2 dessa dissertação.

- 1º passo (percepção da necessidade de informação): quando um cliente vem ao escritório e traz um caso concreto a ser solucionado faz com que o advogado perceba essa necessidade informacional para a solução do mesmo. A partir dessa percepção, o profissional da informação fará a mediação da informação tendo como base o caso concreto apresentado;
- 2º passo (identificação e definição da informação necessária): tendo o caso concreto sido apresentado, o profissional da informação identifica e define as informações que terá que recuperar;
- 3º passo (saber como encontrar a informação): o profissional da informação, com base em todos os suportes a que tem acesso, e estando o escritório de advocacia com um sistema de GI estruturado saberá encontrar a informação que se encaixe no caso concreto apresentado pelo cliente ao profissional do direito;
- 4º passo (organizar, analisar, interpretar e avaliar a informação): quando se faz a busca da informação desejada, várias informações são encontradas, cabendo ao profissional da informação fazer uma análise e interpretação das mesmas, para assim organizá-las;
- 5º passo (saber como utilizar a informação correta): após todo o levantamento informacional realizado pelo profissional da informação, este deverá, com base no caso concreto apresentado, utilizar a melhor informação para embasar a defesa técnica do advogado no escritório de advocacia;
- 6º passo (comunicar e apresentar a informação produzida): aqui se finaliza a busca informacional do profissional da informação e este comunica e apresenta ao profissional de direito qual foi a melhor

informação recuperada para a solução do caso concreto que foi trazido para o escritório de advocacia;

- 7º passo (arquivamento da informação): a informação utilizada no caso concreto deve retornar ao sistema informacional para que possa ser reutilizada em outros casos, fazendo assim, com que uma base do conhecimento produzido pelos profissionais da informação e profissionais do direito seja formada.

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

Entendemos que a combinação dos fatores apresentados, numa concepção abrangente do conceito de gestão da informação pode possibilitar a formalização de um sistema de informação eficiente para a atuação dos escritórios de advocacia.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os advogados podem atuar nos mais diversos contextos e são cada vez mais imprescindíveis no atual mundo globalizado, complexo e competitivo. Com inúmeras áreas de atuação (Direito Previdenciário, Direito Civil, Direito Penal, Direito do Trabalho, entre outras), o profissional do Direito soluciona os conflitos e auxilia no cumprimento dos direitos e deveres dos cidadãos. Trata-se de uma profissão que resistiu às mais radicais transformações históricas e continua presente e atuante em todos os setores da vida social.

A construção do referencial teórico permitiu elucidar questões fundamentais relativas aos temas centrais da pesquisa: gestão da informação; informação jurídica e sistemas informacionais.

Sob esse contexto identificou-se a necessidade de analisar os elementos que se relacionam com a informação, bem como da gestão da informação, visando auxiliar os escritórios de advocacia a obterem sucesso nas atividades que desempenham.

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

Durante a aplicação dos instrumentos de coleta de dados para o estudo de caso, ficou claro que os advogados que compõem o escritório de advocacia sabem do valor que a informação possui para a execução eficiente de suas atividades profissionais, no entanto, a forma como essas informações são armazenadas não compreendem as atividades base para a gestão da informação, conforme identificado na segunda seção (quadro 2).

A partir da observação direta realizada no escritório de advocacia, evidenciou-se que os prazos processuais são muito curtos para que o profissional do direito faça uma análise e reflexão sobre todas as informações jurídicas a que tem acesso para a elaboração da sua tese jurídica.

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

Quase tudo o que é produzido dentro do escritório é arquivado, porém, o problema está no fato de que esse arquivamento, tanto o físico como o digital, é feito no nome do cliente e isso dificulta a recuperação da informação para que possa ser reutilizada em situações futuras semelhantes. Todo o tempo dispensado para reflexão sobre aquela informação fica perdido entre os arquivos.

Não basta que a informação esteja armazenada em algum lugar, é fundamental que o advogado a encontre no momento oportuno para dar suporte para uma tomada de decisão.

Armazenando essas informações por assunto, fica mais simplificada a sua recuperação e retroalimentação, pois os advogados saberão necessariamente onde devem incluir as novas informações obtidas para a elaboração das peças processuais.

A quantidade de informação jurídica é muito extensa. Atualizações constantes na legislação e novas jurisprudências tornam cada vez mais difícil para o advogado atuar com plena convicção de que está utilizando a informação mais adequada para o caso concreto.

Como a quantidade de documentos produzidos e recebidos no escritório de advocacia é muito grande, é fundamental que seja feito um gerenciamento desses documentos. O gerenciamento de conteúdos, seja o gerenciamento eletrônico de documentos (GED) ou o *Enterprise Content Management* (ECM)

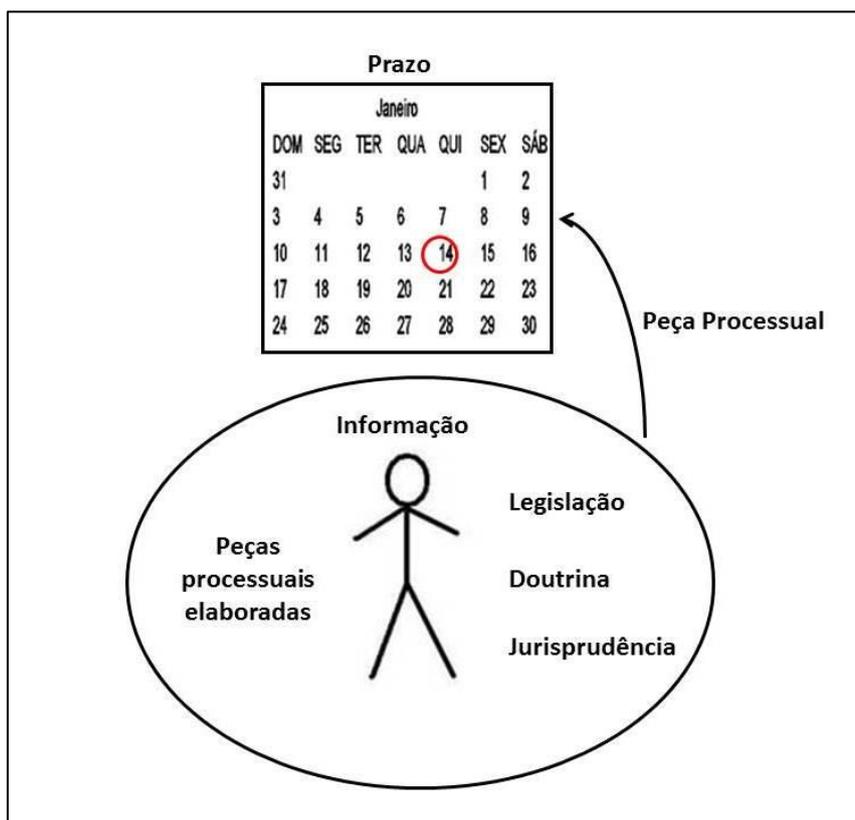
são formas de armazenar, recuperar e manter a integridade desses documentos, fazendo com que os advogados tenham acesso a todas essas informações, construindo assim, um repositório de conhecimento dentro do escritório.

O sistema informacional armazenará todas as informações alimentadas pelos advogados do escritório, e o compartilhamento dessas informações estará disponível a todos eles, mesmo que ele não tenha sido o produtor de determinado documento.

Os escritórios de advocacia são considerados grandes indústrias produtoras de conhecimento. A ideia dessa pesquisa foi justamente fazer com que se crie uma cultura de valorização da informação dentro do escritório para que tudo o que for produzido seja armazenado em alguma pasta que seja facilmente identificada pelos advogados do escritório quando fizerem uma busca nas suas bases de dados.

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

**Figura 15: Fluxo da rotina advocatícia**



Fonte: elaborado pelos autores.

A figura 15 traz a importância de um profissional da informação trabalhar num escritório de advocacia auxiliando os advogados na coleta, seleção e distribuição das informações mais adequadas ao caso concreto. O profissional da informação, com base nas legislações, doutrinas e jurisprudências, selecionaria a informação que melhor se enquadra no caso concreto, fazendo com que os advogados não percam o prazo processual.

Dessa maneira, analisou-se quais são as informações relevantes para os advogados, de forma a elaborar ações que subsidiem a gestão da informação.

Após a aplicação do questionário, da observação direta, da análise documental e da entrevista, os dados coletados foram analisados para o mapeamento dos repositórios de conhecimento, dos requisitos de atividades básicas para a gestão da informação, de modo a identificar e descrever as práticas, modelos e métodos que podem ser implementados em escritórios de

advocacia para a melhoria da gestão da informação, visando o aumento da qualidade do serviço prestado.

De acordo com Alvares (2012, p.35) “em um sistema de informação, a qualidade obtida na recuperação da informação depende substancialmente dos procedimentos e instrumentos utilizados na organização da informação”. Os padrões de organização devem ser definidos desde a produção das informações, ou seja, desde o registro do documento, para permitir que a informação registrada seja encontrada posteriormente.

Nesse sentido, como a gestão documental é responsável pelo ciclo de vida dos documentos pode garantir que a informação seja encontrada a qualquer época, sem prejuízos com a perda de informações relevantes às estratégias organizacionais ou com o acúmulo de informações desnecessárias.

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

## REFERÊNCIAS

AIIM INTERNATIONAL. Home page da AIIM INTERNATIONAL. Disponível em: <http://www.aii.org>. Acesso em: 20 jul. 2016

AIIM (2007) **12 steps to ECM success**: best practice for implementing ECM.

ALMEIDA, D. P. R. et al. Paradigmas contemporâneos da Ciência da Informação: a recuperação da informação como ponto focal. **Revista Eletrônica Informação e Cognição**, v. 6, n. 1, p. 16-27, 2007. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php.?dd0=0000005406&dd1=ea453> Acesso em: 28 nov. 2015.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. **Mediação da informação**: ampliando o conceito de disseminação. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. P.41-54

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. **Mediação da informação e múltiplas linguagens**. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, Brasília, v.2, n.1, p.89-103, jan./dez. 2009.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. **Mediação da informação**: um conceito atualizado. In: BORTOLIN, S.; SANTOS NETO, J. A. dos; SILVA, R. J. da (Org.). Mediação oral da informação e da leitura. Londrina: Abecin, 2015, p. 9-32.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. **Mediação da informação**. Marília: PPGCI – UNESP, 2015 (apostila de curso).

ALONSO, C. A. A. A informação jurídica face às comunidades da área do direito e a dos fornecedores da informação jurídica. In: Ciberética: **Simpósio Internacional de Propriedade Intelectual, Informação e Ética**, 1., 1998, Florianópolis, 1998. Disponível em: <<http://www.ciberetica.iaccess.com.br/português/main.htm>> Acesso em: 03 jan. 2016.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Presidential Committee on Information Literacy**: Final Report, Chicago: ALA, 1989. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>. Acesso em 21 de ago. 2016.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p.

ARSHAD, N. I.; BOSUA, R.; MILTON, S. K. Facilitating information sharing in organizations using electronic content management systems (ECM): towards a model. Brisbane, 2010.

BAEZA-YATES, R.; RIBEIRO-NETO, B. **Modern Information retrieval**. New York: ACM; Harlow: Addison-Wesley, 1999.

BALDAM, R.; VALLE, R.; CAVALCANT, M.. **GED: gerenciamento eletrônico de documento**. Rio de Janeiro: Érica, 2002.

BALLONI, A. J. **Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação?** Centro de Pesquisa Renato Archer (Cenpra), 2003. Disponível em: [http://www.ccupec.unicamp.br/revista/infotex/artigos/GESITI\\_FINAL.pdf](http://www.ccupec.unicamp.br/revista/infotex/artigos/GESITI_FINAL.pdf). Acesso em 12 de dez. 2016.

BARBOSA, R. R. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Informação & Informação, v.13 n. esp., p.1-25, 2008.

BARRETO, A. de A. **A questão da informação**. São Paulo em Perspectiva, v.8, n.4, out/dez. 1994.

BARRETO, A. R. Projeto de gestão do conhecimento e gestão eletrônica de documentos em jurídico de empresas. In: **Infoimagem**, 2002. Disponível em: <[http://www.collecta.com.br/img/conteúdo/conteúdo\\_48\\_conteudo\\_37\\_infoimagem\\_depjuridico.pdf](http://www.collecta.com.br/img/conteúdo/conteúdo_48_conteudo_37_infoimagem_depjuridico.pdf)>. Acesso em: 23 mar., 2016.

BARROS, L. Fontes de Informação jurídica. In: PASSOS, Edilenice (Org). **Informação jurídica: teoria e prática**. Brasília: Thesaurus, 2004. 237p. p. 201-225.

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

BELLOTTO, H. L. **A especificidade da informação arquivística**. In: Arquivo: estudos e reflexões. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014, p. 296-305.

BELLUZZO, R. C. B. **Como desenvolver a competência em informação (CI): uma mediação integrada entre a biblioteca e a escola**. CRB-8 Digital, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 11-14, out. 2008. Disponível em: <http://WWW.revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/viewFile/25/25>. Acesso em: 18 ago. 2016.

BERGEL, J. L. **Teoria geral do direito**. Tradução de Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

BETTENCOURT, A. M., **A representação da informação na Biblioteca Nacional do Brasil: Do documento tradicional ao digital**. 2014, Rio de Janeiro, Fundação Biblioteca Nacional, 2014. Disponível em: [http://objdigital.bn.br/objdigital2/acervo\\_digital/div\\_obrasgerais/drg1431511/drg1431511.pdf](http://objdigital.bn.br/objdigital2/acervo_digital/div_obrasgerais/drg1431511/drg1431511.pdf). Acesso em: 16 mai, 2016.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, Washington, v. 19, n. 1, p. 3-5, jan. 1968.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, D.F.: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto-Lei nº 4657, de 04 de setembro de 1942. **Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro**. Brasília: DOU, 09 set. 1942. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del4657.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del4657.htm). Acesso em: 15 de mar. 2017.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977. 251 p.

BUCKLAND, M. K. **Information as thing**. Journal of the American Society for Information Science, v. 42, n.5, p. 351-360, 1991. Disponível em: <http://www.people.ischool.berkeley.edu/~buckland/thing.html>.

CAMERON, S. A. **Enterprise Content Management**. A Business and Technical Guide. 2011.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, jun., 2005. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun05/art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/art_03.htm)>. Acesso em: 11 mar. 2016.

CARVALHO, E. L. de. Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p. 81-98.

CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. **Informação orgânica: recurso estratégico para a tomada de decisão**. Informação & Informação, Londrina, v.7, nº2, p.113-133, jul./dez. 2002.

CASTRO, A. A. **O documento eletrônico no direito brasileiro** – Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.aldemario.adv.br>. Acesso em: 13 de fev. 2017.

CENADEM. Home page do Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação. São Paulo. Disponível em <http://www.cenadem.com.br>. em: 25 jul. 2016.

CESARINO, M. A.N. **Sistemas de Recuperação da Informação**. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG. Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 57-68, set. 1985.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões**. 2. Ed. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

CHOO, C. W. Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions. **Digital Libraries Conference**(March 27-30, 1995; Proceedings p. 81-99). Singapore: National Computer Board of Singapore. 1995.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment**. 3. ed. Medford: InformationToday, 2002.

CLEMENTINO, E. B. **Processo Judicial Eletrônico**. 1ª ed., Curitiba: Juruá, 2012.

CONARQ. **Câmara Técnica de Documentos Eletrônicos – CTDE**. Glossário. Documentos arquivísticos digitais. – 6ª versão – Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.documentoseletronicos.arquivonacional.gov.br>. Acesso em: 18 de fev. 2017.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **O que é assinatura digital?** (2010). Disponível em: <http://www.cjf.jus.br/cjf/tecnologia-da-informacao/identidade-digital/o-que-e-assinatura-digital?>. Acesso em 13 de jan. 2017.

CONSOLI, M. A. et al. **Uma Discussão Sobre a Utilização do Estudo de Caso como Método de Pesquisa em Ciências Gerenciais**. In: XXXII ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais...do XXXII ENANPAD, 2008.

COUTINHO, C.; LISBÔA, E. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para a educação no século XXI. **Revista de Educação**, Lisboa, v. 23, n.1, p. 5-22, 2011. Disponível em: [http://revista.educ.fc.ul.pt/arquivo/vol\\_XVIII\\_1/artigo1.pdf](http://revista.educ.fc.ul.pt/arquivo/vol_XVIII_1/artigo1.pdf)>. Acesso em: 03 mai, 2016.

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

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7ed. rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Como inovar na empresa através de tecnologia de informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2001.

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

DELVECCHIO, G. **Lições de Filosofia do Direito**. Trad. Antônio José Brandão. 4ed. Coimbra: Arménio Amado, 1972.

DETLOR, B. **Information Management**. In: International Journal of Information Management, 30, p. 103–108, 2010. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.12.001 (Abstract).

DOYLE, C. **Outcome measures for information literacy within the national education goals of 1990: Final Report of the National Forum on Information Literacy**. Washington (DC): US Department of Education, 1992.

DUDZIAK, E. A., **Competência em informação: Encontro sobre Biblioteca Escolar**, 2011, p.35.

DRUCKER, P., **Sociedade Pós-Capitalista**. 7ª ed.. Pioneira: São Paulo. 1999.

DRUCKER, P. **Fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. Ed. Futura: São Paulo, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FANTINI, S. R. **Aplicação do gerenciamento eletrônico de documentos: estudo de caso de escolha de soluções**. 2001. 118f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FIDELIS, J. R. F.; CÂNDIDO, C. M. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p.424-432. set./dez. 2006. Disponível em: <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=497> Acesso em: 10 mai. 2016.

FULLIN, C.B. Perspectivas futuras para a demanda de profissionais da informação e a organização da informação jurídica nos escritórios de advocacia de Campinas. **Revista Digital de Biblioteconomia e a Ciência da Informação**, Campinas, v.3, n.2, p.31-42, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.server01.bc.unicamp.br/seers/ojs/index.php> Acesso em: 11 nov. 2015.

FROST & SULIVAM. **Enterprise Content Management**. Mountain View, CA, 23p.

GARCIA, O. M. C. A aplicação da arquivística integrada, considerando os desdobramentos do proceso a partir da classificação. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GÓMEZ, M. N. de. **Questiones epistemológicas de la Ciencia de la información**. In: Problemas sobre teoría y epistemología de la Ciencia Bibliotecológica y de la Información. Discusión y análisis. Comp. Miguel Angel Rendón Rojas. México: UNAM/CUIB, 2000.

HARRINGTON, H. J. **Mejoramiento de los procesos de la empresa**. Bogotá, McGraw Hill, 1993.

HATSCHBACH, M. H. de L.; OLINTO, G. **Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas**. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação: Nova Série, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20-34, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/64/78>. Acesso em: 18 ago. 2016.

ILHARCO, F. **Filosofia da Informação: Uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão**. Editora: Universidade Católica. Lisboa. 2003. 207p.

JANINI, T. C. **Direito tributário eletrônico**: sped e os direitos fundamentais do contribuinte. Curitiba: Juruá, 2014.

JANNUZZI, C. A. S. C.; TÁLAMO, M. F. G. M. A empresa e os sistemas humanos de informação. **Transinformação**. Campinas, v. 16, n. 2, maio/ago. 2004.

JENKINS, T. **Enterprise content management**: technology. Open Text Corporation, Waterloo, Canada, 2004.

JIMENE, C. V. **O valor probatório do documento eletrônico**. São Paulo: Sicurezza, 2010.

KOCH, Walter W. **Gerenciamento eletrônico de documentos**: conceitos, tecnologias e considerações gerais. São Paulo: Cenadem, 1998.

LAUDON & LAUDON. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro. LTC, 1998.

LASERFICHE. **Compulink Management Inc**. Empresa desenvolvedora de softwares na área de GED. Disponível em: <<http://www.laserfiche.com.br>>. Acessado em: 25 jun. 2016.

LE COADIC, Y.-F. **A Ciência da Informação**. Tradução de Maria Yeda F. S. de Figueiredo Gomes. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos. 2004. 124p.

LENOX, M. F.; WALKER, M. L. **Information Literacy**: challenge for the future. *International Journal of Information and Library Research*, India, v. 4, n.1, p. 1-18, 1992.

LIRA, W. S. et al. **A busca e o uso da informação nas organizações**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, jan./abr. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141399362008000100011&lng=es&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141399362008000100011&lng=es&nrm=isso). Acesso em 25 de jan. 2017.

LOPES, L. C. **A informação e os arquivos: teorias e práticas**. Niterói: EDUFF, 1996.

LOPES, L. C. **A nova arquivística na modernização administrativa**. Rio de Janeiro: 2000, 369 p.

LÓPEZ-MUNIZ, M. **Informática jurídica documental**. Madrid: Díaz de Santos, 1984.

MARCACINI, A. T. R. **Direito e informática**: uma abordagem jurídica sobre criptografia. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

MARQUES, A. T. G. L. **A prova documental na internet**.- 1.ed. (ano 2005). 5ª reimpr. – Curitiba: Juruá, 2010.

MARQUES, J. F. **Elementos de direito processual penal**. Campinas. Bookseller, 1997.

MARTINEZ, M. L. C.; GUIMARÃES, J. A. C. Organização temática da doutrina jurídica: elementos metodológicos para uma proposta de extensão da classificação decimal de direito. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.18, n.1, p.67-77, jan./abr., 2008.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINHO, A. M. O bibliotecário jurídico: identidade e competências profissionais. In: **Encontro Nacional de Bibliotecas Jurídicas**, 1., 2004. Anais Lisboa: Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, 2006.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MAXIMILIANO, C. **Hermenêutica e Aplicação do Direito**. 19ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. 342p.

MENDES, G.; FOSTER JÚNIOR, N.J. **Manual de Redação da Presidência da República**. Brasília: Presidência da República. 2002. 140p.

MEREDITH, J. Building Operations Management Theory Through Case and Field Research. **Journal of Operations Management**, v. 16, p. 441-454, 1998.

MIRANDA, A. C. C. A política de desenvolvimento de coleções no âmbito da informação jurídica. In: PASSOS, Edilenice (Org.). **Informação jurídica: teoria e prática**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 137-152.

MCGARRY, K. **O conceito dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999.

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

MONTEIRO, W. B. **Curso de direito civil**. 37. Ed. Ver. E atual. por Carlos Alberto Dabus Maluf. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, M.L.P. [org]. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: Fundepe, 2007.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 19. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 1997.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. Trad. de Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. 431 p.

OLIVEIRA, L. R. M. **Alfabetização informacional na sociedade da informação.** Braga, UMINHO, 1997. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11/1/LIVRO%20Mestrado.pdf>. Acesso em 14 de set. 2016.

PASSOS, E. O controle da informação jurídica no Brasil: a contribuição do Senado Federal. **Ciência da Informação**, Brasília, v.23, n.3, p.363-368, set./dez. 1994.

PASSOS, E. **Fontes de informação para pesquisa em direito.** Brasília: Briquet de Lemos, 2009.

PEREIRA, C. M. S. **Instituições de direito civil:** Introdução ao direito civil. Teoria geral de direito civil. 20 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2004. V.1.

PERILLO, A. C.; GARBELINI, M. F. Avaliação de fontes de informação jurídica na internet. **Anais do CBBB**, 2013. Disponível em: <http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1386> Acesso em 18 dez 2015.

PERILLO, A. C., **Fontes de informação jurídica: avaliação do portal da Câmara dos Deputados**, 2012. Disponível em <http://repositorio.bc.ufg.br>. Acesso em 01 dez 2015.

PIVETTA, T. **ECM e seus Benefícios para Organizações.** 2014. Disponível em: <http://blog.iprocess.com.br/2014/07/ecm-e-seus-beneficios-para-organizações>. Acesso em: 14 jun. 2016.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información em lãs organizaciones:** principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998. 222 p.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información:** dimensiones e implementación para el êxito organizacional. Gijón: Tréa, 2007.

PRET, R. L. **O documento e a prova:** ordenamento jurídico, validações diplomáticas e a arquivística. In: **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 55-73, 2013.

PROMAD, **Programa Nacional de Modernização da Advocacia.** Disponível em: <http://www.promad.adv.br>. Acesso em: 11 de dez. 2016.

REALE, M. **Lições preliminares de direito.** São Paulo: Saraiva, 25ªed., 2001.

RECORDER, M. J.; ABADAL, E.; CODINA, L. **Informação eletrônica e novas tecnologias.** São Paulo: Summus, 1995.

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

REZENDE, M. I. S. D. **Gerenciamento da informação e do conhecimento jurídico.** Disponível em: <http://www.prgo.mpf.gov.br/prgonova/doutrina/MARTHA-13>. Acesso em: 18 de Nov. 2016.

REZENDE, A.P. Pesquisa jurídica em fontes eletrônicas. In: PASSOS, Edilenice (Org.). **Informação jurídica: teoria e prática**. Brasília: Thesaurus, 2004. p. 173-188.

REZENDE, M. I. S. D. **Gerenciamento da informação e do conhecimento jurídico**. 2006.

RIZZATO, N. **Manual de Introdução ao Estudo do Direito**. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 130-131.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 158 p.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. O lugar da arquivística na gestão da informação. In:\_\_\_\_\_. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998. P. 61-76.

SADIQ, W.; ORLOWSKA, M. **Applying a Generic Conceptual Workflow Modeling Technique to Document Workflow**. In: AUSTRALIAN DOCUMENT COMPUTING SYMPOSIUM, 2., 1997. Proceedings... Melbourne:[s.n.], 1997.

SANTOS, M. A. **Primeiras linhas de Direito Processual Civil**. 14ª ed., São Paulo: Saraiva, 1991.

SANTOS, M. A. **Primeiras linhas de direito processual civil**. – Vol. 2 – 27 ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SARACEVIC, T. **Information Science**. JASIS – Journal of the American Society for Information Science, v. 50, n. 12, p. 1051-1063, 1999.

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

SILVA, M. C. S. **O tribunal do santo ofício e a busca pela uniformidade da fé**. Simpósio Internacional de Estudos Inquisitoriais – Salvador, agosto 2011. Disponível em: <http://www.ufrb.edu.br>. Acesso em: 04 de jan. 2017.

SIMON, H. A. **Designing Organizations for an Information** – Rich world. Carnegie – Mellon University, 1969.

SML Consultoria Informática. **Desenvolve e implementa sistemas de GED**. Disponível em: <[http://www.smlinfo.com.br/tecnologia/SML\\_GED.asp](http://www.smlinfo.com.br/tecnologia/SML_GED.asp)> . Acesso em 11 jul. de 2016.

STARBIRD, R. W.; VILHAUER, G. C. **Como tomar a decisão de implantar a tecnologia do gerenciamento eletrônico de documentos**. São Paulo: CENADEM, 1997.

STZER, V. W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. Depto de Ciência da Computação. Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer>. Acesso em 16 de dez. 2016.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência: relações e complementaridade. In: \_\_\_\_\_(org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, p. 19-35, 2006.

TOMAÉL, M. I; ALCARÁ, A.. R.; SILVA, T. E. Fontes de Informação na Internet: critérios de qualidade. In: TOMAÉL, Maria Inês. (Org.). **Fontes de informação na Internet**. Londrina: Ed. UEL, 2008. p. 3-28.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional/ comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, Conhecimento e inteligência organizacional**. 2. Ed. Marília: FUNDEPE. Ed., 2007. 282 p. p. 45-59.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008a. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/index.php/tpbci/issue/view/1/showToc>. Acesso em: 09 de maio de 2016.

VALENTIM, M. L. P. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, vol.13, n.1, jan./abr. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttex&pid=S1413-99362008000100012&lng=eng&nrm=iso&tlng=eng](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S1413-99362008000100012&lng=eng&nrm=iso&tlng=eng)>. Acesso em: 05 mai, 2016.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/ago02/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm)>. Acesso em: 05 mai de 2016.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>. Acesso em; 15 abr. 2016.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade**, v. 22, n. 2, p. 151-156, maio/ago, 2012.

VALENTIM, M. L. P.; BUENO, D. A. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, 282p.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p..

VEZZULLA, J. C. **Teoria e Prática da Mediação**. Paraná: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998, p.15 e 16.

VOLPI, M. M. **Assinatura digital**. Aspectos teóricos, prático e legais. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations and management. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 22, p. 195-219, 2002.

WILSON, T. D. **Information Management**. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (ed.) International Encyclopedia of Information and Library science. 2nd. Ed. London: Routledge. 2003, p. 263-278. Disponível em: <[http://information.net/tdw/publ/papers/encyclopedia\\_entry.html](http://information.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html)>. Acesso em 06 mai. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação: condição para vencer**. lapmei, 1995.