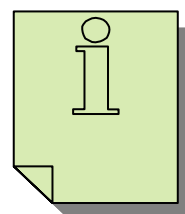


A Administração da Informação no Escritório de Advocacia



1. Introdução: a revolução tecnológica na advocacia brasileira, nos últimos 20 anos

Em conferência realizada em maio de 1969 na Faculdade de Tecnologia de Brasília, salientou o Dr. João Uchoa Cavalcanti Netto, Juiz de Execuções Criminais do antigo Estado da Guanabara:

“Os computadores eletrônicos, os métodos de microfilmagem, as técnicas de racionalização do trabalho, tudo isso é inteiramente ignorado na justiça. Os autos dos processos são costurados com barbantes, havendo gente designada nos cartórios, só para fazer este trabalho de costura. Se os técnicos entrassem no fórum, descobririam de repente que o judiciário vive alguns séculos à retaguarda do mundo, e pretendendo resolver-lhe os conflitos. Enquanto se chega à lua em 5 dias, o judiciário leva um ano para dizer se um pedido de despejo procede ou não, leva um ano para obrigar o emitente de uma nova promissória a pagar. Quando, na época moderna, dois chefes de Estado se encontram para resolver problemas internacionais, perde-se uma hora. O judiciário, para saber se um soco que alguém deu em outrem foi crime, se

derrama em meses de esforço. A última Grande Guerra levou 6 anos: um processo de homicídio toma quantas vezes mais de dez, com vários julgamentos sucessivos no júri, um anulando o outro, e cada qual com resultado diverso. Como se vê – e para não nos alongarmos – o que há é um profundo divórcio entre ramos do saber que devem obrigatoriamente se aliar.”

No mesmo sentido:

HAROLDO VALADÃO:¹

“Continua a Justiça brasileira profundamente emperrada, burocratizada, centralizada, encastelada, longe do povo e dos litigantes, quer nas instâncias superiores e inferiores, federais e estaduais, e, sobretudo, nos cartórios – baronias seculares, indestrutíveis – quer no processo, nos métodos de trabalho, com um sistema único (que o novo Código de Processo Civil não pode alterar eficazmente), lento, ainda com fórmulas e vocabulário medieval, ignorando os processos modernos, em especial os tecnológicos.”

HELENO FRAGOSO²:

“Impõe-se a modernização da Justiça, através do processo e da organização dos serviços, mas também sua democratização”.

¹ IN “Conceitos sobre Advocacia, Magistratura, Justiça e Direito”, B. CALHEIROS BOMFIM, Ed. Trabalhistas S.ª, 1983, p. 172.

² IDEM, idem, p. 168.

DALMO DALARI³:

“O dinamismo e a complexidade crescente da vida social deixam cada vez mais evidente a insuficiência do sistema jurídico, enquanto este for concebido como ordem legal quase estática, estabelecida para o atendimento da vontade de pequena parcela do povo. O aluno, que passou a receber, ultimamente, maior número de informações, sobretudo pelo uso mais intenso dos meios de divulgação, acha pouco o simples conhecimento do texto legal pronto e acabado. Ao mesmo tempo, a aproximação maior entre os estudantes de Direito e de outras áreas de estudos universitários torna mais evidente a falta de postura crítica nos cursos jurídicos. Além disso, a prática vem demonstrando que o simples conhecimento de textos legais tem valor reduzido numa sociedade muito dinâmica, altamente competitiva, que exige profissionais criativos e ágeis.”

Realmente, grandes eram as dificuldades encontradas pelos profissionais do Direito, em especial os advogados, frente ao estágio de modernização do judiciário brasileiro.⁴

³ IDEM, idem, p. 106.

⁴ “Mais recentemente, com a crescente utilização da informática para controle e manipulação de grandes banco de dados, os tribunais superiores do país e alguns dos tribunais estaduais, informatizaram seus acervos, permitindo com isso, após convênio com a Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.-EMBRATEL, através da RENPAC (Rede Nacional de Pacotes), que o advogado conecte o seu micro ao servidores destes tribunais e obtenha instantaneamente informações sobre o atual estágio de determinado processo, com seus últimos andamentos, jurisprudências e outras informações. Um recurso extraordinário, levando-se em conta as dimensões continentais desse país.” – **O Direito na Era Digital**, de Carlos Antonio Farias de Souza, disponível em

<http://www.cgnet.com.br/~dataveni/index.html>.

O art. 68 do antigo Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil havia consagrado a advocacia como elemento indispensável à administração da justiça: *“No seu ministério privado o advogado presta serviço público, constituindo, com os juízes e membros do Ministério Público, elemento indispensável à administração da justiça.”*

Se, de um lado, a modernização da advocacia é importante passo para o aprimoramento organizacional do judiciário, tudo com o objetivo final de realização mais fácil da justiça, de outro lado o próprio ensino do Direito, apesar de inúmeras mudanças tentadas, não prevê adequadamente a formação de advogados em áreas como Administração e Informática, essenciais hoje ao melhor exercício da profissão.⁵

Em 1983, nos salões da OAB-DF, foi lançada a 1ª. edição de nosso livro de 97 páginas, *O Microcomputador no Escritório,- Modernização da Advocacia*,

Os avanços da tecnologia, havidos desde então, influenciaram a sociedade como um todo, mudando a vida dos cidadãos, seus procedimentos e aqueles das empresas e profissionais em geral. Disseminou-se o uso da tecnologia,

⁵ Segundo LÔBO, Paulo Luiz Netto, in **Educação e advocacia no terceiro milênio** . Jus Navigandi, n.35, out.1999, <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=297>, acesso em: 03 set. 2004, *“a informática foi incluída entre os indicadores de avaliação global dos cursos, estabelecidos pela Comissão de Especialistas do Ensino do Direito, da Secretaria de Ensino Superior do MEC, no campo destinado à infra-estrutura, nos três grupos principais, a saber, instalações gerais disponíveis, núcleo de prática jurídica e biblioteca. No atual estágio, o principal laboratório dos cursos jurídicos é o seu núcleo de informática, para alunos e professores, com acesso à rede de comunicação científica.”*

inclusive entre os advogados e magistrados, escritórios e tribunais.

A **revolução da Internet** foi o evento mais significativo, nas duas décadas decorridas.

Em 1983, imperavam os micros de 8 bits, lançados em série nos Estados Unidos pela Apple e Radio Shack, em 1977. A IBM tinha acabado de iniciar a geração de 16 bits, entrando no mercado de microcomputadores, em 1981, com o seu IBM-PC (Personal Computer).

Os processadores evoluíram rapidamente. O mesmo ocorreu com os sistemas operacionais, desde o antigo DOS até as mais recentes versões do Windows, Linux e Unix.

Se o disquete de 3½ polegadas, também conhecido como disco flexível (floppy disk), ainda hoje utilizado, pode armazenar 1,44 MB (megabytes), agora um CD (Compact Disc) tem capacidade de arquivar até 700 MB, um DVD (Digital Versatile Disc ou Digital Video Disc), mais de 5 GB (gigabytes),⁶ e já estão em uso discos rígidos (hard disks) com mais de 100 GB.

O boletim especial da SEI (Secretaria Especial de Informática, vinculada ao Conselho de Segurança Nacional) informava em 1983 a existência de cerca de 70 fornecedores de computadores no Brasil e de 14.249 equipamentos instalados no País, dos mais variados portes.

⁶ O DVD-R (“write once, read many”), 3,9 Gb; o DVD-RAM (“rewritable”), 2,6 e 5,2 Gb (“single” e “double sided”, respectivamente).

Treze anos depois, em 1996, em sua Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), o IBGE detectava a existência de 7,8 microcomputadores para cada 100 famílias no Brasil (família com média de 3,9 pessoas).

No ano seguinte, 1997, atingia a casa de 5 milhões o número de computadores instalados e em atividade no mercado brasileiro, segundo estudo "*Informática no Brasil: Fatos e Números*", de Rui Campos (1998).

No ano passado (2003), para uma população estimada pelo IBGE em 176.876.443 habitantes, havia no País, segundo o IBOPE, 20.5 milhões de pessoas conectadas à Internet. Conforme a UIT, o número total de PCs no Brasil, nesse ano, representava 54,6% de todos aqueles instalados na América do Sul, 37,8% daqueles da América Latina, 5,4% daqueles das Américas e 2,2% do total mundial.

Hoje o Brasil ocupa o 8º lugar no mundo em número de residências conectadas à Internet (segundo pesquisa do instituto norte-americano Nielsen Ratings).

Se em 1983 não chegava a uma centena o número de advogados brasileiros que usavam o microcomputador em seus escritórios, pouco mais de uma década depois, em 1996, 84% desses profissionais usavam computador (40% tinham computador apenas em seu escritório; 35% tinham computador em casa e no escritório; 9% tinham computador apenas em casa), conforme pesquisa nacional por amostragem sobre o perfil do advogado, patrocinada pelo Conselho Federal da OAB e executada pelo Instituto Vox Populi.

Analisando os resultados dessa Pesquisa, Paulo Luiz Netto Lôbo, em artigo intitulado “*Educação e advocacia no terceiro milênio*”,⁷ mostra como foi impressionante, em uma década, o avanço da tecnologia de ponta numa profissão das mais antigas e conservadoras; como o modem, o fax e a Internet simplificaram a comunicação dos advogados entre si, com seus clientes e com o aparato judiciário; como a informatização do trabalho profissional provocou verdadeira revolução nos escritórios de advocacia – tudo com ganho de tempo e ganho final para os cidadãos, que alimentam as possibilidades de melhor e mais pronta administração da justiça e da defesa de seus interesses.

Na conclusão de seu trabalho, ressaltou que o profissional da advocacia não pode mais conter-se no modelo para que tendia o ensino jurídico das últimas décadas, já que dele são exigidas versatilidade, formação humanista e teórica sólida, aptidão para entender as mudanças sociais, políticas e econômicas, para o que o estrito conhecimento do direito positivo é insuficiente: “*a formação interdisciplinar é imprescindível. O conhecimento sai cada vez mais de seus casulos epistemológicos e entrelaça-se com o que se produz em outros campos*”.

A 1ª. edição de nosso livro, sua única tiragem, esgotou-se rapidamente, menos de 1 ano. Isso não impediu que a obra, embora destinada aos colegas advogados, integrasse a Bibliografia Básica dos Cursos de Graduação em Administração,

⁷ LÔBO, Paulo Luiz Netto. Educação e advocacia no terceiro milênio. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 3, n. 35, out. 1999. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=297>>. Acesso em: 03 set. 2004.

como referenciado pelo MEC e pelo Conselho Federal de Administração.⁸

O Judiciário, agora, é outro, incorporando em suas práticas diversos avanços tecnológicos havidos nas duas últimas décadas. Só a título de exemplo, hoje vemos o Presidente do Supremo Tribunal promovendo o *Encontro Nacional de Informática no Poder Judiciário*,⁹ como ocorreu em 3 de setembro de 2004.

O advogado de hoje também é outro:

“É impressionante a multiplicidade de papéis que o advogado tem assumido na condução dos escritórios de advocacia. Ele, o advogado, assume os papéis de acionista, pois é o dono da banca, sendo necessário ter visão do negócio, capacidade empreendedora, afinidade ao risco, senso ético-empresarial, consistência de propósitos e valores, tino estratégico, entre outras; de homem de vendas, pois comercializa seus serviços, sendo-lhe requerido ser sensível ao cliente, ter intimidade com o

⁸ http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad_bibl.doc, acesso em set/04;
http://www.cfa.org.br/html/f_prof/bibl_bfbi.html, acesso em set/04.

⁹ O Ministro Nelson Jobim, na palestra que abriu o Encontro, preconizou o compartilhamento de dados dos órgãos judiciários, fazendários, da OAB, do Ministério Público, da Defensoria Pública e do IBGE, “*para que se possam analisar, globalmente, os aspectos centrais da litigiosidade*”. Nessa palestra o Ministro também reafirmou a necessidade de gerenciar a capacidade de oferta e de demanda de decisões, “*combinando soluções legais com ações administrativas*”, informando levantamento que está sendo feito de indicadores estatísticos relacionados ao assunto.
<http://www.oab.org.br/noticia.asp?id=2684>, acesso em setembro/04.

mercado, ser competidor, praticar relacionamentos e alianças, ser negociador; de profissional de marketing, pois desenvolve o serviço, devendo ter solidez técnico-jurídica, ser inovador e atento a custos, prazos, precisão, apresentação e acabamento; e, finalmente, de gestor, pois não raro se envolve na administração geral do escritório, precisando entender de gente, finanças, comunicações, informática, atividades de apoio, orquestração de recursos, dentre outras. Uma boa gestão de pessoas ajuda neste desafio, uma vez que promover o desenvolvimento pessoal e organizacional permitirá aos profissionais e escritórios adquirirem novas competências, para que exerçam papéis inovadores, e minimizem os riscos que o acúmulo de diferentes funções significa. ... É a reinvenção da advocacia, levando uma das profissões mais antigas à modernização. Ao Século XXI! Bem-vindos a um novo mundo...”¹⁰

Nosso livro foi feito para apoiar o advogado em áreas contíguas de conhecimento, como subsídio a seu nobre trabalho. A 2ª. edição, revisada e atualizada, encontra-se em fase de publicação.

Ênfase especial continua sendo dada à principal ferramenta usada no exercício da profissão: a informação e sua vinculação estreita com o processo decisório do advogado e da empresa advocatícia.

¹⁰ Trecho extraído do artigo “A Reinvenção da Advocacia” (parte II, publicada na *Revista Jurídica Consulex* de julho/2004 – Ano VIII, n. 181, pág. 11), de autoria de Rodrigo D’Almeida Bertozzi e Lara Cristina de Alencar Selem.

A obra mostra como um modelo de sistema de informação gerencial para o advogado, ali proposto, pode ser operacionalizado com auxílio da tecnologia disponível. São fornecidos subsídios à organização, planejamento e controle das atividades profissionais e à automação do escritório.

O postulado básico do livro é o de que a modernização da advocacia se constrói sobre o tripé DIREITO, ADMINISTRAÇÃO e INFORMÁTICA, aliados poderosos e indispensáveis para a adaptação do advogado a um mundo de velozes mudanças e processos tecnológicos sempre mais disponíveis e necessários.

2. A informação como recurso organizacional e sua vinculação com o processo decisório.

A informação, aqui, é tratada como recurso organizacional¹¹ e como dados de valor para a tomada de decisões.¹²

No primeiro conceito, a informação seria um recurso organizacional valioso, a ser administrado como os demais recursos tradicionais, como os humanos, materiais, financeiros, etc.

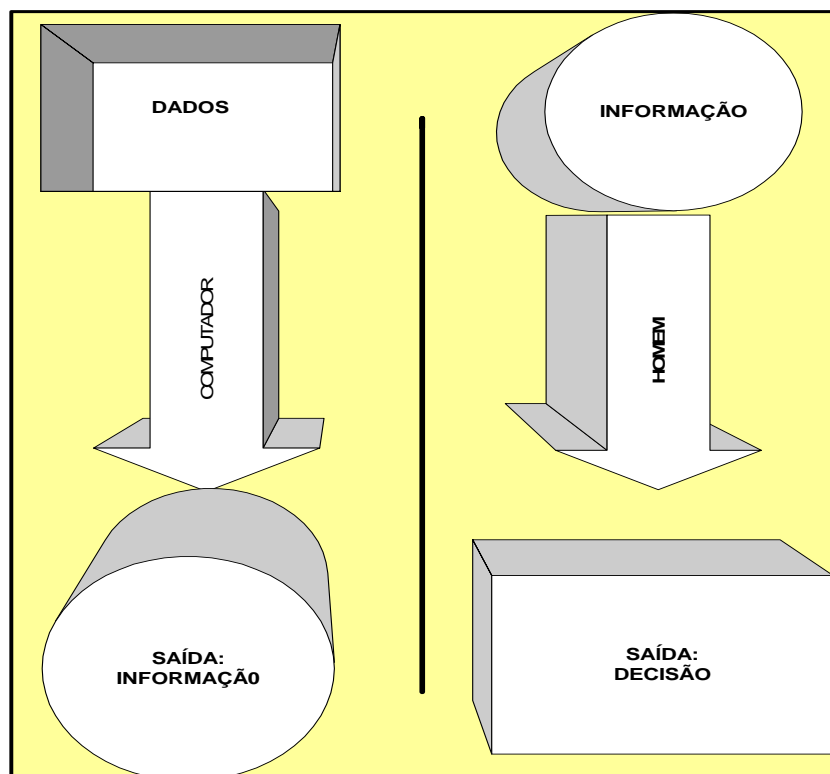
¹¹ DONALD A. MARCHAND, “A Administração da Informação nas Organizações Públicas: a Definição de uma Nova Função Administrativa”, in DECISÃO E INFORMAÇÃO GERENCIAL, de Paulo Reis Vieira e Anna Maria Campos, FGV/EBAP/CIPAD.

¹² RONALD L. ERNST e MARSHAL C. YOVITS, “A Ciência da Informação como Subsídio à Tomada de Decisões”, in DECISÃO E INFORMAÇÃO GERENCIAL, de Paulo Reis Vieira e Anna Maria Campos, FGV/EBAP/CIPAD.

A administração da informação seria realizada com o instrumental fornecido por dois subsistemas: no primeiro, administração dos dados (instrumentação do processo de informação), temos como *input* os dados e como *output* a informação; no segundo, administração da informação, “*stricto sensu*”, a entrada é a informação e a saída são as decisões.

O COMPUTADOR PROCESSA OS DADOS

O HOMEM PROCESSA A INFORMAÇÃO



Essas decisões são tomadas principalmente em quatro grandes áreas: **fixação de objetivos, alocação de recursos, operações e controle.**

No segundo conceito, o valor e o uso da informação são os principais fatores para a existência dos sistemas de informação, estrutura que pode ser usada pelo decisor para regular a organização.

3. Qualidades de um adequado sistema de informações.

“Esses sistemas devem possuir várias características informacionais desejáveis. Uma lista parcial dessas características inclui exatidão, relevância, oportunidade, suficiência, imparcialidade e adequação. ...Se esses critérios não são satisfeitos, aumenta grandemente a dificuldade de se tomar uma decisão. Geralmente, o decisor é forçado a confiar em seu próprio julgamento ou nas informações que já possuía, a tentar dar um bom palpite, a adiar sua decisão ou evitá-la inteiramente. Do ponto de vista de um sistema, as informações geradas nessas condições têm pouco valor.”¹³

EUDALDO FEIJOO¹⁴ define uma série de características desejáveis para o sistema de informação:

¹³ ERNST e YOVITS, in Paulo Roberto Vieira e Anna Maria Campos, op. cit., pág. 236.

¹⁴ EUDALDO FEIJOO, “O Que é um Bom Sistema de Informação”, in Paulo Roberto Vieira e Anna Maria Campos, op. cit.

- **CUSTO** (“*o custo de um sistema que produz uma informação dada deve ser compensado pelos benefícios provenientes das decisões tomadas em decorrência dessa informação*”);
- **OPORTUNIDADE** (a informação disponível antes do momento ou ponto ótimo da decisão em nada aumenta sua utilidade econômica; depois desse momento a decisão não terá valor econômico e somente proporcionará despesas);
- **CORREÇÃO** (informação correta é aquela isenta de erro ou falha, que registra os fatos de forma a viabilizar a decisão; a correção não pressupõe a exatidão de 100% que quase sempre em nada melhora a decisão a ser tomada);
- **RELEVÂNCIA** (significação relativa que uma informação pode ter para a decisão; dados irrelevantes e abundantes sufocam o decisor e não melhoram a qualidade da decisão);
- **EXCEÇÃO** (“*trabalhar a informação por exceção pressupõe trabalhar sobre o que está mal, trabalhar para corrigir, acertar e orientar em outro sentido o que a realidade manifesta*”);
- **RELATIVIDADE** (ou comparatividade da informação, já que uma decisão lógica decorre, normalmente, de uma comparação: será pouco útil a informação que indique um volume de produção sem especificar se está abaixo do previsto, se ocorreu ou não o mesmo em períodos anteriores, se está tendente ao cumprimento das metas fixadas, etc.);
- **INTELIGIBILIDADE** (a informação que não é facilmente compreensível para o destinatário tende a ser

desprezada ou pode provocar a criação de sistemas paralelos; *“informações de uma lógica de concepção clara e linear podem tornar-se confusas devido à propensão sádica ao uso de códigos e símbolos incompreensíveis até para os iniciados. Tudo isso pode tornar ininteligível o que deveria ser claro”*).

Mas não é só isso. Outros autores constantes da magnífica coletânea de Paulo Reis Vieira e Anna Maria Campos (*“Decisão e Informação Gerencial”* – FGV/EBAP/CIPAD) acrescentam, cada um sob seu respectivo enfoque do tema, diversos atributos a serem perseguidos pelo sistema de informação, o que ensejou a elaboração do resumo a seguir, “check-up” porque deveria passar todo sistema de informação, antes, durante e após sua implantação:

O SISTEMA DEVE PREVER, COM RELAÇÃO À INFORMAÇÃO:

- qual deve ser coletada;
- forma de coleta;
- até que ponto deve ser armazenada;
- quando e por quem deve ser procurada;
- como deve ser avaliada;
- quando deve ser atualizada.

DEVEM ESTAR PRESENTES AS QUALIDADES SEGUINTE:

- atendimento a necessidades concretas;
- custo;

- oportunidade;
- correção;
- relevância;
- exceção;
- relatividade;
- inteligibilidade;
- suficiência;
- confiabilidade;
- tecnologia eficaz;
- ausência de rigidez e de inflexibilidade;
- documentação adequada;
- perfeita interação e relação entre as pessoas e dados na organização (treinamento e conhecimento adequados à manipulação dos dados).

O microcomputador é uma máquina ótima para processar dados, produzir informações e executar algumas funções (como processamento de textos). Programas de específica aplicação ou de uso geral viabilizam seu fácil manejo, dispensando conhecimentos técnicos por parte do usuário. Mas este (o usuário) tem sempre a responsabilidade de adequar as possibilidades dos programas e do equipamento às suas necessidades que, em regra, são únicas.

A lista acima, de características desejáveis num bom sistema de informação, orientará cada um nesse trabalho de adaptação da informação às suas necessidades individuais.

Cada área de atividade, porém, possui pontos comuns – e o mesmo acontece com a advocacia: por mais diversas que sejam

as funções desenvolvidas em cada escritório, existem aspectos e problemas semelhantes, que exigem, para sua solução, informações também semelhantes.

No próximo título tentaremos identificar estes pontos comuns da advocacia, o conteúdo decisório semelhante dentro da variedade da profissão e a lista de informações que podem viabilizar tais decisões, dando ao conjunto a designação de sistema de informações gerenciais do advogado.

4. A advocacia em sua complexidade.

Como se viu, a informação deve viabilizar decisões em quatro áreas principais: **fixação de objetivos, alocação de recursos, operações e controle.**

Evidentemente, cada uma dessas áreas adquirirá uma incrível amplitude se considerarmos a advocacia em seus múltiplos aspectos e complexidade.

O art. 71 da Lei 4.215/63 (antigo Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil) definia: “*A advocacia compreende, além da representação em qualquer juízo ou tribunal, mesmo administrativo, o procuratório extrajudicial, assim como os trabalhos jurídicos de consultoria e assessoria e as funções de diretoria jurídica. ... § 3º - Compete privativamente aos advogados elaborar e subscrever petições iniciais, contestações, réplicas, memoriais, razões, minutas e contraminutas nos*

processos judiciais, bem como a defesa em qualquer foro ou instância.”

EDUARDO COUTURE¹⁵ fornece uma precisa conceituação, em texto de rara beleza, que nos permitimos transcrever a seguir:

“... a advocacia e as formas de seu exercício são experiências históricas. Suas necessidades e também seus ideais transformam-se com o decorrer do tempo e novas exigências vão surgindo ante o espírito do homem. ... Agora e aqui, neste tempo e neste lugar do mundo, as exigências da liberdade humana e as solicitações da justiça social constituem as notas predominantes da advocacia, sem as quais o sentido transcendental dessa profissão pode considerar-se frustrado. Por sua vez, a liberdade e a justiça fazem parte de um contexto onde interferem, colidem e lutam outros valores.

A advocacia é, por isso, ao mesmo tempo, arte e política, ética e ação.

Como ARTE, tem suas regras e estas, como todas as regras da arte, não são absolutas, mas, ao contrário, ficam confiadas à inesgotável aptidão criadora do homem. O advogado foi feito para o direito; não o direito para o advogado. A arte de manipular as leis sustenta-se, acima de tudo, na excelsa dignidade confiada às mãos do artista.

¹⁵ “Os Mandamentos do Advogado”, Ed. Sérgio Antonio Fabris Editor, Porto Alegre, 1979, p. 9 e seguintes.

Como POLÍTICA, a advocacia é a disciplina da liberdade dentro da ordem. Os conflitos entre o real e o ideal, entre a liberdade e a autoridade, entre o indivíduo e o poder, constituem tema de cada dia. Envolvido por esses conflitos, cada vez mais dramáticos, o advogado não é uma simples folha na tempestade. Ao contrário, investido da autoridade que cria o direito, ou da defesa que pugna pela sua justa aplicação, o advogado é quem desencadeia, muitas vezes, a tempestade, e pode contê-la.

Como ÉTICA, a advocacia é um exercício constante da virtude. A tentação passa sete vezes por dia pelo advogado. Este pode fazer de sua missão, como já foi dito, a mais nobre de todas as profissões, ou o mais vil de todos os ofícios.

Como AÇÃO, a advocacia é um constante serviço aos supremos valores que regem a conduta humana. A profissão exige a permanente serenidade da experiência e do conhecimento dos princípios da justiça. Porém, quando a anarquia, o despotismo ou o desprezo pela condição humana abalam as instituições e ameaçam os direitos individuais, então a advocacia é militância na luta pela liberdade.

Arte, política, ética e ação, por sua vez, são apenas a matéria da advocacia. Esta se revela mediante uma FORMA. Como toda arte, possui um estilo.

O estilo da advocacia não é a unidade, mas a diversidade. Busquemos na experiência de nosso tempo o bonus vir jus

dicendi peritus, o advogado que simbolize toda a classe e, muito provavelmente, não o haveremos de encontrar.

Um é político, e exerce a advocacia da tribuna parlamentar, defendendo, como dizia Dupin, apenas mais uma causa: a bela causa da nação. Outro, desempenha-a mediante o exercício de uma tranqüila posição administrativa, colocando apenas uma parcela de sua ciência a serviço de determinada função pública. Outro, honra-a como juiz, no desempenho da mais sublime das missões humanas. Outro, serve-a como dirigente de uma grande empresa, administrando enormes patrimônios e defendendo os esperados dividendos. Outro, exerce-a de sua cátedra de professor, ministrando aulas, vai serenamente meditando sua ciência, fazendo-a progredir e preparando a sementeira para a produção dos melhores exemplares. Aquele serve-a através do jornalismo e faz advocacia doutrinária em editoriais e crônicas, levando o direito, como o pão de cada dia, à boca do povo. Outro, é somente advogado de clientela comercial, e se ocupa apenas de combinações financeiras. Outro, vê como o cuidado de seus interesses particulares, seus negócios, sua fazenda, seus imóveis exigem-lhe maior atenção do que os interesses de seus clientes. Outro, que pode conciliar a missão do advogado com a do escrivão, sente como a paciência do notário foi consumindo os ardores do causídico. Outro, que advoga apenas em matéria penal, em contato com sórdidos intermediários, especulando com a liberdade humana para poder receber sua propina, pois, conseguida a liberdade, sabe que perderá para sempre os honorários; e o que trabalha nas pequenas cidades do

interior e recebe seus clientes antes que saia o sol; e aquele que ainda cobra os honorários de seus primeiros serviços; e o que aos poucos foi abandonando seus clientes para dedicar-se exclusivamente a uns poucos amigos; e o que já não tem nem auxiliar nem datilógrafo e sobe afanosamente os degraus dos cartórios em busca dos elementos que sua inexpressiva causa requer; e o magistrado aposentado que passa melancolicamente a suplicar justiça desde a planície, depois de havê-la dispensado desde as alturas; e o que a exerce ao estilo norte-americano, meio advogado, meio detetive; a jovem advogada que defende as causas de menores com o mesmo desvelo de mãe que um dia virá a ser; e o professor secundário que corre a ouvir uma testemunha, assim que termina sua dissertação sobre a despedida de Heitor e Andrômaca; e tantos, tantos outros...

Se o adágio já não fosse usado em relação à Medicina, poder-se-ia dizer que não existe a advocacia, mas sim uma multidão de advogados.”

5. Informações comuns às diversas áreas e formas do exercício da advocacia.

Mesmo a complexidade do tema estando a desaconselhar qualquer solução geral, existem alguns pontos básicos que são comuns a qualquer área ou forma de advocacia, não só aquela praticada pelo profissional liberal que milita no foro, isoladamente ou em sociedade com outros advogados, mas

também aquela praticada pelos advogados empregados e departamentos jurídicos de empresas, entidades e órgãos públicos.¹⁶

TEMPO E CUSTO são informações importantes no campo da *alocação de recursos*: a existência de informações sistematizadas sobre o custo do empreendimento, o custo de cada caso e a quantidade de trabalho realizada pelo advogado, de forma a viabilizar decisões sobre a cobrança de honorários justos e a melhor distribuição do lucro entre os diversos membros da sociedade, se for a hipótese. Tempo e custo assumem importância tamanha no escritório que deveriam ser considerados nos subsistemas de contabilidade, contas a pagar e a receber, todos gerando também informações importantes para a alocação de recursos.

Para seu trabalho (“*operações*”) cada escritório de advocacia é uma editora particular, produzindo regularmente diversos documentos: contas, contratos, petições judiciais, pareceres, minutas, etc., cada um variando de formato e conteúdo, com uso ou não de formulários (judiciais ou não) adrede preparados, alguns repetitivos, outros únicos em sua espécie. Como produzir, reproduzir, arquivar e consultar tais documentos são decisões que poderão ser viabilizadas com as

¹⁶ Consta, como resultado de pesquisa nacional feita em 1996 pelo Conselho Federal da OAB, sobre o perfil do advogado brasileiro, que 63% dos entrevistados declararam atuar exclusivamente na advocacia forense; 25% eram advogados empregados; 31% atuavam na advocacia preventiva e extrajudicial, desenvolvendo apenas ocasionalmente atividades forenses. Os resultados da pesquisa são analisados por LÔBO, Paulo Luiz Netto. Educação e advocacia no terceiro milênio. *Jus Navigandi*, Teresina, a. 3, n. 35, out. 1999. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=297>>. Acesso em: 03 set. 2004.

informações e possibilidades de um subsistema de **PROCESSAMENTO DE TEXTOS**.

Também no *campo operacional*, todo advogado necessitará de **INFORMAÇÕES JURÍDICAS**, ou seja, o acesso e a recuperação de informações relativas a *legislação*, *jurisprudência* e *doutrina* referentes ao caso a ele confiado. Essas informações viabilizarão decisões sobre os aspectos substantivos do assunto: qual o verdadeiro direito do cliente, qual ação será mais adequada à espécie, como melhor defender ou fazer valer o direito ameaçado ou violado, como adequadamente fundamentar o parecer, como minutar corretamente o contrato, etc.

Todo advogado, sociedade de advogados ou empresa advocatícia, departamento ou consultoria jurídica de empresa com atuação forense ou em contencioso administrativo, ainda no *campo operacional*, necessita decidir quanto a prazos e providências a serem tomadas com relação a cada caso ou causa. As intimações, notificações e citações recebidas pelos clientes ou diretamente pelos advogados, as publicações no “Diário da Justiça”, os dados de acompanhamento colhidos diretamente nos cartórios judiciais e nas audiências, nas instâncias administrativas ou por outro meio, como o acesso online ou via Internet – exigem um adequado processamento que gere informações apropriadas à tomada de decisões quanto a medidas a serem adotadas e em que prazo, como melhor distribuir e acompanhar os trabalhos afetos a cada profissional envolvido, etc. Indispensável, assim, um conjunto de **INFORMAÇÕES JUDICIAIS E EXTRAJUDICIAIS** e **INFORMAÇÕES DE AGENDA**, aquelas como visão da situação de cada feito e instrumento de

acompanhamento, estas como lembrança diária de providências e compromissos.

A comunicação (e aqui assume relevo hoje o **CORREIO ELETRÔNICO**) e informações sobre os **ENDEREÇOS**, contendo nome, dados de qualificação, endereço, e-mail, telefone, fax, RG e CPF ou CNPJ de pessoas físicas e jurídicas (clientes atuais e potenciais, partes adversas e seus patronos, endereços forenses, fornecedores de bens e serviços, etc.), são dados sempre essenciais ao trabalho do escritório: para a qualificação nos diversos documentos, para a expedição de correspondência e constantes comunicações, eventuais acordos, entendimentos diversos, cobrança de honorários, análise da clientela, “marketing”, etc.

A *fixação de objetivos* é decisão a ser materializada com as informações geradas por adequado **PLANEJAMENTO**. Como os objetivos, metas e estratégias de ação devem permanentemente ser acompanhados, controlados e reorientados com vistas a novos resultados, dos subsistemas acima são extraídos indicadores de desempenho e avaliação para a áreas-chave de resultados, consubstanciando informações de *controle*.

6. O sistema de informações gerenciais do advogado.

No livro citado, denominamos o somatório dos subsistemas mencionados de SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS DO ADVOGADO, ou sistema de informações do

escritório de advocacia, estruturado, portanto, com os seguintes componentes ou subsistemas:

para decisões quanto à alocação de recursos:

- informações de tempo e custo;
- contabilidade, contas a receber e a pagar, folha de pagamento;

para as decisões e ações operacionais do escritório:

- processamento de textos;
- correio eletrônico, catálogo de endereços e agenda;
- informações jurídicas (legislação, jurisprudência e doutrina);
- informações judiciais e extrajudiciais;

para decisões quanto à fixação de objetivos e controle:

- Informações geradas por adequado planejamento, indicadores de desempenho e avaliação.

A operacionalização deste sistema de informações, no livro, é apresentada com considerações sobre tempo e custo, automação do escritório (hardware e software), informática jurídica e um estudo de caso sobre a gestão de um departamento jurídico de empresa, com uso de um aplicativo denominado Gestor Jurídico. O último capítulo é dedicado a planejamento (planejamento estratégico, administração por objetivos, mudança ambiental planejada), não só porque o tema demanda interação com os anteriores, mas principalmente porque a tese básica é a de que a modernização da advocacia se fará não apenas com a racionalização dos meios e processos: mais importante que a

eficiência (economia dos meios) será a eficácia (obtenção de resultados) e a efetividade do advogado (obtenção de resultados socialmente relevantes).

Márcio Netto Baeta

Rio de Janeiro, setembro de 2004.