HOMERO COSTA
ADVOGADOS
OAB / MG 001

108 ANOS 1918-2026

GOVERNANÇA DE TI E CONHECIMENTO NA SOCIEDADE DE ADVOGADOS

Stanley Martins Frasão
Advogado Sócio do Homero Costa Advogados

Um escritório de advocacia depende de dois apoios silenciosos. Um alinha a tecnologia à estratégia e controla os riscos: a governança de TI. O outro preserva o aprendizado dos casos e das pessoas: a gestão do conhecimento.

A governança de TI é o desdobramento da governança corporativa para a tecnologia. Ela não executa; direciona e fiscaliza. O **COBIT 2019** (Control Objectives for Information and Related Technologies, ou Objetivos de Controle para a Informação e Tecnologias Relacionadas) separa governar de gerir. Governar é avaliar, dirigir e monitorar. Gerir é planejar, construir e operar. No escritório, o COBIT obriga a responder perguntas incômodas antes de investir. O sistema de gestão documental serve à estratégia? Os benefícios são mensuráveis? Os riscos de segurança e conformidade estão mapeados? O **ITIL** (Information Technology Infrastructure Library, ou Biblioteca de Infraestrutura de Tecnologia da Informação) atua em outro plano, o do dia a dia dos serviços. Seu ciclo de vida, que atravessa estratégia, desenho, transição, operação e melhoria, transforma governança em rotina. Um framework decide e fiscaliza o portfólio. O outro executa e opera os serviços aprovados. Um sem o outro produz burocracia sem direção ou velocidade sem controle.

O alinhamento à estratégia é uma tradução. Se o escritório busca excelência técnica, confidencialidade e eficiência, a TI deve priorizar segurança da informação, base de conhecimento organizada, automação de documentos e disponibilidade dos sistemas críticos. Sustenta-se esse alinhamento com o conceito de **governança digital**, que reúne oito componentes, da estratégia digital ao compliance e à inovação. Apresenta-se ainda três modelos de decisão: centralizado, descentralizado e híbrido. Para uma sociedade de advogados, o híbrido costuma ser o mais aderente, com padrões institucionais fixados pela administração e adaptação pelas áreas de prática.

O ativo mais valioso do escritório, porém, é tácito. É o julgamento dos sócios, o know-how de negociação, a leitura de um caso. O risco é esse, saber sair pela porta com cada profissional. O método começa pela distinção entre **conhecimento tácito**, que vive na experiência, e **explícito**, que está documentado. Segue o ciclo de gestão: aquisição, armazenamento, distribuição e reutilização. O modelo **SECI** (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) detalha a conversão em quatro movimentos. Na socialização, o tácito circula entre pessoas, em mentorias e revisão por pares. Na externalização, vira registro: lições aprendidas, modelos de contratos, checklists e playbooks. Na combinação, os registros se organizam numa base comum, como um banco de precedentes e minutas. Na internalização, as equipes absorvem o acervo e o transformam em hábito. O destino é o **capital intelectual**, que o material divide em capital humano, capital estrutural e capital interno. A meta é converter a experiência das pessoas em capital estrutural, para que o escritório cresça sem refazer o que já sabe e sem depender de nomes específicos.

Os riscos são conhecidos. Vazamento de dados de clientes e de informações privilegiadas. Perda de conhecimento com a saída de sócios e associados. Indisponibilidade de sistemas críticos e mudanças sem controle. Descumprimento da **LGPD** (Lei Geral de Proteção de Dados), no contexto da governança digital. E bases desatualizadas, que transmitem erro em vez de aprendizado. Os controles correspondentes são diretos: políticas de segurança e gestão de dados, gerenciamento de mudanças com rastreabilidade, controle de acessos, backup e plano de continuidade. Nas boas práticas de conhecimento, lições aprendidas ao fim de cada caso, curadoria regular da base, métricas simples de tempo e retrabalho e, sobretudo, patrocínio da direção, porque sem o exemplo dos sócios o ciclo SECI não se inicia.

Sustenta-se os conceitos centrais desta análise: a governança de TI como desdobramento da governança corporativa, a separação entre governança e gestão no COBIT 2019, o ciclo de vida do ITIL, os componentes da governança digital, a classificação tácito e explícito, o modelo SECI e as três dimensões do capital intelectual.

Como temas próprios de sociedades de advogados, temos o **sigilo profissional**. O Estatuto da Advocacia e da OAB (Lei 8.906/1994) trata sua violação como infração ética, e o Código de Ética e Disciplina da OAB dedica um capítulo ao dever de sigilo, incluindo

o cuidado com a guarda e a conservação de documentos. Em linguagem digital, isso muda o peso dos controles apresentados: controle de acessos, criptografia, backup e rastreabilidade de mudanças deixam de ser boa prática de TI e passam a ser obrigação ética do advogado. A governança de COBIT e ITIL, no escritório, ganha assim um fundamento normativo próprio, que a literatura de gestão não oferece.

O segundo tema é o marco regulatório da profissão aplicado à tecnologia. O Provimento 205/2021 da OAB disciplina a publicidade e o uso de meios digitais, e a LGPD incide com força sobre dados sensíveis de clientes e partes adversas. Ambos delimitam o que o escritório pode fazer com sua base de conhecimento e seus sistemas, do armazenamento em nuvem ao uso de inteligência artificial. O método de gestão acima explicitado deve ser equilibrado com observância dos limites éticos regulados pela OAB.

A conclusão cabe em uma frase. O COBIT e o ITIL dão direção e controle à tecnologia. O ciclo SECI dá memória à experiência. Juntos, transformam o que a Sociedade de Advogados sabe em valor que permanece.