



Sociedades S.A.: A gestão do conhecimento como trunfo dos escritórios

Spacca

Há muitos anos o termo "Gerenciamento do Conhecimento" (ou Gestão do Conhecimento) vem inundando o mercado em matérias de revistas especializadas e seminários voltados para aqueles que trabalham com profissionais do conhecimento. Desde então, muito vem sendo feito para transformar este conceito em algo palpável e aplicável ao universo de escritório de advocacia.

A realidade, entretanto, é um grande leque com várias tentativas de transformar o conhecimento em algo que pode trazer um retorno financeiro para o escritório, sem o esforço que seria necessário se aquele conhecimento não existisse em primeiro lugar. O princípio básico é simples: dado que o escritório possui ou desenvolveu experiência neste ou naquele assunto, uma nova consulta deste ou de outro cliente sobre um tema similar permite que seja dada uma resposta com embasamento técnico semelhante sem o investimento da mesma energia (tempo) que foi colocada na análise inicial, cobrando o mesmo valor cobrado pela consulta original, ou seja, com margem maior.



Na prática, por outro lado, as coisas não são bem assim. Dentro de escritórios, independente de seu tamanho, encontramos frequentemente feudos de informação. Estes feudos existem porque os advogados desta área ainda acham que são tão importantes quanto o conhecimento que eles detêm sobre um determinado assunto e se recusam a compartilhar esta informação com o resto do escritório. Esta filosofia nos remete aos antigos CPDs (Centros de Processamento de Dados), onde os operadores daqueles computadores que ocupavam salas inteiras eram poderosos apenas pelo fato de serem as únicas pessoas capazes de extrair dados/informação das entranhas daquele gigantesco ser tecnológico.

Voltando aos feudos de informação, a premissa básica da gestão do conhecimento (ou *Knowledge Management*, em inglês) é a disposição do escritório em quebrar estes feudos e tornar público este conhecimento para todos os seus profissionais. A palavra-chave é compartilhar.

Além disto, a gestão do conhecimento vai além dos limites do escritório e se apoia na internet, por exemplo, para permitir que pequenos escritórios enfrentem os grandes em igualdade de condições a partir do momento em que exista um conhecimento acumulado sobre qualquer assunto disponível gratuitamente em centenas de sites espalhados no mundo inteiro.

Ou seja, apesar de ser bom ter o conhecimento "dentro de casa", com advogados que já falem a mesma língua que você, a internet permite que o advogado se intere sobre qualquer assunto de um dia para o outro. Este tem sido um dos grandes trunfos dos pequenos e médios escritórios nos últimos anos no mercado nacional.

Do tácito ao explícito

Independente do tamanho do escritório, a questão da transformação do conhecimento tácito (aquilo que a gente sabe) em conhecimento explícito (aquilo que pode ser ensinado) é o grande desafio da gestão do conhecimento e a forma de gerenciar/organizar este conhecimento explícito é o grande desafio



tecnológico por trás da gestão do conhecimento.

Sempre utilizo em palestras e aulas uma situação que exemplifica bem esta dificuldade: tente colocar numa lista as instruções para amarrar o cadarço de um tênis. Claro que você sabe fazê-lo, mas será que você sabe passar este conhecimento adiante?

Existem diversas formas de extrair o conhecimento tácito do profissional que o possui, com resultados satisfatórios já observados em cada uma delas. Palestras sobre um tópico específico com especialistas internos ou externos, discussões temáticas com a equipe na hora do almoço, gravação de uma entrevista com o especialista e compartilhamento desta entrevista para todos através da intranet e preparo de *newsletter* periódica para envio aos clientes estão entre as iniciativas mais frequentes.

Gerenciamento eletrônico de documentos

Como você pode ver os exemplos acima, as iniciativas não passam necessariamente por um investimento em tecnologia. Basta haver um interesse real por parte dos líderes do escritório em quebrar estes feudos de informação para tornar o ambiente de trabalho melhor para todos.

Na maioria das vezes, entretanto, a gestão do conhecimento vem montada num dos mais importantes sistemas que um escritório pode implantar: o GED, ou Gerenciamento Eletrônico de Documentos.

O grande trunfo do GED é obrigar que todos os profissionais do escritório utilizem a mesma norma/padrão para armazenar os documentos (petições, contratos, e-mails, processos digitalizados, etc.) que chegarem em suas mãos. Se todos trabalharem desta forma, qualquer profissional saberá pesquisar qualquer tema existente no escritório, mesmo que o profissional que escreveu ou gravou aquele documento não faça mais parte dos quadros do escritório. Claro que muita coisa gravada será inútil a médio e longo-prazo, mas é também aí que entram as ferramentas tecnológicas do GED. O escritório poderá definir tabelas de temporalidade que definirão quando um determinado documento "perde a validade" e pode ser movido para outro servidor, por exemplo.

Ainda assim, é indiscutível a possibilidade de um profissional encontrar algum documento semelhante ao que iria começar a produzir e usar aquele documento como referência, sem precisar "reinventar a roda", dando ao cliente um retorno mais rápido e com um nível técnico às vezes mais alto do que o profissional seria capaz de produzir sozinho.

É importante deixar claro que o Gerenciamento do Conhecimento *não* é uma tecnologia. Ele é um conceito baseado na disposição dos profissionais do escritório de compartilhar o conhecimento acumulado ao longo de suas vidas profissionais para aumentar a satisfação do cliente e a lucratividade do escritório.

As ferramentas tecnológicas (como o GED) são apenas meios existentes para disponibilizar este conhecimento para todos de forma estruturada e rápida.

Uma vez entendido isto, o escritório que abraçar esta cultura terá dado mais um importante passo para atender satisfatoriamente o dinâmico mercado dos tomadores de serviços de consultoria jurídica.

Date Created

17/08/2012