

GESTÃO DE INFORMAÇÃO JURÍDICA EM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: relato de caso do Mattos Filho Advogados

Solange Aparecida Simões Ferreira do Ó¹

Cátia Martins Jorge Murata²

Com a proposta de recuperar documentos importantes, elaborados pela equipe de advogados do Escritório Mattos Filho Advogados, que podem servir de referência para a realização de outros trabalhos e que refletem a postura do Escritório perante determinadas questões jurídicas, a Área de Gestão do Conhecimento (GC) apresentou uma solução denominada “Melhores Práticas MF”. O Projeto passou pelas seguintes etapas: seleção dos documentos, com a definição de critérios e de aprovadores; gestão de informação; especificação e seleção de *software*; comunicação do projeto-piloto, com a consequente adoção de um *sponsor*; implantação na Área Tributária; comunicação para todo o Escritório e; ampliação do projeto para as demais áreas técnicas. Atualmente, o Melhores Práticas MF conta com mais de 100 trabalhos disponíveis na intranet e que podem ser recuperados, rapidamente, por autor, título e/ou palavras-chave. Todos os documentos contam com um resumo informativo e são frequentemente divulgados para todos os advogados e estagiários de Direito. O investimento financeiro foi baixo, devido a opção por customizar um *software* gratuito e o sucesso do projeto deve-se, principalmente, à qualidade das informações, à facilidade de acesso, à colaboração dos usuários e ao empenho dos profissionais da informação em alimentar o Sistema.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Melhores Práticas. Escritório de advocacia.

MANAGEMENT OF LEGAL INFORMATION IN LAW FIRM: case report of Mattos Filho Advogados

With the proposal to recover important documents prepared by the team of lawyers from the Mattos Filho Advogados Office, which can serve as reference for other work and reflect the

^{1,2} Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados.

Office's position on certain legal issues, the Knowledge Management Area) presented a solution called "MF Best Practices". The Project went through the following steps: document selection, definition of criteria and approval; information management; specification and selection of software; communication of the pilot project, with the consequent adoption of a sponsor; implementation in the Tax Area; communication for the entire Office; expansion of the project for the other technical areas. Currently, MF Best Practice has over 100 jobs available on the intranet and can be retrieved quickly by author, title and / or keywords. All documents have an informative summary and are frequently disclosed to all lawyers and law trainees. The financial investment was low due to the option to customize free software and the success of the project is mainly due to the quality of the information, the ease of access, the collaboration of the users and the commitment of the information professionals to feed the System.

Keywords: Information management. Knowledge management. Best practices. Law firm.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN JURÍDICA EN LA OFICINA DE ABOGADOS: reporte de caso de Mattos Filho Advogados

Con la propuesta de recuperar documentos importantes, elaborados por el equipo de abogados de la Oficina Mattos Filho Advogados, que pueden servir de referencia para la realización de otros trabajos y que reflejan la postura de la Oficina ante determinadas cuestiones jurídicas, el Área de Gestión del Conocimiento (GC) presentó una solución denominada "Mejores Prácticas MF". El Proyecto pasó por las siguientes etapas: selección de los documentos, con la definición de criterios y de aprobadores; gestión de la información; especificación y selección de software; comunicación del proyecto piloto, con la consecuente adopción de un sponsor; implantación en el Área Tributaria; comunicación para toda la Oficina y; ampliación del proyecto para las demás áreas técnicas. Actualmente, las Mejores Prácticas MF cuentan con más de 100 trabajos disponibles en la intranet y que pueden ser recuperados, rápidamente, por autor, título y/o palabras clave. Todos los documentos cuentan con un resumen informativo y son frecuentemente divulgados para todos los abogados y pasantes de Derecho. La inversión financiera fue baja, debido a la opción por customizar un software gratuito y el éxito del proyecto se debe principalmente a la calidad de las informaciones, a la facilidad de acceso, a la colaboración de los usuarios y al compromiso de los profesionales de la información en alimentar el Sistema.

Palabra-claves: Gestión de la Información. Gestión del conocimiento. Mejores practicas. Oficina de abogados.

INTRODUÇÃO

Informação e conhecimento são matéria-prima e produto final dos escritórios que tem por foco a prestação de serviços jurídicos. Basicamente, os escritórios de advocacia oferecem informação e conhecimento jurídico para pleitear um direito, defender, orientar e/ou prevenir seus clientes de demandas judiciais. Diante disto, pode-se afirmar que o principal ativo de um escritório jurídico é a informação e o conhecimento de seus colaboradores. É claro que esta afirmativa é aplicável a diversos setores da economia (senão todos) porém, na Área Jurídica, assim como em atividades que implicam na prestação de serviço, a importância da informação e do conhecimento é mais latente.

Dentre os diversos tipos de informação que interessam ao advogado no desenvolvimento de seu trabalho estão aqueles que ele mesmo produz: seus memorandos, pareceres, peças processuais, contratos, atas etc. Muitas vezes, este tipo de documento fica arquivado em diretórios pessoais ou, quando impresso, fica guardado em gavetas, armários ou pastas pessoais, sem nenhum tratamento técnico informacional para que seja devidamente recuperado quando houver necessidade, tornando-se inacessível tanto ao autor do trabalho quanto a outro membro do próprio escritório. Desta maneira, o compartilhamento e a reutilização das informações já produzidas ficam prejudicados, o que resulta, muitas vezes, em retrabalho.

Vale ressaltar que o documento produzido pelo advogado no exercício de sua função num escritório de advocacia, reflete a postura do próprio escritório e deve ser tratado de maneira institucional, a fim de que sejam evitadas divergências de opiniões e re-trabalho. A localização, seleção e gestão dessas informações são fundamentais para que o escritório não despenda tempo e recursos refazendo trabalhos, ou seja, a utilização daquilo que foi produzido anteriormente proporciona ao advogado tempo para aprimorar e inovar, além de orientá-lo no que se refere à direção que o escritório seguiu para o tema.

Desta forma, o presente artigo relata um projeto desenvolvido no Escritório Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados, denominado Melhores

Práticas MF², que tem por foco a gestão dos trabalhos produzidos pela Área Técnica, formada por advogados e estagiários de Direito.

O Escritório Mattos Filho é formado por 250 advogados, 97 estagiários de Direito e mais 271 funcionários que trabalham na Área Administrativa. Sua sede está na Cidade de São Paulo e possui escritórios no Rio de Janeiro, Brasília e Nova York.

PROBLEMA E SOLUÇÃO PROPOSTA

Após um diagnóstico realizado no sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) do Escritório, constatou-se que a recuperação dos documentos que podem servir de referência para a realização de outros trabalhos está prejudicada devido a: (i) grande quantidade e diversidade documental do banco; (ii) incorreções nas fichas de inserção de dados.

De fato, o sistema de GED comporta todo e qualquer documento redigido pela área técnica do Escritório, bem como aqueles que provêm de clientes, parceiros, órgão governamentais, entre outros, que são digitalizados e incluídos no banco de dados. A inserção destes documentos no GED é feita pelos próprios colaboradores da área técnica, ou seja, pelos advogados e estagiários de Direito do Escritório; salvo as inserções feitas por secretárias, a pedido do advogado.

O processo funciona da seguinte maneira: o colaborador redige o documento e, no momento de salvá-lo, abre-se uma tela de cadastro, na qual se deve selecionar o cliente e o caso aos quais o documento pertence e qual o seu tipo documental; há, também, um campo para inserir a descrição do documento, outro para a autoria e um terceiro para comentários. Feito este cadastro, o documento é salvo no sistema e pode ser recuperado, posteriormente, por sua descrição; pelo cliente; pelo caso; pelo autor; pelo tipo e por outras informações que são inseridas automaticamente, como por exemplo, o ramo de atividade do cliente; a área de atuação ou o advogado responsável pelo caso; a data de criação ou de alteração do documento; o conteúdo (pesquisa *full text*); o idioma; o formato; o número do documento ou a sua versão.

Outra possibilidade é identificar o documento como “oficial”, ou seja, a tela de cadastro possui um *check box* que deve ser marcado, pelo colaborador, quando se tratar

² MF refere-se a Mattos Filho.

de uma versão final que foi enviada ao cliente; desta forma, no momento da pesquisa, o colaborador pode fazer um filtro e recuperar apenas os documentos oficiais. O sistema também possui funcionalidades para cadastro e recuperação de *emails* e possibilita a inserção do nome do remetente e destinatário, data de envio e de recebimento.

Como pode ser observado, o sistema de GED, em si, contém funcionalidades suficientes para cadastro e recuperação dos documentos, porém, as informações são inseridas por um número muito grande de colaboradores que não são profissionais da área de informação e, sim, da área jurídica. Isto significa que estes colaboradores não possuem (e, na verdade, não precisam possuir, necessariamente) competência técnica para gerir as informações que produzem de maneira que elas possam ser recuperadas, com rapidez e eficiência, por outros colaboradores. Capacitar estas pessoas na utilização efetiva do GED é uma tarefa que o Escritório busca cumprir por meio de treinamentos, manuais, alertas e orientações, porém, devido à grande quantidade de documentos inseridos diariamente e de colaboradores que realizam este trabalho, sabe-se que é improvável que se consiga um resultado plenamente satisfatório.

Desta maneira, optou-se por fazer do GED um repositório de todos os documentos produzidos pelo Escritório ou provenientes de outras fontes. Mesmo que tais documentos não possam ser recuperados por uma descrição mais específica como, por exemplo, título ou palavras-chave, eles podem ser recuperados pelo cliente/caso, visto que, para que o documento seja salvo, o colaborador precisa, necessariamente, selecionar o cliente/caso ao qual se refere. Esta recuperação é “suficiente”³ no que tange às necessidades imediatas do cotidiano do colaborador, quais sejam: trabalhar no documento produzido e compartilhá-lo com seus coautores e responsáveis pelo projeto. Este tipo de recuperação também é “suficiente” para outros colaboradores que queiram consultar os documentos daquele cliente/caso no futuro.

No entanto, a recuperação de documentos que refletem a postura do Escritório diante de determinadas questões jurídicas e que podem servir de referência para futuros trabalhos, além de evitar conflito interno de opiniões, exigem um trabalho

³ Na verdade, não se trata de ser totalmente suficiente, visto que um cliente/caso pode conter centenas de documentos e, nestes casos, o colaborador teria um trabalho considerável para localizar a informação de que necessita. Porém, de uma maneira geral e diante da realidade do Escritório, este tipo de recuperação já é de grande valia.

especializado de gestão informacional, que compreenda: seleção, catalogação, classificação, indexação, disseminação, armazenamento, recuperação, além de políticas de avaliação, atualização e/ou descarte. Este tipo de documento auxilia o colaborador na tomada de decisões, evita retrabalho, proporciona tempo para inovar e dirimir questões mais complexas e específicas do cliente. Logo, a localização rápida destes documentos é fundamental para a produtividade e competitividade do Escritório. Diante disto, o Núcleo de Pesquisa e Documentação do Escritório (NPD), por meio da Área de Gestão do Conhecimento (GC), desenvolveu o Melhores Práticas MF, que será descrito a seguir.

ETAPAS DO PROJETO

Para concretizar o Projeto Melhores Práticas MF, as seguintes etapas foram desenvolvidas:

a) **seleção dos documentos:** a primeira etapa do projeto consistiu em descrever os critérios para que um documento fosse considerado uma “Melhor Prática” do Escritório. Conforme exposto, apenas os documentos que podem servir como referência de qualidade são destacados para o banco das Melhores Práticas MF. Isto não significa que apenas os grandes pareceres ou as teses inovadoras são Melhores Práticas; o banco tem por objeto ser uma ferramenta que auxilie o colaborador da área jurídica a localizar uma informação técnica, produzida internamente, de maneira rápida e eficaz, ou seja, mesmo que o documento produzido não tenha sido inovador, ele pode conter informações práticas e úteis para o desenvolvimento de um outro trabalho. Neste caso, até mesmo um *check-list*, que contenha todos os passos para uma diligência, por exemplo, pode ser considerado válido para o banco de Melhores Práticas MF.

Desta maneira, de forma resumida, foram aprovados os seguintes critérios de seleção:

- **Pertinência:** serão aceitos apenas trabalhos realizados pelos colaboradores da área jurídica do Escritório no exercício de sua função, ou seja, os trabalhos realizados para os clientes MF ou para o Escritório MF.
- **Relevância:** os trabalhos deverão versar sobre assuntos que possam servir de referência para futuras pesquisas e que auxiliem os colaboradores da área técnica a desenvolverem novos conteúdos.

- **Completude:** o trabalho deverá apresentar a maior parte dos aspectos relacionados ao tema abordado.

- **Originalidade:** trabalhos que apresentarem demasiada similaridade com os já existentes no banco só serão aceitos caso ofereçam outros aspectos ou opiniões complementares.

- **Confidencialidade:** Nomes de clientes, valores e demais informações que possam identificar para quem foi realizado o trabalho serão suprimidas do documento a fim de preservar a confidencialidade do documento.

- **Aprovação:** para ser inserido no banco do Melhores Práticas MF, o documento deverá ser previamente aprovado pelo responsável da equipe e/ou da área.

A indicação, seleção e aprovação dos documentos são de responsabilidade dos colaboradores da área técnica do Escritório (advogados e estagiários de Direito). A área de GC contribui neste processo da seguinte maneira:

- identifica os tipos documentais mais relevantes para cada área, a fim de que sejam acompanhados no GED (ex. memorandos, pareceres, opiniões legais, etc.) e encaminha aos responsáveis para avaliação e possível inserção no sistema;

- acompanha os novos casos inseridos no sistema do arquivo, a fim de identificar a elaboração de pareceres, opiniões legais, respostas às consultas e demais documentos de interesse da área que atendam aos critérios de seleção;

- promove campanhas de alimentação do banco;

- contata as equipes, periodicamente, via telefone ou e-mail, para lembrá-los de enviar os trabalhos realizados.

b) **gestão das informações:** paralelamente à primeira etapa, foram definidos os campos para a catalogação dos documentos, a classificação e indexação dos conteúdos, a disseminação para os interessados, os requisitos de segurança e a geração de relatórios que permitisse a administração dos documentos. Com essas especificações definidas, passou-se à avaliação de ferramentas que atendessem, basicamente, aos seguintes requisitos:

- possuir uma tela de entrada de dados (ficha do documento) que possa ser configurada com os campos considerados necessários. O sistema precisa ser flexível

dando autonomia ao Escritório para inserir ou retirar campos quando houver necessidade.

- possuir um sistema de segurança que permita restringir o acesso de determinado grupo de usuários a determinado tipo documental. É necessário também que essa restrição possa ser configurada dentro do próprio registro, permitindo ao usuário acessar a ficha documental, mas não o inteiro teor do documento, ou até mesmo, que visualize determinados campos e outros não.

- permitir a pesquisa por quaisquer campos da ficha do documento. A pesquisa no inteiro teor do documento (*full text*) deve ser opcional.

- ser convergente com as ferramentas já utilizadas pelo Escritório, a fim de que se aproveite o trabalho já realizado e a expertise dos colaboradores.

- gerar *logs* de registros acessados, documentos acessados, palavras utilizadas na pesquisa e usuários do sistema.

- permitir a geração de relatórios por tipo documental, área de atuação, autores, títulos, data e outros.

c) **definição do *software***: Após avaliar algumas ferramentas disponíveis no mercado, optou-se pelo *software* Winisis, principalmente pelo fato desse *software*:

- atender a todos os requisitos do projeto;
- não ser um *software* proprietário, tendo distribuição gratuita pela internet;
- possuir flexibilidade com relação à empresa que forneça a melhor consultoria e valores ínfimos diante dos *softwares* disponíveis no mercado;

- ser um *software* já utilizado pelo Escritório e que, portanto, os colaboradores já estão familiarizados. Além disto, o Escritório possui um colaborador que tem conhecimento deste sistema e que desenvolve as bases, deixando para o consultor externo apenas o trabalho de disponibilizá-las na Intranet do Escritório;

- ser um *software* que está desde 1960 no mercado, distribuído e desenvolvido pela Biblioteca Regional de Medicina (BIREME⁴), em parceria com a United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) e utilizado por diversos países do mundo, nas mais diversas áreas do conhecimento.

⁴ Atualmente denominado Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde.

d) **comunicação do projeto-piloto:** Também em paralelo às etapas acima citadas, houve um processo de comunicação do projeto a fim de validar as ideias propostas, sensibilizar as pessoas envolvidas e, com isso, identificar pessoas-chave que pudessem colaborar no desenvolvimento do trabalho. Esses contatos foram feitos por meio de reuniões e conversas informais com sócios, advogados e estagiários da área técnica, bem como com a diretoria da área administrativa. Posteriormente, já com um simulado do sistema, desenvolvido em Winisis, foi realizada uma apresentação para o diretor da área administrativa e para uma das sócias da área tributária, que tornou-se a sponsor do Projeto, ao validá-lo e aprovar sua aplicação na área tributária. A sponsor oficializou o banco de Melhores Práticas MF na Área Tributária por meio de um comunicado e definiu os responsáveis pela aprovação dos trabalhos a serem inseridos (aprovadores). Dessa forma, foi iniciado, também, o desenvolvimento da ferramenta para disponibilizar a base na intranet do Escritório.

e) **implantação na Área Tributária:** Após a oficialização do Melhores Práticas MF na Área Tributária, foram agendadas reuniões com as equipes para apresentação e validação do Projeto. Os resultados foram bastante positivos, visto que a área já discutia uma maneira de solucionar o problema de comunicação interna dos trabalhos desenvolvidos e viram a solução neste sistema, que previa a divulgação de todos os trabalhos inseridos.

f) **lançamento do Melhores Práticas MF para todo o Escritório:** Após selecionar e inserir no sistema os trabalhos da área tributária e de finalizar a ferramenta que disponibilizou o banco na Intranet do Escritório, o Melhores Práticas MF foi divulgado para todo o Escritório por *e-mail* e pela intranet. A partir do lançamento, todos os trabalhos inseridos no banco passaram a ser divulgados, por e-mail, para todos os advogados e estagiários do Escritório.

g) **ampliação para as demais áreas técnicas:** o lançamento do Melhores Práticas MF com trabalhos da área tributária facilitou a adesão de outras áreas do Escritório. Foram realizadas reuniões com sócios, coordenadores e equipes para apresentação do sistema e do processo de seleção e aprovação dos trabalhos. Além da adesão das outras áreas, houve, também, a ampliação dos tipos documentais, visto que a área societária sugeriu a inclusão de um minutário, cujos modelos de contratos foram

totalmente revistos e validados pelos responsáveis da equipe, tornando-se o repositório oficial de modelos de contratos da área.

RESULTADOS E DESAFIOS

Atualmente, o Melhores Práticas MF conta com mais de 100 trabalhos produzidos por seis das nove áreas técnicas do Escritório, cujos conteúdos estão disponíveis na intranet e que podem ser recuperados, rapidamente, por autor, título e/ou palavras-chave. Todos os documentos contam com um resumo informativo e são frequentemente divulgados para todos os advogados e estagiários de Direito.

De fato, a quantidade de trabalhos inseridos no banco, num projeto como este, é de pouca relevância visto que o objetivo é reunir somente os documentos que apresente diferencial qualitativo, ou seja, aqueles que abordem uma nova tese, que ofereça uma visão diferenciada sobre um tema já debatido, que aborde novos aspectos, que apresente soluções específicas, enfim, que seja realmente útil e que facilite o desenvolvimento de novos trabalhos e de novas ideias, daí o nome atribuído ao banco de dados: Melhores Práticas MF.

No que diz respeito à adesão do colaborador e à utilização efetiva do sistema, observa-se que existe o reconhecimento da importância do trabalho e a pré-disposição em auxiliar na manutenção e alimentação do banco, porém, na prática, a inserção destas tarefas no cotidiano demanda tempo e é feita de maneira gradual, visto que implica mudança cultural.

Dessa forma, os maiores desafios são: fazer com que as pessoas colaborem e que o envio de documentos ao sistema se torne parte do processo de desenvolvimento dos trabalhos. Além disso, é necessário quebrar a resistência e a insegurança daqueles que se sentem ameaçados ao compartilhar os documentos que produzem. Estuda-se, também, um incentivo financeiro aos que colaborarem com a alimentação do sistema, porém, acredita-se que o reconhecimento público pelo trabalho de qualidade e a utilidade do banco no dia-a-dia dos colaboradores são os fatores de maior incentivo para a manutenção do sistema.

Quanto ao investimento, é importante salientar que, com relação à ferramenta tecnológica, neste caso, o custo foi ínfimo. O *software* Winisis, como dito, é gratuito e foi

desenvolvido com foco na gestão de informações textuais, logo, o sucesso de sua implementação depende de uma especificação adequada, feita pelo profissional da informação, e da experiência do consultor em utilizar todas as funcionalidades do sistema, cujas bases também podem ser disponibilizadas via web (internet ou intranet). Obviamente, as customizações implicam custos, porém, estes são muito baixos se comparados com os valores de *software* de mercado. Por outro lado, o conhecimento em gestão de informações, a experiência com documentação e pesquisa jurídica, bem como o conhecimento das necessidades dos usuários de informação jurídica, são fundamentais para que os condutores do Projeto tenham condições de defendê-lo diante de seus superiores. Da mesma maneira, a colaboração dos usuários e a qualidade dos conteúdos inseridos no sistema garantem a sua manutenção e efetiva utilidade.

Como citar este artigo:

FERREIRA DO Ó, Solange Aparecida Simões; MURATA, Cátia Martins Jorge.

Gestão de informação jurídica em escritório de advocacia: relato de caso do Mattos Filho Advogados. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO JURÍDICA, 2., 2010, Brasília. *Anais...*Brasília: 2010. 1 CD.

Republicado em: *Cadernos de Informação Jurídica*, Brasília, v.6, n.1, p. 104-114, jan./jun. 2019. Disponível em: <http://www.cajur.com.br/>.