

PAULO ROBERTO NAVES VELOSO

**Desenvolvimento e aplicação de sistemas de
conhecimento no setor jurídico.**

*Trabalho de Conclusão de Curso a ser
apresentado ao Curso de Graduação em Sistemas de
Informação do Centro Tecnológico da Universidade
Federal de Santa Catarina.*

Orientador: Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco

FLORIANÓPOLIS

2009

Termo de Aprovação

Monografia defendida e aprovada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação, defendida e aprovada, em 29 de outubro de 2009, pela banca examinadora constituída por:

Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco

Prof. Denilson Sell

Prof. Dr. Vinicius Medina Kern

*À minha família que sempre acredito no meu
potencial de vitória, em especial à minha mãe Lane e ao
meu tio Rubens.*

Ao Prof. Dr. Roberto Pacheco,

Incentivador, guia e mestre sempre atento e aplicado na minha formação profissional e amigo sincero em todos os momentos.

Ao Prof. Denilson Sell,

Pela ajuda sempre elucidativa e coerente.

Ao Prof. Dr. Vinicius Medina Kern,

Pelo estímulo e importantes sugestões que me fizeram refletir sobre este trabalho.

*A mente que se abre a uma nova idéia jamais
voltará ao seu tamanho original.*

Albert Einstein

RESUMO

As evoluções nas áreas de engenharia e gestão do conhecimento aliadas às novas possibilidades de negócios em informação (ex: marshups, web adds, etc) e, principalmente, às associações multi-institucionais de negócios na sociedade do conhecimento ampliam as possibilidades de definição de empreendimentos econômicos para empresas ligadas à informação. O presente trabalho propõe-se a analisar essa gama de atores e fatores em um sistema econômico de criação e aplicação de serviços de conhecimento. Para tal, o objetivo consiste em analisar os sistemas de conhecimento, como principal produto da área de Engenharia do Conhecimento e a natureza das atividades intensivas em conhecimento no setor jurídico cujas soluções em TICs estão, em expressiva maioria, centradas em gestão de dados e informação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, TIC, Engenharia do Conhecimento, associações multi-institucionais, mercado jurídico.

ABSTRACT

Developments in engineering and management knowledge combined with new business opportunities in information (eg marshups, adds web, etc.) and especially the multi-institutional associations business in the knowledge society extend the possibilities of setting new developments for information business related companies. This paper proposes to examine the range of actors and factors in an economic system of creation and application of knowledge services. To this end, the goal is to analyze the knowledge systems as the main product of the Knowledge Engineering area and the nature of knowledge-intensive activities in the legal industry, which solutions are in clear majority, focusing on managing only data and information.

KEYWORDS: Knowledge Management, ITC, Knowledge Engineering, multi-institutional associations, legal market.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1	17
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
1. 1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
1.1.1 INTRODUÇÃO	17
2.1.2 DEFINIÇÕES GERAIS.....	19
2.1.3 ESTUDOS DE SISTEMAS NA ÁREA DE ENGENHARIA DO CONHECIMENTO.....	20
1.2 MERCADO DE SOFTWARE JURÍDICO	22
1.2.1 INTRODUÇÃO	22
1.2.2 ESTRUTURA DE NEGÓCIOS.....	24
1.2.3 INFORMAÇÕES DE MERCADO	26
1.3 MERCADO DE SISTEMAS COMO SERVIÇO (SAAS)	27
1.3.1 INTRODUÇÃO	27
2.3.2 ESTRUTURA DE NEGÓCIOS.....	28
1.3.3 CASES BRASILEIROS	30
Banco Cacique - Mais qualidade nas pesquisas	30
Metrô de São Paulo - BI como serviço	30
1.3.4 MERCADO PME (PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS)	31
CAPÍTULO 2	32
FUNDAMENTANDO O SISTEMA	32
2.1 INTRODUÇÃO	32
2.2 FATORES RELEVANTES.....	33
2. 3 DESCRIÇÃO DO SISTEMA	35
2.3.1 Overview	35
2.3.2 Modelagem Lógica do Sistema.....	37
2.3.3 Atores do Sistema	43
2.3.4 Papéis dos Atores do Sistema	45
2.3.5 Principais Funcionalidades do Sistema	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53

INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de software é um dos mais crescentes no mundo. Segundo a Associação Brasileira de Software (ABES, 2006), em seu estudo bianual do mercado brasileiro, afirma que o no ano de 2005, somente o Brasil movimentou mais de 7,41 bilhões de dólares, o que representa quase 1% do Produto Interno Bruto (PIB) deste mesmo ano. Isso confere ao Brasil o título de Sétimo maior mercado mundial de software.

Segundo o documento oficial da ABES para as projeções de software para o ano de 2006, o mercado brasileiro ainda têm forte influência de softwares importados, representando mais de 70% do mercado. Podemos verificar esta realidade na Figura 1, onde existe um panorama do mercado brasileiro de software, dividido em duas áreas: Softwares e Serviços.

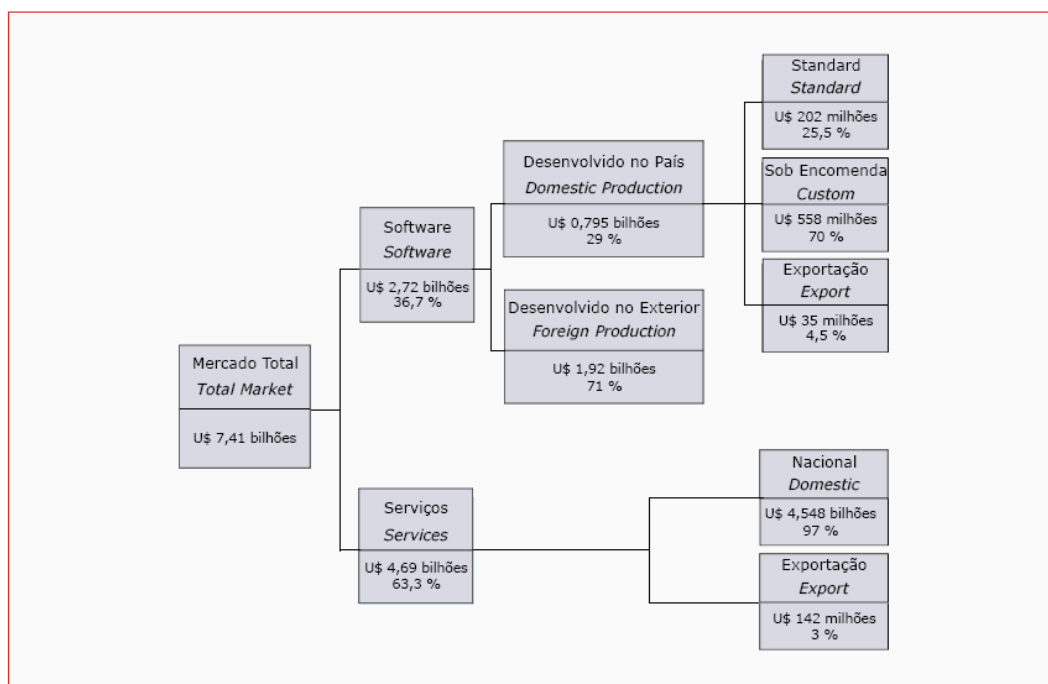


Figura 1: Panorama do Mercado Brasileiro de Software (ABES 2006)

Pode-se notar que a área de software é dividida em duas grandes áreas: Software propriamente dito e o mercado de serviço. Este último representa mais de 60% da renda bruta do setor. Hoje, cada vez mais as empresas estão buscando outsourcing no seu setor de TI, criando um nicho de mercado interessante, despontando cada vez mais

empresas anteriormente interessadas apenas na venda do produto, mas que verão neste novo modelo de negócios uma oportunidade para aumentar sua rentabilidade.

Outra tendência que também podemos extrair deste contexto é a participação cada vez maior da indústria de softwares customizados, gerando um valor agregado de mais de 70% no total de softwares de produção nacional vendidos aqui no Brasil. Podemos citar o crescimento das exportações, mas ainda com uma expressividade baixa no montante geral brasileiro.

A tecnologia produzida no Brasil hoje é suportada por mais de 7 mil empresas registradas, que se dedicam desde a produção e desenvolvimento até à distribuição e prestação de serviços. Estes dados apresentados pela ABES representam um grupo crescente de empresas que se dedicam a este mercado, que tem suas projeções de crescimento na casa dos 11% por ano, até o ano de 2009. Projeções mais otimistas prevêm um crescimento ainda maior, na casa dos 22 % ao ano.

Dentro do contexto de empresas, apenas 4% do total são empresas de médio ou grande porte, enquanto que a maioria esmagadora reflete o mercado de pequenas empresas que lutam contra impostos e falta de profissionais qualificados. A figura abaixo representa uma visão geral das empresas de software no país:

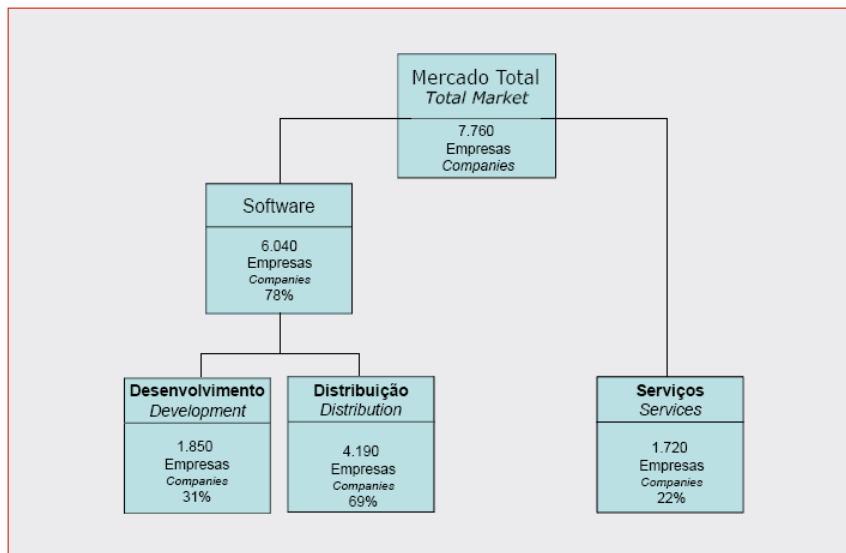


Figura 2: Visão Geral das Empresas Brasileiras de Software (ABES 2006)

Empresas de informática voltadas ao desenvolvimento de software devem se preparar para as novidades que o mercado lhes apresenta neste momento de mudanças. O modelo de negócio sofreu uma mudança de paradigma e temos que levar em consideração o avanço do mercado de *Software as a Service* (SaaS).

“Em 2011, 63% dos produtos do mercado de software de infraestrutura vai suportar web services e tecnologias de web 2.0”, defende Sharon Mertz, diretora de pesquisas de gestão de relacionamento com clientes do Gartner. De acordo com ele, o SaaS é mais do que uma opção hoje. “É um elemento que está ganhando cada vez mais importância no mercado com o passar do tempo”.

(Computerworld, 14 de Agosto de 2007 – 18:40 horas)

Este trabalho não visa simplesmente realizar o planejamento do desenvolvimento de um sistema de informação do setor jurídico, mas também alinhar tal planejamento aos objetivos estratégicos do setor em questão, utilizando os conceitos de gestão do conhecimento e sistemas multi-agentes, com a utilização da modelos de sistemas criados por Mário Bunge.

CAPÍTULO 1 – ASPECTOS FUNDAMENTAIS

1. 1 Justificativa

As evoluções nas áreas de engenharia e gestão do conhecimento aliadas às novas possibilidades de negócios em informação (ex: marshups, web adds, etc) e, principalmente, às associações multi-institucionais de negócios na sociedade do conhecimento ampliam as possibilidades de definição de empreendimentos econômicos para empresas ligadas à informação.

A definição de uma solução que envolva múltiplos atores necessários em um sistema de inovação, requer planejamento que contemple a definição dos atores, seus mecanismos de colaboração, ambiente sob o qual atuarão e formas de entrega de soluções.

O presente trabalho propõe-se a analisar essa gama de atores e fatores em um sistema econômico de criação e aplicação de serviços de conhecimento. Para tal, o objetivo consiste em analisar os sistemas de conhecimento, como principal produto da área de Engenharia do Conhecimento e a natureza das atividades intensivas em conhecimento em um setor de atividade econômica cujas soluções em TICs (Tecnologia de Informação e Comunicação) estão, em expressiva maioria, centradas em gestão de dados e informação.

O setor escolhido para análise é o jurídico, cuja atividade está majoritariamente centrada em informações textuais, além das atividades que exigem sistemas transacionais para de trâmites de documentos e acompanhamento de processos. Sistemas de conhecimento têm uma ampla gama de possibilidades para os profissionais deste setor e podem contribuir desde a melhoria de desempenho de sistemas transacionais até a definição de novos sistemas produtores de conhecimento estratégico.

Empreendimentos que gerem sistemas de conhecimento para setores de atividades como o setor jurídico envolvem múltiplos atores, com uma variedade de mecanismos de interação e com fatores de risco e oportunidades nas áreas de regulação, contexto macro-econômico, entre outros. Este sistema é identificado no presente trabalho por meio da modelo de sistema criada por Mario Bunge.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo é identificar riscos, oportunidades e detalhar os elementos que levem à construção de uma inovação para sistemas de conhecimento no setor jurídico, contemplando a pesquisa o desenvolvimento necessários (i.e, organização de P&D em sistemas de conhecimento), o mercado (i.e., escritórios de advocacia, tribunais, etc), empresas de TICs que já atuam neste mercado (ex Alkasoft) e soluções disponíveis (ex Plataforma Lawyer).

A aplicação do trabalho será para elaborar um sistema de negócios em projetos multi-agentes, onde existem diversas instituições em parceria criando um negócio sistêmico, neste caso, uma proposta de sistema na área jurídica.

1.2.2 Objetivos Específicos

Especificamente espera-se alcançar como um dos objetivos a definição do mercado e oportunidades para sistemas de conhecimento, no setor jurídico. Com o elemento de mercado desenvolvidos, propõe-se uma modelagem de atores envolvidos com a criação, produção e colocação de sistemas de conhecimento (i.e., organizações de P&D, organizações empresariais clientes, mecanismos de regulação). Esta análise deve identificar componentes, estrutura, mecanismos e ambiente do mercado de sistemas de conhecimento.

Além desta modelagem, podemos acrescentar a análise das diferentes alternativas para a aplicação das tecnologias da informação para efetivar o mercado de sistemas de conhecimento, (e.g., licenças, ASPs, marshups etc). Ao escolher o mercado jurídico, o alinhamento com suas necessidades é fundamental para o trabalho, tornando-se um objetivo específico.

1.3 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo cumpre a requisitos dos trabalhos científicos, apresentando objetivos, estrutura do trabalho, justificativa, metodologia de estudos e resultados esperados.

O segundo capítulo apresenta uma fundamentação teórica sobre os temas abordados neste trabalho. Primeiramente estuda-se Engenharia do Conhecimento, incluindo definições, estudos relacionados na área, levantamento de sistemas que utilizam este conceito e tecnologias envolvidas.

A segunda parte do capítulo dois, destinado à fundamentação teórica, apresenta o mercado de sistemas de conhecimento, a estrutura de negócios deste mercado e a fatia de mercado envolvendo os principais desenvolvedores nesta área.

Em seguida é apresentada, ainda no segundo capítulo, uma visão geral do mercado de software jurídico, elencando uma estrutura de negócios do setor, a apresentação da participação de mercado dos principais fornecedores. Para exemplificar a realidade do mercado, pretende-se adicionar um exemplo de fornecedor real, a ALKASOFT.

Ainda no segundo capítulo, apresentamos uma visão geral do mercado de Software as a Service (SaaS), elencando uma estrutura de negócios do setor. Para exemplificar a realidade do mercado, pretende-se adicionar dois casos de sucesso na implantação de sistemas SaaS e o novo mercado alvo deste tipo de tecnologia, o mercado de pequenas e médias empresas (SMB).

No terceiro capítulo é apresentada uma descrição objetiva do sistema proposto, incluindo uma breve introdução, uma visão geral do sistema, a modelagem do sistema, a parametrização com o mercado jurídico, as principais funcionalidades e diferenciais de que podem ser implementados em relação aos sistemas existentes.

Como considerações finais, o autor expõe algumas considerações pessoais e exposições que podem ser seguidas após a realização do trabalho e dar continuidade e efetivação na proposta desta solução de gestão de conhecimento para o setor jurídico.

1. 4 Metodologia de Estudo

Para o desenvolvimento do trabalho, o autor primeiramente estudou três áreas para o desenvolvimento do trabalho:

- Planejamento de Sistemas de Informação, com o objetivo de definir a melhor metodologia para realizar o estudo de caso.
- Engenharia e Gestão do conhecimento, para fundamentação teórica do trabalho e aprofundamento do conhecimento na área para uma realização de plano eficiente.
- Modelos de sistemas criado por Mário Bunge, visando à aplicação efetiva neste trabalho.

A identificação e classificação de sistemas e práticas de conhecimento segundo a área de engenharia e gestão do conhecimento, diferenciando as soluções desta área geral da área específica do setor jurídico foi um fator relevante ao desenvolvimento deste trabalho. Dado que a escolha se dará sobre sistemas de análise e produção textual, os sistemas de conhecimento no geral e alguns específicos no setor jurídico deve ganhar especial destaque em um capítulo.

Além de temas científicos, o estudo para realização deste trabalho também passou por uma profunda investigação na prática no setor jurídico, pois somente desta maneira, o autor seria capaz de entender os problemas deste setor e conseguir propor uma solução eficiente e aderente ao mercado. Entrevistas pessoais e observações em escritórios de grande porte fizeram parte dos estudos.

A importância de um sistema de conhecimento em uma empresa do conhecimento como são os escritórios de advocacia é fundamental, pois o resultado do trabalho dos profissionais que compõem essas empresas é puramente o resultado de seus conhecimentos.

1.5 Resultados Esperados

O principal resultado esperado é uma proposta de sistema de conhecimento para o setor jurídico. O trabalho deve conceber uma proposta para os sistemas de conhecimento no setor jurídico, identificando os atores, mecanismos, estrutura e ambiente. O sistema de conhecimento deve explicitar claramente os papéis de cada ator.

Já podemos evidenciar um ator de produção de P&D na área (i.e., Instituto Stela), uma ou mais empresas que de TICs que já atuam no setor (i.e., Alkasoft) e um ou mais atores de mercado para adoção em testes das soluções (i.e., escritórios parceiros).

Deve, também, elencar as formas com que estes atores se beneficiam e contribuem com o sistema de negócios. Esses elementos devem deixar claro como se dá o plano de negócios. A montagem de um plano de negócios com estas características pode ser de interesse de muitos outros atores em situações semelhantes. Assim, o trabalho irá sugerir diretrizes de criação de Planos de Negócios para sistemas de conhecimento de forma geral.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. 1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1.1 INTRODUÇÃO

Segundo o Dicionário Aurélio (Aurélio 2009), conhecimento é a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e quais impactos no meio cada informação pode causar, de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões.

Quando falamos de conhecimento, não podemos esquecer que a interpretação e a influência do meio são fatores importantes para antever mudanças prováveis e obter uma vantagem competitiva nas metas a serem alcançadas. Na figura abaixo, apresentamos uma definição de conhecimento, onde o conhecimento pode ter sua explicação oriunda da intersecção entre crenças e a verdade, onde crenças verdadeiras e justificadas acabem se tornando o conhecimento.

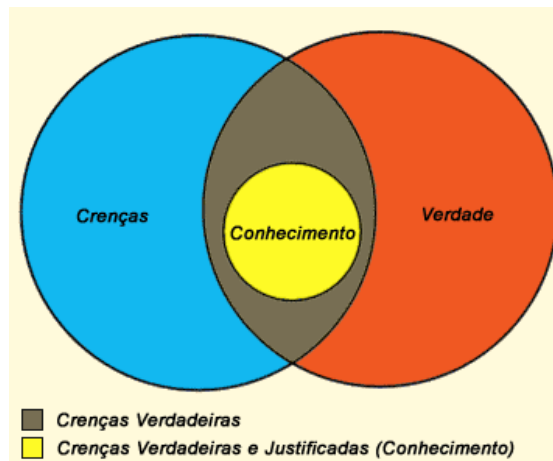


Figura 3: A definição clássica de conhecimento (Wikipedia)

A Gestão do Conhecimento é um conceito que surgiu com as mudanças geradas pelo processo de mudança de cenário na evolução dos modelos de Gestão. Surgiu a necessidade de encontrar-se um novo modelo de gestão empresarial que fosse eficiente e que levasse em consideração um cenário complexo, a informação global da empresa e sua produção de grandes massas de conhecimento, utilizando-se deste bem valioso para ganhar vantagens competitivas entre os concorrentes.

Mas, para chegar a este conceito, precisamos passar pelas diversas fases da evolução dos modelos de gestão. Abaixo, encontra-se uma figura que ilustra a questão desta evolução.



Figura 4: Cenário da Evolução dos Modelos de Gestão (SERPRO)

Podemos verificar que este processo inicia-se com as grandes ondas de transformação, representadas pelos marcos macros como a Revolução Agrícola (por volta de 1750), a Grande Revolução Industrial (período compreendido entre 1750 e 1970), e, por fim, a Revolução da Informação (após 1970).

Estes processos macros levaram a um processo de evolução do modelo de gestão empresarial. O primeiro período desta evolução compreende a era da Produção em Massa, em plena Segunda Revolução Industrial, onde existia a administração científica e a administração de relações humanas. O segundo período é compreendido pela época da “Eficiência, onde o foco estava no controle interno das operações, criando uma administração burocratizada e um engessamento dos fluxos empresariais.

Saindo das eras dos modelos tradicionais de administração, temos a era dos novos modelos de Gestão, onde o foco está na gestão da satisfação do cliente e a busca da excelência empresarial. Alguns modelos foram propostos para este período, entre os principais se encontram: Administração Japonesa, Administração Participativa, Administração Empreendedora e Administração Holística.

Com a entrada do século 21, com a criação dos mercados emergentes, houve uma necessidade de busca por modelos mais aderentes a esta nova necessidade do mercado. Para minimizar esta lacuna existente, criou-se a Gestão do conhecimento, com objetivos claros e necessários para tornar as empresas tradicionais em “empresas que aprendem”. Os principais objetivos são listados a seguir:

- Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;
- Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Memória Organizacional);
- Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas.
- Dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário.
- Organiza e acrescenta lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis.

O conhecimento pode ser implícito (tácito) ou explícito. O conhecimento mais complexo de se gerir é o conhecimento tácito, pois temos que ressaltar a dificuldade em buscar a fonte deste conhecimento, pois se trata de um conhecimento internalizado do ser humano.

Segundo Larry Prusak, a unidade de análise do conhecimento não deve ser a organização, nem o indivíduo, mas sim grupos com contextos comuns. O conhecimento global é mais fundamentado e muito mais elaborado que o conhecimento individual, pois a participação de muitos interlocutores auxilia na melhoria da produção e geração do conhecimento, tornando a qualidade um fator primordial neste caso.

2.1.2 DEFINIÇÕES GERAIS

Segundo o World Future Institute (2009), todo o conhecimento existente no mundo duplica a cada 2 anos. As previsões que levam em consideração o avanço da Internet e das redes sociais são bem mais otimistas, gerando um número impressionante de apenas 90 dias para a total duplicação. Com esses avanços cada vez mais reais, as

empresas começam a se preocupar com um fenômeno que podemos chamar de “Revolução do Conhecimento”.

Segundo Larry Prusak, esta revolução é o resultado de uma geração de colaboradores que cria constantemente conhecimento a partir de seus trabalhos diários e a valorização cada vez maior de informações privilegiadas de concorrentes ou até mesmo dos mercados em que estão inseridas as grandes corporações. Podemos verificar um aumento na preocupação das empresas em gerir seu conhecimento, por se tratar de um bem intangível da empresa.

O acesso cada vez maior e mais rápido à informação e a potencialização da utilização do conhecimento como ferramenta estratégica, o conhecimento interno das pessoas e das empresas geram uma vantagem competitiva muito grande às corporações. Este diferencial se reflete na criação de produtos e serviços de valor agregado, possibilitando um êxito quando se diz respeito às necessidades de seus clientes.

Para gerir com eficiência o conhecimento organizacional, uma empresa precisa criar processos para que a gestão se torne um procedimento natural e intrínseco dentro da organização. Uma estrutura flexível e adaptável é necessária para acomodar a gestão do conhecimento organizacional e transformar o conhecimento em uma rica fonte disponível para aqueles que necessitam de seu uso.

Essa é a visão de Raquel Korobisnki (2001), onde coloca que a gestão do conhecimento é “um esforço com a finalidade de tornar o conhecimento disponível para aqueles que dele necessitam, no momento, no local e na forma necessária, objetivando o aumento do desempenho humano e organizacional”. Gestão do conhecimento então é um processo facilitador para reunir atividade de criação, captura, transformação e uso do conhecimento como ferramenta organizacional.

2.1.3 ESTUDOS DE SISTEMAS NA ÁREA DE ENGENHARIA DO CONHECIMENTO

As empresas no contexto moderno precisam atingir altos níveis de qualidade, bom atendimento e inovação, para se manterem aderentes à flexibilidade imposta pelos mercados. No futuro, estes fatores serão ainda mais cruciais no sucesso das empresas. Uma empresa será diferenciada das demais por qualidades de saber fazer bem e rápido

determinadas demandas do mercado em que atua, criando assim uma imensa necessidade de inovações constantes.

O conhecimento é um pilar fundamental para a sobrevivência das organizações, pois ele é o único ativo que aumenta com o seu uso constante. Já que este conhecimento poderá ser o fator diferenciador competitivo das empresas, ele deverá ser gerido como um ativo corporativo intangível. Cada vez mais funções de pesquisa e desenvolvimento e inovação se tornam processos internos fundamentais à obtenção da tão sonhada vantagem competitiva.

O conhecimento vital para as organizações é sempre aquele que é intangível às empresas como conhecimentos técnicos específicos, relacionamento e entendimento dos clientes, inovação e criatividade pessoal. Este conhecimento deve ser atribuído à organização de forma natural com a gestão do conhecimento, onde os processos implementados poderão gerar uma rica fonte de pesquisa e utilização estratégica do conhecimento.

Segundo Raquel Korobisnki (2001), as empresas precisam agora “saber o que sabem”, ou seja, ter noção do conhecimento que potencialmente possuem, pois o conhecimento só se torna um ativo da empresa quando está acessível e gerido de maneira estratégica dentro da corporação.

Para ilustrar este trabalho, foram pesquisados dois exemplos de sistemas que realizam uma gestão do conhecimento organizacional, utilizados como ferramenta de trabalho interno, possibilitando um resultado real e visível para todas as cadeias consumidoras de conhecimento dentro da organização.

O primeiro exemplo que iremos explorar é o Wintility Next da empresa PIX SOFTWARE (www.pixsoft.com.br). O primeiro exemplo é um software de gestão do conhecimento que elimina o desencontro de informações gerado pela inundação de conhecimento ao qual a empresa está exposta diariamente. O software permite criar modelos de procedimentos de trabalho através da organização lógica dos processos, padronização de critérios, elaboração de fichas personalizadas, recursos de busca e filtro de informações, além de publicação e acesso via web.

O Wintility Next estrutura o conhecimento através da automatização e padronização dos processos da empresa, independente do tamanho da equipe. Toda informação adquirida se torna um bem da empresa, pois está catalogada e organizada de maneira eficiente a consultas. As informações passam a fazer parte de um ambiente

único e compartilhado, e assim, a empresa não corre mais o risco de perder esse bem de alto valor.

Por ser uma ferramenta de produtividade, o Wintility Next se adapta a qualquer modelo de organização de trabalho. Os usuários continuam a usar os mesmos programas que estão acostumados, mas as regras e padrões passam a ser gerenciados pelo software.

O segundo exemplo que podemos destacar é o sistema mySuite da empresa BRAZIP (www.brazilip.com.br). A plataforma é um canal de compartilhamento, disseminação e distribuição de informações corporativas entre os membros de uma equipe. Funciona como um centralizador de informações sob forma de árvore de conhecimento, onde são incluídos textos, documentos, imagens, padronizações, FAQs etc. Através da colaboração de vários setores, a empresa consegue nivelar o conhecimento e elevar o capital intelectual da organização.

Como podemos observar, as duas soluções tem um perfil muito similar, o que nos leva a crer que no mercado de software de gestão do conhecimento, as empresas que dizem oferecer soluções de gestão do conhecimento acabam por se equivocar e ofertar apenas uma solução de centralização de repositório de informação e uma ferramenta de gestão de documentos. O que procuramos apresentar neste trabalho é uma solução muito mais completa e complexa, onde a customização é necessária e o resultado estratégico muito mais visível.

2.2 MERCADO DE SOFTWARE JURÍDICO

2.2.1 INTRODUÇÃO

O segmento Jurídico no Brasil se configura uma grande oportunidade para softwares de gestão, em duas frentes de atuação: (1) os escritórios de advocacia, cerca de 20.000 no total, sendo 5.000 deles em São Paulo, e (2) os departamentos jurídicos de empresas. O crescimento desse segmento tem sido influenciado principalmente pela contínua profissionalização das empresas e pelo elevado número de transações estruturadas, como contratos de comércio exterior, fusões e aquisições e abertura de capital, ocorridas nos últimos anos. Segundo a revista Consultor Jurídico (2009), um terço dos escritórios e departamentos jurídicos desconhecem softwares de gestão e,

dentre os que conhecem 55% não usam nenhum tipo de gerenciamento digital, o que configura um segmento de mercado pouco penetrado.

O mercado de softwares jurídicos deve registrar crescimento acima da média do setor. As principais empresas do segmento estimam crescer até 30% este ano, sendo que o mercado como um todo deve avançar 15%, segundo o presidente da Associação Brasileira das Empresas de Software (Abes), Jorge Sucarie.

O motivo está na demanda crescente. De acordo com pesquisa feita pelo revista Consultor Jurídico (2009), 45% dos mais de 5 mil escritórios de advocacia em São Paulo não possuem softwares de gerenciamento. E, dos que já utilizam a tecnologia, cerca de 30% desenvolveram soluções pouco adequadas.

O estudo realizado pela Revista Consultor Jurídico (ConJur, 2009) também aponta que 26,5% dos escritórios que não possuem softwares instalados têm interesse em adquirir um pacote nos próximos 6 meses. Segundo Ângelo Ribeiro, sócio da Lawsoft, empresa que iniciou suas atividades comerciais em outubro de 2005 e vendeu mais de 500 licenças em 2006, esse acirramento força os escritórios de advocacia a se modernizarem. O empresário também afirma que mesmo as empresas com administração mais profissional, no caso as grandes corporações, estão informatizadas apenas no back-office, ou seja, nos processos administrativos e financeiros, e não nos processos próprios do setor jurídico, como acompanhamento de processos e prazos, muito menos no que tange a gestão do conhecimento.

Para a diretoria de gigante BCS Informática (www.bcsinfo.com.br), hoje controlada pela TOTVS (www.totvs.com), empresa que atende a cerca de 300 escritórios e cresceu quase 100% o ano passado, os escritórios estão passando a ser empresas profissionais. Segundo a empresa, o modelo de escritório gerido pelo próprio advogado está com os dias contados. A BCS possui hoje mais de 4 mil licenças vendidas, ao preço de R\$ 1,5 mil em média. A estimativa de crescimento é de até 23% em 2009, segundo sua controladora TOTVS.

Gabriel Cherem, presidente da Virtuem (www.virtuem.com.br), líder no setor com mais de 10 mil clientes, afirma que “a necessidade de se manterem competitivos fez os escritórios se profissionalizarem”. Segundo ele, o foco da Virtuem esse ano está tanto nas pequenas empresas quanto nas grandes corporações, que cada vez mais estão terceirizando o setor jurídico e precisam concentrar as informações de modo a facilitar as relações com os prestadores de serviços.

Para Emerson de Moraes, gerente comercial da Skylan, que ano passado vendeu cerca de 250 licenças e espera aumentar esse número para 350 em 2009, o maior adversário das empresas de softwares jurídicos não é o concorrente direto, mas o que ele chamou de “cultura da subutilização”. Muitas empresas implantavam a tecnologia, mas acabavam não conseguindo utilizá-la. A partir dessa constatação, a empresa desenvolveu um pacote de serviços que fornece a implementação do software, treinamento e uma auditoria. No final, é apresentado um relatório mostrando as principais necessidades do cliente. Os custos desse serviço, num escritório com 10 computadores, por exemplo, ficariam em R\$ 12 mil, já incluídas as licenças para utilização dos softwares.

A tecnologia pode ajudar os escritórios de advocacia principalmente em dois pontos: redução de riscos e de custos. Com um sistema automatizado, os riscos de erro humano, como perda de prazos e de informações importantes, diminuem substancialmente. A ACE Seguradora, uma das principais empresas do mercado, oferece desconto nas apólices para escritórios que possuem o sistema da Lawsoft implantado. No caso dos prazos, softwares como o Projuris, da Virtuem buscam, automaticamente, nos sites dos tribunais, os resultados dos processos. Segundo Gabriel Cherem, os advogados gastam cerca de 5 minutos para buscar essas informações “manualmente” por processo.

Segundo Ângelo Ribeiro, a informatização também possibilita um maior controle nas horas trabalhadas (a maioria dos serviços é cobrada por hora). O empresário, que também é advogado, afirma que, geralmente, os profissionais “chutam” o tempo gasto em um trabalho.

2.2.2 ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

Atualmente, o mercado sofre com uma crise financeira mundial. Os maiores fornecedores do mercado de software jurídico sabem da importância e da magnitude do problema e se planejam para um ano controverso. Porém, momentos de crise também podem gerar bons negócios, pois são exatamente em momentos como esses que as empresas procuram soluções para redução de custos e minimização de erros.

O mercado brasileiro de software hoje representa bem este papel. Os produtos que vemos no mercado sempre se gabam de resolver este tipo de problema e ajudar na

profissionalização e minimização de erros nos escritórios de advocacia. Vemos hoje uma tendência desses escritórios não apenas representarem um espaço de reunião dos advogados ou um lugar onde existem dezenas de cabeças pensantes e solução dos casos em que estão envolvidos. Muitos desses escritórios hoje podem ser considerados mega corporações, onde o mais importante é a entrega de um produto final sempre vitorioso, um crescimento constate e o lucro maximizado.

Visando este público milionário, as grandes empresas de soluções jurídicas buscam atender plenamente a estes pontos, apresentando ferramentas de controle como os famosos ERP's. Segundo Paulo Nunes da Knoow (2009), ERP (Enterprise Resource Planning) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão, etc).

Os ERP's em termos gerais são uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações de negócios. Porém, quando falamos em um escritório de advocacia como uma empresa, devemos lembrar que estes escritórios têm particularidades próprias de funcionamento, pois ao contrário de uma indústria ou empresa tradicional, o produto final nem sempre pode ser tangível.

No caso específico dos grandes fabricantes brasileiros, podemos perceber que os ERP's comercializados hoje com o foco no setor jurídico, estão na sua imensa maioria voltados para uma perspectiva funcional, ou seja, apenas fazem uma automação de controladoria de setores como finanças, contabilidade, recursos humanos e controle de horas trabalhadas ou mesmo avisos de audiências ou controle de agendas. Existe, no entanto, o surgimento de escritórios que necessitam não apenas controle, mas sim de um sistema de gestão do conhecimento que é produzido nas empresas e que necessita cada vez mais de atenção e cuidados, sendo utilizado como uma ferramenta e um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Faz sentido pensarmos em gestão do conhecimento quando partimos para a área jurídica, pois a principal ferramenta de trabalho dos advogados é o seu conhecimento e o resultado obtido da utilização deste conhecimento com um objetivo específico, ou seja, um caso ou um processo no qual ele esteja envolvido.

2.2.3 INFORMAÇÕES DE MERCADO

Nesta seção, serão expostos os principais fornecedores do mercado jurídico por meio de uma tabela com informações adicionais de cada um deles. É importante lembrar que muitas empresas não se mostraram interessadas em divulgar suas informações não aparecem nesta tabela justamente por este motivo.

Esta pesquisa foi realizada no transcorrer deste trabalho, e assim sendo, pode não elucidar o real tamanho ou formato de empresas aqui citadas ou sua abrangência. Isso ocorre pelo fato da pouca divulgação de informações ou ajuda por parte das empresas maiores.

<u>EMPRESA</u>	<u>MEIO DE ATENDIMENTO</u>	<u>SERVIÇOS</u>
Jurisportal São Paulo	Escritório Jurídico Virtual - ERP para escritórios de advocacia, atendendo na internet usando ASP e banco de dados MySQL.	Administração financeira, controle de processos, agendas, controle de processos online, modelos diversos, andamentos processuais, cadastro nacional de advogados
NotaCerta Porto Alegre	Envia informações através de email sobre o andamento de cada um dos processos do qual participa.	Análise minuciosa dos processos os quais o escritório participa. Atende os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.
NetJur MG	O serviço de acompanhamento de publicação no Judiciário do Diário Oficial de Minas Gerais	Consulta de jurisprudência Consulta e movimento processual; Acompanhamento de publicações
Prolink Tecnologia MG	No site se diz ser a maior empresa de TI na área jurídica.	Oferece 5 pacotes de serviços: Controle de Processos; Informa jurídico; Site do advogado; Central perito; Office jurídico que compreende os 4 anteriores.

E-Xyon SP	Serviço para integração de todos os envolvidos no acompanhamento das questões jurídicas, administrativas e para-legais para organizações.	Gestor jurídico, Normalização e Certificação, Captação, Due Delligence e Consultoria
BCS Informática MG - Totvs	No mercado desde 1987, atendendo os escritórios de advocacia. A BCS está presente em diversas áreas de atuação	Oferece o SISJURI, (ERP para escritórios), BCSFlex que é feito através de assinatura pela web, Outsourcing e Suporte e HelpDesk

2.3 MERCADO DE SISTEMAS COMO SERVIÇO (SAAS)

2.3.1 INTRODUÇÃO

Segundo Andrew Conry-Murray/InformationWeek EUA (2007), software como serviço, do inglês Software as a Service, é um instrumento mercadológico para fornecer software, parecido com o Serviço web. É uma forma de software que é usada como serviço, ou seja, é executado diretamente na internet, não sendo necessário instalar seus códigos no computador do usuário, bastando acessá-lo por meio do navegador de internet disponível no sistema operacional. Como exemplo, tem-se o Google-Docs que oferece um pacote de programas similares aos dos Office, ou mesmo o Salesforce, um sistema de controle de vendas que funciona neste mesmo modelo.

Uma das principais diferenças entre o SaaS e outros modelos criados como alternativa à compra de licenças de software está na tecnologia adotada. De modo geral, as aplicações disponíveis nesses novos modelos foram desenvolvidas especificamente para o ambiente web, utilizando padrões abertos (como Java) e SOA (arquitetura orientada a serviços). “Isso facilita a integração com outros sistemas e também a migração de aplicações, o que elimina as amarras em relação ao fornecedor”, afirma David Dias, gerente de alianças estratégicas da IBM para a América Latina.

Essa flexibilidade para trocar a aplicação e, conseqüentemente, o fornecedor, é um dos fatores que faz o modelo SaaS um sucesso. Segundo Scott Campbell da ChannelWeb (2009), muitos usuários acreditam que teriam um maior controle do

relacionamento com os fornecedores se simplesmente pagassem uma taxa mensal pelo uso do serviço, que poderia ser trocado por outro caso não fosse satisfatório.

A oferta de soluções mais complexas, envolvendo processos completos ou a integração de múltiplas áreas e empresas é o caminho da evolução do modelo SaaS. Conry-Murray afirma que a primeira fase do SaaS foi dominada por aplicações que não são de missão crítica, não requerem alta segurança dos dados nem muita integração com outros sistemas corporativos. A próxima etapa trará um novo nível de sofisticação, e terá aplicações que vão envolver transações entre compradores e fornecedores, como supply chain e logística.

Pela ITWEB (2007), a entrega de aplicações online, na forma de serviços, é uma tendência irreversível que vem ganhando impulso com tecnologias como a web 2.0 e com o próprio sucesso dos fornecedores que já aderiram ao modelo – forçando fornecedores de software que ainda trabalham com a venda de licenças a adotar posturas mais flexíveis. Um estudo recente da ITWEB indica que o modelo SaaS deverá revolucionar o cenário das parcerias entre provedores de aplicações, especialmente os que fazem parte do mesmo ecossistema de negócios. A ITWEB prevê que grandes fornecedores de software e seus parceiros começaram a investir nesse modelo em 2008 – o que ampliou a oferta de soluções para os usuários. A Oracle, uma das primeiras a apostar nesse conceito, hoje oferece todos os seus aplicativos (ERP, CRM, business intelligence, entre outros) na forma de serviço.

Scott Campbell (ChannelWeb, 2009) acredita que o uso de software como serviço ainda desperta desconfiança em muitas empresas, principalmente em relação à segurança e à confidencialidade das informações. Como ter certeza de que a aplicação estará disponível quando o usuário precisar? Como garantir a privacidade de dados estratégicos em aplicações compartilhadas com outras empresas, em muitos casos até concorrentes? Dúvidas desse tipo são, atualmente, o principal obstáculo no caminho da expansão do modelo SaaS.

2.3.2 ESTRUTURA DE NEGÓCIOS

Por se tratar de uma ferramenta simples, barata e flexível, o software como serviço já virou realidade dentro das empresas. Em três anos, uma em cada quatro aplicações será negociada nesse modelo. A idéia básica prevê o fim das licenças e o

pagamento de uma taxa que varia de acordo com o serviço a ser oferecido. Mas, segundo Mary Hayes Weier da InformationWeek EUA (2009), o SaaS tem limites também. O principal é a dificuldade para customizar, o que torna o modelo pouco adequado para sistemas críticos.

A presença do modelo SaaS no mercado mundial de software vem se ampliando. Segundo o grupo ITWEB(2009), o consumo de aplicações corporativas como serviço deverá aumentar 18,1% em 2009. A previsão é que, até 2012, o SaaS venha a representar 25% do mercado de software utilizado nas empresas. A receita global gerada pelo SaaS deverá atingir 11,5 bilhões de dólares em 2011, sendo mais que o dobro do obtido no ano de 2008, quando a receita foi de 5,1 bilhões de dólares.

A SAP lançou em dezembro de 2008, nos Estados Unidos e Europa, a solução Business by Design, voltada para pequenas e médias empresas e vendida como serviço. Ainda sem data prevista para chegar ao Brasil, a aplicação foi construída com arquitetura SOA.

O sucesso da salesforce.com tem estimulado outros desenvolvedores a criar aplicações baseadas em SaaS, ou mesmo criar soluções complementares a produtos já lançados. Com mais de 750 aplicativos corporativos complementares à solução de CRM, a Salesforce.com criou uma plataforma para que esse novo nicho de mercado possa gerar ainda mais aplicações e criar um ambiente colaborativo dentro da sua plataforma Force.com. Atualmente, cerca de 62 mil desenvolvedores no mundo inteiro compartilham essa plataforma, sendo um deles a brasileira Datasul, agora controlada pela gigante TOTVS . Desde 2001, a empresa oferece sua solução de ERP como serviço, porém na modalidade ASP. Em outubro de 2008, a Datasul fechou um acordo com a salesforce.com para usar sua infra-estrutura na oferta de novos produtos no modelo SaaS.

Uma das inovações introduzidas com o conceito de SaaS é a flexibilização da forma de pagamento, mesmo sendo pelo uso, ela varia conforme o tipo de aplicação. No caso do sistema de gestão de frotas da Datasul, a empresa paga por veículo gerenciado. Já na solução de automação da análise de crédito e risco oferecida pela Crivo, a cobrança é por decisão tomada com base no sistema. No modelo da empresa, porém, o software fica instalado na rede do cliente, que pode fazer parametrizações – por exemplo, para inserir critérios de análise próprios. A partir da consulta do usuário, o sistema da Crivo busca automaticamente as informações necessárias em várias bases de dados; depois padroniza, cruza, analisa as informações e apresenta o resultado. “O

cliente só paga na hora em que decide sim ou não”, afirma Rodrigo Del Claro, diretor de relacionamento da Crivo.

2.3.3 CASES BRASILEIROS

Banco Cacique - Mais qualidade nas pesquisas

Toda vez que precisa aprovar a concessão de empréstimos para aposentados ou pensionistas, o Banco Cacique tem de fazer pesquisas sobre os possíveis clientes nos sites da Previdência Social (INSS) e da Receita Federal. No início de 2007, a instituição resolveu automatizar essa tarefa, até então realizada por funcionários. Para isso, adotou o sistema de automação da análise de crédito e risco da Crivo, fornecido exclusivamente no modelo SaaS. “O foco era melhorar a qualidade da pesquisa”, diz Laura Lima, CIO do Banco Cacique. Com a automação, a pesquisa de clientes ganhou agilidade e agora permite obter mais informações no mesmo tempo gasto anteriormente na pesquisa. “Dessa forma, estamos garantindo a qualidade de todo o processo”, afirma Laura.

Metrô de São Paulo - BI como serviço

A ferramenta de BI (Business Intelligence) utilizada na Companhia do Metrô de São Paulo é baseada em software livre e contratada como serviço. Fornecida pela TotalData, a solução roda no servidor Linux do provedor e é acessada pelos usuários do Metrô via web services. “Hoje eu não preciso me preocupar com licenciamentos nem em treinar pessoas para lidar com a ferramenta”, diz Gustavo Mazzariol, gerente de TI do Metrô. Sempre que necessita montar a estrutura para uma nova pesquisa usando BI, Mazzariol chama um especialista da TotalData e paga pela execução do serviço. “Como ele conhece bem a ferramenta, a produtividade é grande e rapidamente consegue montar um novo cubo ou data mart.”

Contratada há três anos, o BI tem cerca de 200 usuários. As pesquisas ficam disponíveis na internet para pessoas autorizadas a acessá-las, o que é feito pelo próprio browser. A ferramenta funciona integrada ao datawarehouse do Metrô, em Postgree, e se encarrega de buscar as informações onde quer que estejam – até mesmo em planilhas.

Mas e a questão da confidencialidade das informações? Mazzariol afirma que isso não é problema, uma vez que a empresa é pública e seus dados são abertos. Mesmo assim, nos casos de informações sigilosas, ele cria cartas de confidencialidade para serem assinadas pelo provedor do serviço. Além da flexibilidade, o modelo SaaS trouxe economia. Em três anos, Mazzariol calcula que gastou a metade do que teria investido num BI convencional entre licenças, atualização e manutenção.

2.3.4 MERCADO PME (PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS)

A oferta de software como serviço (SaaS) ganha novos modelos de negócios no Brasil em busca de chegar em um mercado de difícil acesso, o PME. Mesmo com a grande demanda por soluções de tecnologia, o mercado de pequenas e médias empresas segue apenas como um sonho de consumo de boa parte das companhias de tecnologia da informação.

Ao contrário do setor de grandes organizações, o PME brasileiro surge como um mercado com ótimas possibilidades para exploração, responsável por 21% do produto interno bruto nacional e com uma competição desorganizada e repleta de pequenos concorrentes.

O Sebrae (Serviço de apoio à micro e pequena empresa) estima que 98% das empresas no Brasil são pequenas ou médias ou – no idioma da TI – PME (pequenas e médias empresas). No Brasil, elas empregam 60% da população economicamente ativa do País e estão espalhadas por todos os estados do Brasil, o que é um fator ainda mais interessante se o fabricante de tecnologia estiver interessado em massificar o uso de suas soluções.

A IBM é uma das empresas que está apostando nesta estratégia. Para eles, o modelo funciona como a ponta-de-lança para atingir, finalmente, o PME, trabalhando com fornecedores de aplicações para ter ofertas de soluções de software mais hardware na ponta. Atualmente a IBM conta com cinco parceiros, entre eles a Datasul, para ERP, e a Elucid, com ferramenta para billing no setor elétrico. Na prática, as soluções rodam no centro de serviços da empresa em Hortolândia, interior de São Paulo. A definição do marketing e dos eventos é feita em conjunto, com um investimento compartilhado com o parceiro em questão. O SaaS vai servir para a IBM entrar no PME e criar soluções sob demanda.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTANDO O SISTEMA

3.1 INTRODUÇÃO

Como pudemos perceber nos capítulos anteriores, a fundamentação racional e teórica para criação de uma solução para o mercado jurídico se baseia em fatores de mercado (tendências, pesquisas e informações de mercado e futuro, estatísticas e evolução tecnológica) e na identificação de um potencial mercado consumidor, com volume crescente de demanda e necessidades.

O mercado jurídico cresceu imensamente nos últimos tempos, criando assim a necessidade nos escritórios de advocacia, que hoje são mais parecidos com mega corporações, de uma gestão mais eficiente e um diferencial estratégico em relação aos concorrentes. Os escritórios de advocacia são empresas do conhecimento, onde o produto a ser entregue ao cliente provém da união racional do conhecimento adquirido dos seus sócios e na realização do trabalho com normas e procedimentos bem definidos e voltados à qualidade.

O sistema Treasure© engloba a gestão do conhecimento de uma maneira eficiente e torna a informação produzida diariamente nos escritórios acessível aos advogados, além de gerenciar esta informação de maneira à tornar-se uma ferramenta de apoio à decisão e melhoria do processo interno nessas organizações.

Particularmente em tempos de crise, quando há um provável aumento no *turnover* de advogados, o escritório não quer perder todo o valioso investimento despendido à sua equipe, e deseja que todo o trabalho e o conhecimento gerado possam ser reutilizados para geração de novo conhecimento ou para aplicação em um processo de boas práticas.

A gestão do conhecimento ainda é um fator desconhecido nesse setor, mas um desejo antigo que se concretiza a cada dia com o surgimento de novas tecnologias e processo que podem auxiliar e garantir ao cliente final, neste caso os escritórios de

advocacia, um resultado positivo ao que se pode esperar de um sistema de gestão do conhecimento.

Porém, quando falamos em gerir o conhecimento alheio, como neste caso o conhecimento de todo um escritório, sempre esbarramos em algumas barreiras que podemos chamar de desafios inerentes a questão. O principal deles é o comprometimento dos líderes da empresa frente a este novo ambiente e a visão de benefício que deve ser criada para que os usuários possam utilizar a ferramenta como apoio estratégico ao seu trabalho e colaborem com o sucesso do processo de gestão.

3.2 FATORES RELEVANTES

Quando falamos em fatores relevantes, posso listar uma imensidão de itens e assuntos para discussão sobre o assunto da gestão do conhecimento ou do mercado de software jurídico. Mas, para deixar mais objetivo e mais aderente ao sistema proposto, a seguir discorro sobre alguns fatores auxiliares na decisão de criar um sistema que possa de fato gerir um conhecimento explícito e indagar as mentes a explicitar um conhecimento tácito que ainda permanece misterioso para o mundo exterior.

A demanda para gestão do Conhecimento em escritórios de advocacia é sempre crescente. O que pude observar é que esta demanda se deriva de 4 áreas principais e inter-relacionadas:

- **Eficiência:** reuso de modelos e boas práticas, alocação dos processos aos advogados (junior, senior, ...) de forma a aumentar a produtividade e diminuição dos custos, usando a tecnologia como meio para isto;
- **Competição:** atribuída principalmente pela globalização e a crescente oferta de profissionais na área, e com uma nova geração de advogados nascidos na era da internet e que necessitam fortemente de auxílio de ferramentas tecnológicas para realização mais eficiente e aumento de produtividade individual, a competição se eleva a níveis superiores e apóia-se em qualquer diferencial comprovadamente eficiente para suportar suas demandas.
- **Comunicação:** a transferência de conhecimento ocorre primariamente por conversas pessoa-a-pessoa sem a preocupação de repassar a quem realmente necessita a informação. Não existe o conceito de *teamwork*. As pessoas cada vez mais de fecham em si próprias para realização e centralização dos trabalhos e,

muitas vezes, não repassam informações importantes e inerentes aos processos do escritório.

- **Aposentadoria:** advogados experientes quando se aposentam ou o próprio *turnover* são preocupações nos escritórios de advocacia devido a não retenção do conhecimento e perda de informações relevantes que poderiam ajudar na qualidade do trabalho ou podem simplesmente se perderem gerando um retrabalho muitas vezes penoso à corporação.

Aliado a essas questões podemos ainda destacar outros desafios, como a questão cultural e resistência a tecnologia. Os escritórios de advocacia devem se preocupar com estas questões para garantir o crescimento e a sustentabilidade de suas práticas. Podemos neste ponto levantar outras questões muito importantes ao processo de gestão do conhecimento no âmbito de escritórios de advocacia, como a mudança cultural que impacta no ambiente do escritório, tais como as adequações necessárias em antigos processos, a gestão eletrônica de documentos, a necessidade da colaboração e utilização do sistema como ferramenta de apoio e a divulgação de informações de confiança, visto que equívocos devem ser evitado em se tratando de informação confiável.

Quando falamos em informação é fundamental esclarecer possíveis fontes de conhecimento que podemos levantar em um escritório de advocacia. Geralmente, há quatro principais fontes de conhecimento em escritórios de advocacia:

1. **Material publicado:** dentro do contexto desta fonte podemos citar os recursos bibliotecários, inclusive materiais *on line*, onde a característica-chave é que este material pode ser adquirido com empresas especializadas ou mesmo com os órgãos jurídicos competentes. Exemplo: Legislação, Doutrina, Costumes e Jurisprudências, as quais incluem ainda o acórdão, as sentenças, súmulas, publicações no diário oficial e outras fontes de material publicado que possam ser consultadas pelos advogados do escritório;
2. **Conhecimento Pessoal:** o conhecimento pessoal pode ser facilmente definido como a experiência dos advogados sênior e demais membros da equipe do escritório. Este conhecimento se torna o mais difícil de capturar visto que ele está contido nas cabeças das pessoas e expressado pelo comportamento delas. Como o comportamento humano é bastante subjetivo e impossível de ser capturado, podemos dizer que esta fonte de informação só se torna válida

quando os indivíduos conseguem expressar suas atitudes de maneira objetiva e conseguem inserir no sistema suas impressões;

3. **Conhecimento no produto de trabalho:** o produto do trabalho de um advogado é uma fonte explícita do conhecimento que ele possui e uma forma eficiente de capturar o conhecimento a partir da materialidade que o conhecimento toma como forma. Podemos citar como exemplo os pareceres, as manifestações processuais como petições, etc. Este tipo de conhecimento pode ser localizado no sistema de processamento de texto e arquivos de papel, e pode ser recolhido e computadorizado de qualquer fonte, principalmente do repositório do próprio escritório;
4. **Conhecimento Especialmente Desenvolvido:** este tipo de conhecimento é proveniente de um conjunto de ações que tiveram como resultado um conhecimento, como por exemplo, precedentes criados por profissionais de suporte ao trabalho dos advogados. Uma das maiores fontes desse tipo de conhecimento são as consultorias e modelos diversos, incluindo nesse bolo as atividades em trabalhos multidisciplinares;

O Sistema de Gestão do Conhecimento deve focar na criação, captura e disseminação do conhecimento e informação provenientes das diversas fontes que apóiam os objetivos estratégicos do escritório. O sistema sempre estará alinhado com o planejamento estratégico do escritório e deverá mostrar aos usuários um resultado que possibilite o acesso maior ao conhecimento e a gestão dele de maneira a disseminar as boas práticas e melhorar assim o desempenho dos profissionais.

3. 3 DESCRIÇÃO DO SISTEMA

2.3.1 Overview

O sistema Treasure será uma composição de tecnologias, unidas visando o aumento de desempenho e qualidade do produto final. Poderemos verificar que unindo os mais diversos componentes e as tecnologias multidisciplinares como datawarehouse,

datamining, gestão de documentos entre outras, podemos ter um “combinado” onde o resultado é a união intrínseca para criação de um produto inovador.



O sistema será composto no modelo SaaS, onde o software é vendido como serviço. Isso deverá aumentar a comercialização nos pequenos e médios escritórios, favorecendo a pulverização do serviço e utilização constante como ferramenta diária de trabalho.

Vivemos hoje numa economia onde o principal recurso que as empresas tem que oferecer a seus clientes é o conhecimento. No caso da prestação de serviços jurídicos, um escritório de advocacia é tipicamente uma “empresa de conhecimento”, eis que “vende” o conhecimento, experiência e habilidades de seus advogados a seus clientes.

Uma grande parte do valor em administrar conhecimento, por exemplo, coletando documentos e fazendo-os disponíveis a todos os membros do escritório, está em proteger os ativos (conhecimentos) e reduzir as perdas de capital intelectual.

A demanda para gestão do Conhecimento em escritórios de advocacia é derivada de 4 áreas inter-relacionadas: Eficiência, Competição, Comunicação, Aposentadoria. Para solucionar estes problemas, o Treasure deverá conter funcionalidades que auxiliem nessas quatro áreas da seguinte maneira:

- Visando o aumento da eficiência, o software deverá conter pesquisas e atalhos pré-definidos por usuário, com consultar mais realizadas e assuntos de seu interesse, visando agilizar e tornar eficiente seu trabalho diário.
- Um sistema de gestão de recursos como o conhecimento por si só já é um diferencial tecnológico. Porém, o uso do TREASURE pode auxiliar ainda mais na devassa guerra entre escritórios e na sanguinária luta pela

vitória sempre. Com informações coletadas, boas práticas reutilizadas e uma forte gestão de informação, o sistema proverá informações de alta inteligência em um curtíssimo prazo, o que levaria uma eternidade no processo atual de levantamento de informações. Assim sendo, o sistema agiliza uma defesa complicada, reúne informações estratégicas do perfil do juiz e dos concorrentes e cria ferramentas para que o advogado baseie sua defesa numa base coerente e eficiente, com informações de qualidade e de procedência confiável.

- Um grande recurso interessante do sistema é a comunicação. Muitas vezes o conhecimento é transferido de forma informal e não visualização para todos. Visando a quebra desse processo informal e a disponibilização do conhecimento, o sistema deverá armazenar e mostrar conhecimentos e práticas adotadas no escritório e replicá-las aos grupos de interesse no processo de gestão do conhecimento.
- O último fator elencado foi uma questão sempre discutida em congressos e entre os sócios de grandes escritórios de advocacia, a aposentadoria. É impossível conter a aposentadoria como já sabido. Porém, podemos minimizar seu impacto no trabalho diário do escritório através da retenção do conhecimento desses profissionais, tornando eficiente um afastamento de um dos sócios mais velho ou até mesmo o tão conhecido *turnover*, problema grave não apenas neste seguimento.

Diante este overview do sistema, já temos condições de avançar para a modelagem lógica do sistema, onde podemos destacar a transformação do conhecimento tácito em explícito e o conhecimento externo ao escritório em conhecimento interno, visando criar o repositório de conhecimento.

3.3.2 Modelagem Lógica do Sistema

Uma modelagem sempre nos remete a idéias em alto nível do que estamos modelando, e esta é a idéia deste capítulo, gerar um conceito específico da modelagem lógica do sistema para exemplificar melhor a idéia de sua concepção e mostrar que é

possível realmente o desenvolvimento deste sistema com práticas de mercado e tecnologias ao alcance das mãos.

A figura a seguir mostra muito bem o conceito geral da geração da informação em um escritório de advocacia e como podemos formar este conhecimento. A fonte de informação mais confiável e fiel é o conhecimento explícito já acumulado na empresa, um conhecimento já documentado, onde constam os documentos escritos, planos e projetos, normas internas ou até mesmo as leis, pareceres jurídicos, os bancos de dados que o escritório possui e até mesmo nas trocas de e-mails dos advogados.



Porém, existe um tipo de conhecimento que exige uma participação maior do advogado no comprometimento da disseminação deste conhecimento, o conhecimento tácito, ou implícito. Este conhecimento é basicamente formado pelas idéias, experiências e estudo realizado pelos usuários, o que o torna muito mais difícil de capturar e difundir, pois requer uma interação muito forte do indivíduo detentor deste conteúdo. Mesmo assim, não é impossível, pois de certa forma ele está impresso nas ações e produções que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Com a gestão do conhecimento em um nível eficiente, a empresa do conhecimento pode compartilhar seu conhecimento e reutilizar boas práticas de trabalho que foram criadas por “conhecedores”, estando disponíveis aos demais indivíduos a informação e o conhecimento extraído da informação disponível. Podemos dizer então que a disposição do conhecimento é sinônimo de otimização do tempo.

Para a disponibilização do conteúdo é necessário que se faça um repositório de conhecimento e torná-lo disponível aos indivíduos. Para isso necessitamos realizar etapas e processos para implementar eficientemente um sistema de gestão do conhecimento. Estes passos serão discutidos a seguir.

Cássio Dreyfuss, vice-presidente e diretor de pesquisa para a América Latina do Gartner Group Brasil (Dreyfuss, 2002), sugere alguns passos de um projeto típico e que, de maneira flexível, podemos aplicar para o TREASURE:

- **Identificar um problema:** identificar um processo específico no qual administrar o conhecimento envolvido possa fazer a maior diferença e possa criar um diferencial estratégico e aperfeiçoar o trabalho dos advogados;
- **Começar a mudança:** sensibilizar toda a organização para a nova disciplina, ou seja, discutir as mudanças e os processos envolvidos na utilização da ferramenta, projetar e iniciar o processo de gestão da mudança, que acompanha o projeto em todas as suas etapas até o final e participar os principais envolvidos na utilização, ou seja, os advogados, no processo de mudança para que se sintam parte dessa mudança e ajudem para o sucesso do projeto ;
- **Mapear o conhecimento:** usando metodologias e ferramentas de Tecnologia da Informação próprias, mapear o conhecimento. O mapa do conhecimento identifica todos os objetos de conhecimento envolvidos e seus relacionamentos (as “coisas” e as relações entre elas), criando uma taxonomia do conhecimento no domínio específico do problema. Esse mapa permite a criação da estrutura (vazia) de um repositório (base de dados) que receberá o conhecimento. É muito importante nesta etapa que a organização conheça a si própria, pois o conhecimento está em diversas áreas da empresa, e sem a informação suficiente o projeto pode não ser eficiente como deveria;
- **Criar o repositório de conhecimento:** usando técnicas de interação e ferramentas de Tecnologia da Informação apropriadas, “povoar” o repositório com conhecimento específico. Essa é a parte mais delicada, pois consiste em “extrair” o conhecimento das pessoas. E esta etapa também exige a disponibilidade das pessoas em compartilhar seu conhecimento tácito;

- **Criar acesso:** definir processos que levem as pessoas a capturar, organizar, armazenar, proteger e compartilhar o conhecimento como parte normal do seu processo de trabalho;
- **Medir o resultado:** após o novo processo ter sido implantado (e absorvido), medir os novos resultados do processo, refletindo a contribuição da gestão de conhecimento, utilização do sistema como forma de diferencial e otimização do trabalho;

Todas essas etapas criam processos e ferramentas que contribuem para o melhoramento da gestão do conhecimento. Mas, todo esse processo deve ter como objetivo a transformação do conhecimento externo em conhecimento interno à organização visando sua utilização na produção de mais conhecimento e a alimentação da base de conhecimento da organização.

Na figura a seguir podemos identificar o fluxo de informação, onde informação e conhecimento denominados externos tais como doutrinas, legislações e jurisprudências são conhecidamente conhecimento externo as organizações, mas que são constantemente consultados para a maioria das atividades da organização. Esse tipo de conhecimento pode ser internalizado para otimizar o tempo dos advogados e minimizar o tempo de pesquisa manual para que a eficiência aumente e a satisfação do cliente também seja alcançada.

Sabemos que em muitos casos, informações de mercado e de clientes também são informação externa, mas que pode ajudar no planejamento estratégico do escritório de maneira expressiva, pois traduz o que o cliente e o mercado espera daquela organização ou de organizações ditas como de excelência. Isso fica bem claro quando observamos a figura abaixo.

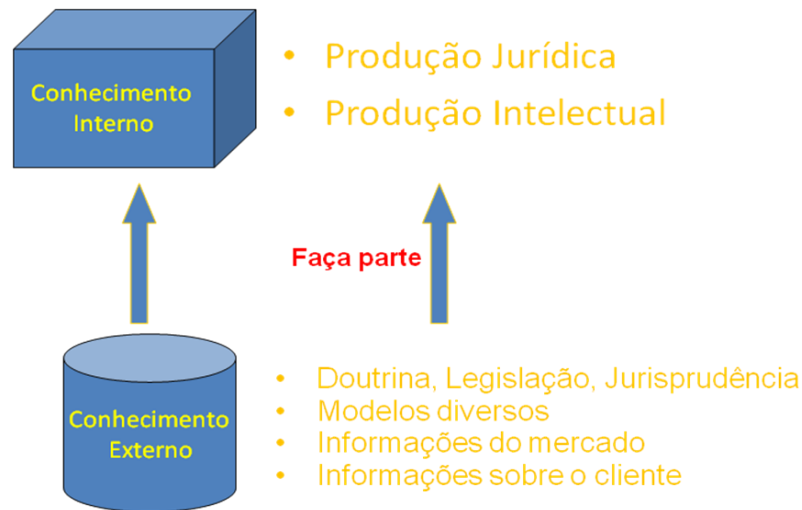


Figura 6. Conhecimento Externo em Interno

Além de internalizar o conhecimento externo, a organização também precisa utilizá-lo em sua produção jurídica, pois esta é a maneira mais eficiente de internalizá-lo e torná-lo conhecimento interno. Para isso se tornar efetivo, a produção jurídica e intelectual, as boas práticas e os processos internos devem incorporar esse novo conhecimento que chega e torna-se disponível ao colaborador dessa empresa do conhecimento.

Olhando por um foco mais global para a gestão do conhecimento, temos diversas fontes de informação que pode ser utilizada em uma organização jurídica. Vimos anteriormente que fontes de informação são a grande vantagem dos escritórios, pois sua imensidão a torna atraente para a gestão do conhecimento.

Quando pensamos em fontes de informação, podemos citar os imensos arquivos de dados e documentação processual, os contratos e procurações, o minutário, as sempre grandes bibliotecas que os escritórios acabam adquirindo, a imensa quantidade de produção jurídica que movimenta o *core* de trabalho do advogado e a inteligência competitiva que cada escritório adquire em se tratando de mercado.

Um das grandes fontes de informação é também a produção intelectual dos indivíduos que fazem parte dessa empresa de conhecimento, pois nesses documentos os profissionais sempre procuram expressar suas experiências e conhecimento adquirido para traduzir uma problemática ou expor seus pontos de vista em relação a algum assunto de seu domínio.

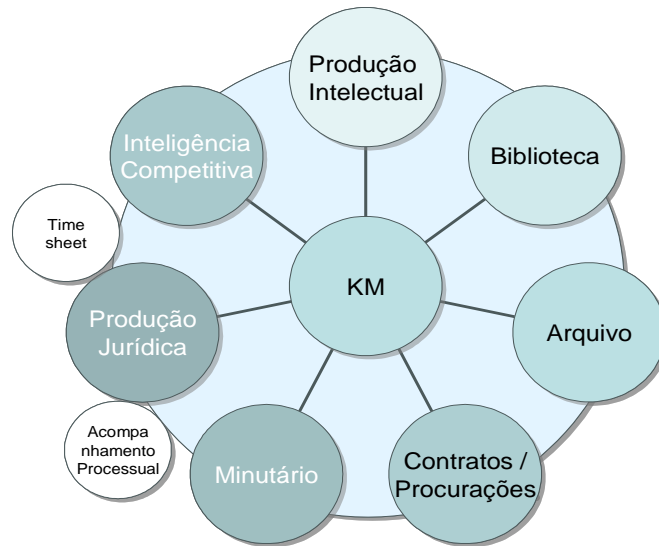


Figura 7. Fontes de Conhecimento

Após uma implementação de sucesso em uma organização jurídica, alguns resultados são esperados. A maioria desses resultados podem ser resumidos como a transformação do conhecimento tácito em explícito, onde este conhecimento deve ficar a disposição para utilização dos colaboradores da organização e auxiliá-los na realização de suas tarefas.

Outro resultado esperado é a incorporação do Capital Intelectual como parte do patrimônio do escritório. Assim, os problemas de *turnover* e aposentadoria poderão ser minimizados e a perda de capital intelectual se resume ao nível aceitável e muito próximo de inexistência.



Figura 8. Fluxo do Conhecimento

3.3.3 Atores do Sistema

Com a intenção de realização deste trabalho e como já evidenciado no overview do sistema, o TREASURE será um produto de colaboração entre tecnologias de diferentes áreas, aplicadas a um objetivo comum.

Utilizando a colaboração multi-institucional e no intuito de reunir atores com capacidade de desenvolver um produto de qualidade, o autor reuniu um grupo seletivo de atores com papéis muito bem definidos.

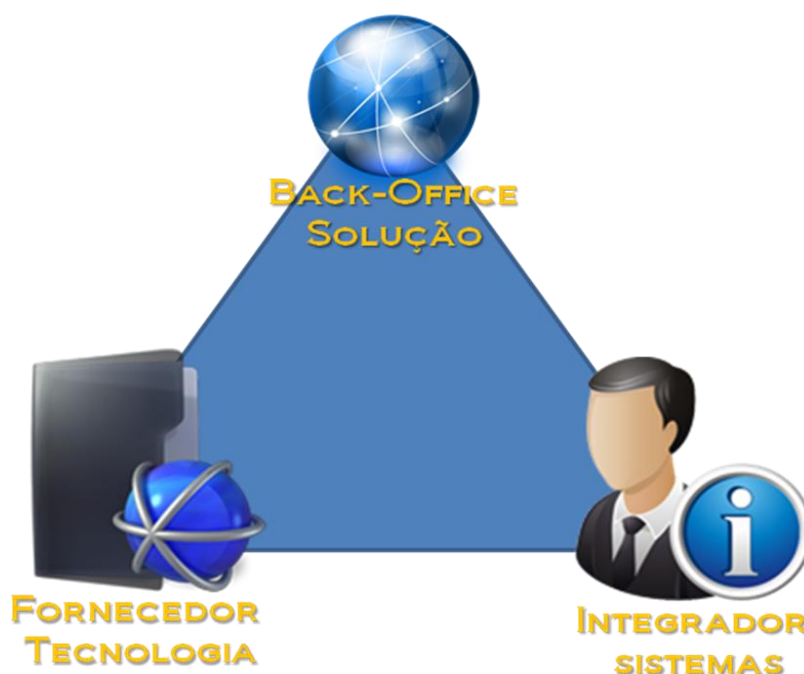
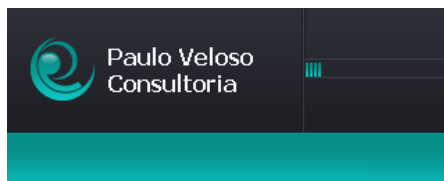


Figura 9. Atores

Para desenvolvimento do TREASURE, podemos sugerir três atores para o a concretização da realização do projeto: Um ator é o consultor, especializado no mercado de Telecomunicações e expande seu interesse com contas de clientes grandes e investimento para *hosting* e manutenção de infra-estrutura para o sistema. Por outro lado, temos uma empresa fornecedora de tecnologia, onde todo o core do sistema será criado e moldado para resultar em um sistema de gestão do conhecimento. Por último, temos uma empresa integradora de sistemas e que detêm o conhecimento no setor

jurídico para comercializar e desenvolver o front-end para os clientes, ao mesmo tempo realizando o suporte a usuários através de atendimento direto.

Para conhecer melhor a capacidade de cada um dos atores envolvidos no processo, a seguir um breve descritivo de cada uma delas:



A consultoria Paulo Veloso atende a público seletivo na área de telecomunicações, sendo responsável por gerenciamento de sistemas de telecomunicações de organizações como ACCOR HOTELS, Secretaria da Fazenda de Santa Catarina, Casa do Governador de Santa Catarina, além de parcerias estratégicas com os principais *vendors* do mercado de Telecom, tais como Cisco, 3Com, D-link, NEC, Alcatel – Lucent e Siemens. Com foco na qualidade e eficiência, o investimento em qualificação e profissionalização de seus colaboradores é um fator de destaque na compreensão da maneira de atuação desta renomada consultoria.



O Instituto Stela[®] é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão conjugar a pesquisa científica com a inovação tecnológica na geração de conhecimento para o desenvolvimento das organizações e da sociedade. Trata-se de uma entidade que está trabalhando de forma consistente para inserir o País em um novo momento histórico, a era da informação e do conhecimento. Para tanto, tem como visão ser referência internacional em inovação científica e tecnológica, elo entre academia e mercado, promotor de spin-offs empresariais e gerador de soluções de impacto socioeconômico.



A Alkasoft Informática é uma empresa de tecnologia de software com forte atuação na área jurídica. Desde 1994, vem oferecendo as melhores e mais conceituadas soluções de TI para escritórios e departamentos jurídicos, procuradorias e cartórios. A

filosofia de atuação da Alkasoft consiste no desenvolvimento de sistemas tecnologicamente avançados, compondo soluções para redes locais, Internet, B2B, Business Intelligence e dispositivos móveis, sempre com o intuito maior de atender às necessidades profissionais. Perseguindo incessantemente este objetivo, a Alkasoft sempre esteve à frente, pesquisando e procurando as melhores maneiras de facilitar a vida de advogados e procuradores. Assim, a empresa possui uma linha de softwares de última geração feita especialmente para profissionais liberais e escritórios de advocacia, e outra, com funções corporativas complexas, desenvolvida para departamentos jurídico-empresariais e procuradorias.

3.3.4 Papéis dos Atores do Sistema

Após uma descrição completa dos atores envolvidos, podemos então partir para seus papéis no desenvolvimento do sistema TREASURE. De início vamos iniciar com o papel do ator **“Fornecedor de Tecnologia”** para o sistema. Este ator será responsável por fornecer tecnologia para o core do sistema, ou seja, o coração do sistema será composto por diversos módulos da solução ISKMM (IS-Knowledge Mining and Management).

Esta solução é uma arquitetura que objetiva prover suporte às tarefas de extração e recuperação de informação, e descoberta e gestão de conhecimento a partir de bases textuais. Tais tarefas visam explicitar estruturas textuais (conceitos e entidades) e a inter-relação entre essas estruturas, de modo a auxiliar no entendimento do conhecimento latente, inerente a bases de dados dessa natureza.

Abaixo poderemos verificar a arquitetura da solução ISKMM e seus módulos que serão aplicados no desenvolvimento do sistema.

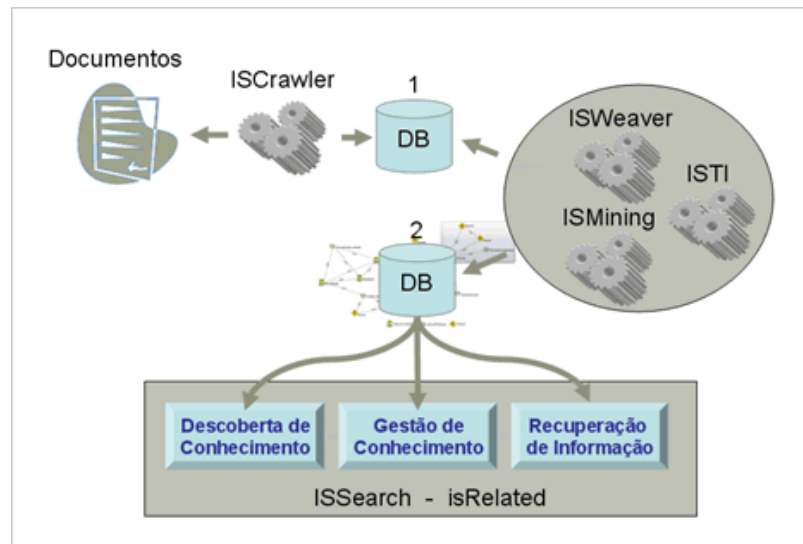


Figura 10. Arquitetura para Mineração e Gestão do Conhecimento (STELA 2009)

ISTI (*IS-Textual Indexer*): módulo responsável pela indexação de conteúdo textual proveniente tanto de bases de dados relacionais quanto de documentos completos.

ISSearch: modulo responsável pelo acesso e disponibilização de informação textual de maneira on-line. É também um integrador de funcionalidades da plataforma, tais como, termos mais correlacionados ao conteúdo informado na busca e a apresentação de mapas de conhecimento.

ISCrawler: módulo responsável pela extração de conteúdo textual de diferentes formatos e fontes. Considerando que grande parte do conteúdo textual, atualmente disponível nas organizações, está disponível em arquivos de texto livre e mesmo na Web, esse módulo é essencial para a captura e disponibilização de informação.

ISMining: A biblioteca ISMining é a base do ISKMM e fornece uma conjunto de funcionalidades que suportam os demais módulos. Entre essas funcionalidades destacam-se algoritmos de extração e indexação de informação, composição vetorial para recuperação de informação, correlação de estruturas textuais, algoritmos de descoberta de conhecimento e visualização espacial de informação.

ISPM (*IS-Process Management*): módulo que possibilita o gerenciamento (disponibilização e monitoramento) on-line de processos. Cada processo disponibilizado através do gerenciador é responsável por determinada tarefa, por exemplo, extração e indexação de conteúdo textual e consulta a bases textuais. O ISPM fornece uma interface padronizada para acoplamento de módulos e é hoje o gerenciador de diversos módulos do ISKMM.

ISAnalyser: responsável por inspecionar a informação armazenada por outros componentes do ISKMM, como ISSearch and ISCrawler, tornando os dados disponíveis para análise temporal.

Após a descrição completa do core do sistema, podemos partir para o ator “Integrador”, o qual deverá fornecer a integração entre o core do sistema e o front-end do cliente, que deverá estar disponível através de uma interface WEB e no modelo SaaS (Software as a Service). O **TREASURE** deverá ser um sistema para gestão do conhecimento na área jurídica totalmente WEB. Ele oferece uma nova visão empresarial para escritórios de advocacia. Em um ambiente onde mobilidade, integração e flexibilidade são palavras cada vez mais comuns no seu ambiente de negócios, o **TREASURE** será um diferencial e uma ferramenta importante para o dia-a-dia do escritório de advocacia.

A interface deverá ser desenvolvida com as mais modernas ferramentas de programação para a *Internet*, o **TREASURE** deve encurtar distâncias e eliminar fronteiras. Ele é simplesmente o precursor de uma era que reúne *acesso, tecnologia e gestão do conhecimento*. Tudo isso em tempo real e acesso 24 horas por dia, de qualquer ponto de acesso à internet.

Além de realizar as integrações com o core do sistema e moldá-lo ao formato SaaS, o “**Integrador**”, com sua vasta experiência no mercado de ERP jurídico, deverá comercializar as licenças de software e realizar o suporte aos usuários através de canais de atendimento e relacionamento com os clientes, de maneira a permitir a todos que utilizem de maneira eficaz a solução.

O último, mas não menos importante ator é o “Back-Office”. Este ator é responsável por prover toda e qualquer infra-estrutura necessária ao funcionamento da solução. Desde o hosting até a página na internet ficam de responsabilidade deste ator. Neste caso específico, teremos uma consultoria especializada em sistemas de telecomunicações, ou seja, todo e qualquer planejamento de infra-estrutura deverá estar a cargo desta empresa.

3.3.5 Principais Funcionalidades do Sistema

O sistema TREASURE será inovador e bem adaptado ao ambiente em que se propõe a funcionar. A parametrização com o sistema jurídico brasileiro já está implícito no sistema. As funcionalidades e recursos disponíveis estão de acordo com a realidade dos principais escritórios de advocacia do Brasil.

Quando da criação de cada uma das funções do sistema, entrevistei advogados e pessoas ligadas ao setor jurídico sobre as principais problemáticas envolvidas neste mercado e quais seriam alguns diferenciais tecnológicos que deveríamos aplicar no sistema. O resultado é apresentado a seguir com inúmeros recursos para tornar o sistema uma ferramenta útil para as empresas do conhecimento.

- **Dossiê do Juiz:** Nesta funcionalidade, iremos resumir o currículo do Juiz com informações sobre julgamentos/pareceres realizados no tempo, por vara, foro, uso de doutrinas, acórdãos, jurisprudências, etc. Também disponibilizaremos de um de mapa de conhecimento com seus relacionamentos (pessoas, outros juízes, doutrinas, órgãos competentes, casos julgados, etc). Esta funcionalidade traz um diferencial enorme para os advogados em relação ao seu oponente, pois poderá basear sua defesa em informações que vão a favor de uma decisão favorável para sua parte pelo juiz em questão.
- **Pesquisa Avançada:** Anotação, Indexação e recuperação de processos do escritório para fins de reutilização e boas práticas (produção intelectual e jurídica). Nesta funcionalidade o usuário poderá ter acesso a uma visão sistêmica das ações do escritório tanto no presente como no passado, e reutilizar trabalhos já realizados no mesmo assunto ao qual está fazendo face neste momento. Um exemplo seria um advogado que se vê frente a um caso de estupro. Nesta função, ele poderá verificar toda a produção do escritório em referência a este assunto, o que poupa tempo, pesquisa e retrabalho.
- **Busca por Competência:** Esta função é uma espécie de turbo para os gestores do escritório, pois identifica o profissional mais qualificado para atender uma nova demanda em função de habilidades passadas, hiatos de competência e

qualificações que podem ser úteis no caso em questão. Um atalho inédito principalmente para os gestores novos em grandes escritórios;

- **Sistema de Busca em Árvore:** No intuito de facilitar e ampliar o poder de busca por documento criamos um sistema de busca em árvore de documentos de produção jurídica organizados por doutrina, acórdão e jurisprudência, por estado no nível federal e estadual. Esta função explora o poder máximo de pesquisa que extrapola os limites do escritório e busca informações em fontes externas via internet.
- **Repositório de Modelos:** Esta função busca evitar retrabalhos que acontecem nos escritórios onde diversos advogados realizam pareceres, contratos e petições começando o trabalho do zero. Além disso, pode-se ter uma parametrização nas produções que são geradas no escritórios utilizando-se de modelos pré-aprovados pelos sócios para contratos, petições, ações, etc. para uso do escritório e para armazenamento, criando assim uma biblioteca de modelos de diversos documentos.
- **Sistema de Indicadores:** esta função pode ser resumida em uma única expressão: Tribunal em Números. A informação hoje é difusa, constante e complexa. Porém, criamos uma função que resume os tribunais em indicadores que são setados pelo escritório e podem ser verificados diariamente, ou seja, os advogados poderão obter informações anteriores e pesquisas nos tribunais muito mais rapidamente e com resumos e fechamentos mais adequados e de fácil interpretação.
- **Análise e Repercussão de Teses:** Esta função foi expressamente criada para o mercado jurídico nas áreas econômicas e tributárias. É possível avaliar a repercussão das teses jurídicas (análise de teses e avaliação de seus resultados , em especial na área tributária envolvendo exame de seus riscos).

Para ilustrar melhor uma possível interface do sistema, coloco abaixo um desenho sugestivo da interface do sistema com duas das funcionalidades que se fazem disponíveis para os usuários.

Pesquisa Avançada

The screenshot displays a web interface for 'ADVOGADOS ASSOCIADOS'. At the top, there is a navigation bar with a search box containing 'processo em um clique'. Below this is a menu with various categories: 'Meu Dashboard', 'Padrões Éticos', 'Liderança em Performance', 'Des. de Pessoas', 'Ambiente Inovador', 'Trabalho em Equipe', 'Melhoria Contínua', 'Des. Sustentável', and 'Confiança'. The main content area is titled 'Busca por processos passados' and features a search input field with the text 'assedio'. To the right of the search bar are buttons for 'Procurar', 'Pesquisa avançada', 'Nova pesquisa', and 'Dicas de pesquisa'. Below the search bar, it indicates 'Resultados de 1 a 10 para assedio, num total de 21 encontrados.' A filter bar shows 'Desvios éticos - 21' and 'Medidas disciplinares'. The search results are listed as follows:

- Denúncia de assédio moral por parte de GPSA**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Carta denúncia de assédio moral por parte de gestor.**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Denúncia de assédio sexual contra Superintendente de Planejamento e Gestão do Crédito Imobiliário**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Denúncia anônima de assédio (sexual?) contra a agente Comercial Andre - Agência 0248 - Caraguatatuba/SP**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Denúncia de assédio moral em desfavor de Simone - Ag. 7073 - Personalité Urberlândia João Pinheiro**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Denúncia de assédio moral por parte da gerente de agência Frazielez Ag. 3900 - Personalité B. Horizonte**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Denúncia de assédio moral por parte de Diretores Gerentes do IBBA**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Denúncia sobre assédio sexual e moral de Sup. Comercial - Fale Conosco (207026626)**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Assédio moral no acesso controlado do CTO - nota na Folha Bancária**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas
- Denúncia de assédio moral por parte do Sup. do Crédito Imobiliário - Marcos**
Igualdade de oportunidades e ações afirmativas

At the bottom of the results area, there is a pagination control showing '1 2 3' and a 'Vai para' field with an 'OK' button. The footer of the page includes 'Intranet local' and a zoom level of '100%'.

Figura 11. Tela de Pesquisa Avançada

Sistema de Indicadores

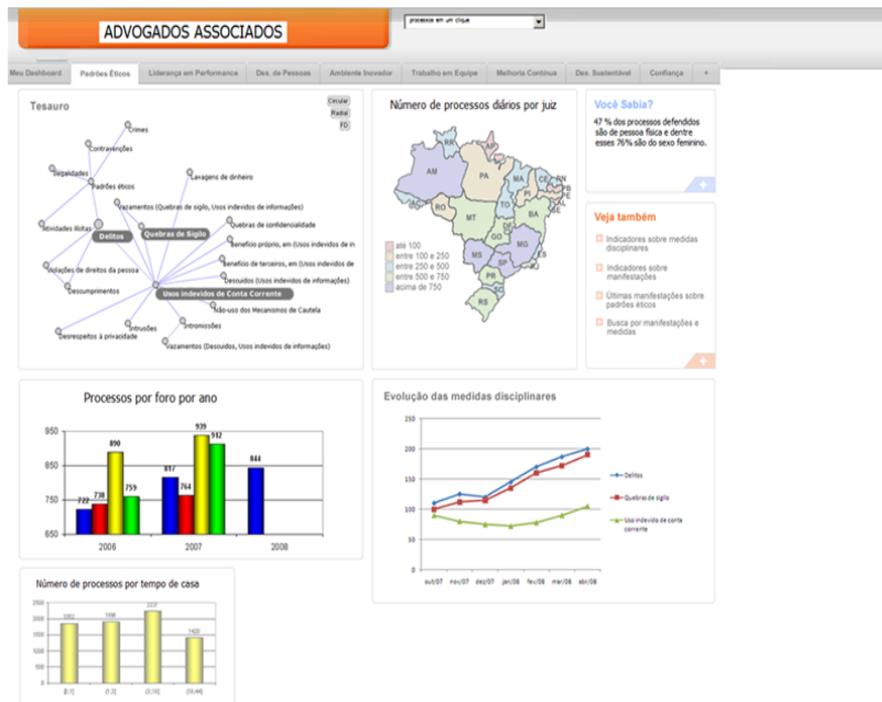


Figura 12. Tela Inicial do Sistema

Com o sistema abrangendo todas estas características, uma fatia considerável da problemática de um escritório de advocacia estará resolvida. A ampliação de funções deverá ser constante, pois o crescimento dos desafios não para e o sistema deve sempre se atualizar e buscar atender aos escritórios de maneira eficiente e eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a concepção de um sistema de conhecimento no setor jurídico, identificando os atores, mecanismos, estrutura e ambiente, este trabalho se propôs a mostrar a possibilidade de criação de um sistema de informação voltado para um mercado específico, utilizando de um ambiente multi-institucional para propor uma solução.

A montagem de um plano de negócios com as características elencadas pode ser de interesse de muitos outros atores em situações semelhantes. Assim, o trabalho pode sugerir diretrizes de criação de Planos de Negócios para sistemas de conhecimento de forma geral.

Visando o trabalho e a implementação deste software, o próximo passo é o investimento na planificação e modelagem do negócio em si e a busca da formalização das parcerias indicadas neste trabalho.

Podemos levantar a hipótese que o mercado para sistemas de conhecimento no setor jurídico é extenso e lucrativo. Estamos certo de que é o ideal para um investimento e formalização de uma empresa para trabalhar com o mercado de gestão do conhecimento.

Quanto a trabalho futuros, há um campo ainda a ser explorado em funcionalidades e melhorias no projeto. Os desafios do mercado jurídico crescem a todo dia e desejamos que o sistema consiga se antecipar a isto e prover a seus usuários uma inteligência competitiva e um diferencial de mercado.

REFERÊNCIAS

DE LONG, D. W. **“Better Practices for Retaining Organizational Knowledge: Lessons from the leading edge”**, Research Report, Accenture Institute for Strategic Change, November, 2002.

WALSHAM, G. **“Knowledge Management: The benefits and limitations of computer systems”**, European Management Journal, Vol. 19, nº 6, pp. 599-608, 2001.

NONAKA, I. **“The Knowledge-Creation Company”**, Harvard Business Review on Knowledge Management (reimpressão), 1998, HBR Press, pp. 21-46.

SANTOS, Gilson Staianov e CONTADOR, José Celso. **Planejamento de sistemas de informação: avaliação do estudo de Sullivan**. Gest. Prod., dez. 2002, vol.9, no.3, p.261-275. ISSN 0104-530X.

BARROSO, A. C. de O. e GOMES, E. B. P. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. Jan, 2001. Disponível em: <http://www.crie.coppe.ufrj.br>. Acesso em: 06/05/2009.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

TOFFLER, A. A. **Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro de Software – Panorama e tendências - 2006**. São Paulo, 2006

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4 ed. São Paulo: ED. Positivo, 2009. 2160 p.

WIKIPEDIA. **Conhecimento-Diagrama.png**. 2009. Altura: 360 pixels. Largura: 298 pixels. 8,08 K. Formato PNG. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_do_conhecimento. Acessado em: 26/09/2009.

SERPRO. **cdgco_fig_cap1_fig1.gif**. Altura: 550 pixels. Largura: 415 pixels. 49,4 K, Formato GIF. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm . Acessado em: 24 set. 2009.

PRUSAK, Larry. **Managing the Unexpected**. Harvard Business Publishing - 2009. Disponível em: <http://discussionleader.hbsp.com/prusak/>. Acessado em: 10/08/2009

WORLD FUTURE INSTUTUTE. **Knowledge Management**. Disponível em: <http://www.futuresinstitute.org/pages/km.aspx>. Acessado em: 10/08/2009

KOROBINSKI, Raquel Rutina. **O Grande Desafio Empresarial de Hoje: A gestão do conhecimento**. Perspectivas em ciência da informação. Belo Horizonte, v.6, n.1, Janeiro/Junho, 2001.

REVISTA CONSULTOR JURÍDICO. **Fenalaw 2009**. Disponível em: http://www.fenalaw.com.br/r_pesquisas3.php. Acessado em: 15/08/2009.

NUNES, Paulo. **Conceito de ERP**. Disponível em: <http://www.knoow.net/ciencinformtelec/informatica/enterpresplann.htm>. Acessado em: 30/08/2009.

CAMPBELL, Scott. **CIOs de médias empresas começam a adotar SaaS**. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=61112>. Acessado em: 30/11/2009.

ITWEB. **Empresas começam a adotar SaaS**. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=61443>. Acessado em: 30/11/2009

WEIER, Mary Hayes. **Integração do SaaS ainda é desafio**. 2009. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=54990>. Acessado em: 12/11/2009.

INSTITUTO STELA. **ISKMM**. 2009. Disponível em: <http://portal.stela.org.br/>. Acessado em: 15/03/2009

Dreyfuss, C. **Conhecimento: o recurso empresarial do novo milênio**. Revista Business Standard, Outubro/2002