OAB PARANÁ | COMISSÃO DE INOVAÇÃO E GESTÃO | COMISSÃO DE DIREITO DIGITAL E PROTEÇÃO DE DADOS | COMISSÃO DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO | 90 ANOS OAB PARANÁ



MANUAL DE GESTÃO JURÍDICA

COORDENAÇÃO: PATRÍCIA RODRIGUEZ FRANCO


ALGORITHM
PLANNING
WEAK AI
CLOUDWARE
PORT-3
CONNECTED
CONNECTED
LOG
LOG ON
PRESS BUTTON
ZONE-A
ON
INFRASTRUCTURE AS A SERVICE (IaaS)
SEARCH

Catalogação da Publicação na Fonte
Bibliotecária: Rosilaine Ap. Pereira CRB-9/1448
Ordem dos Advogados do Brasil. Seção do Paraná

M294

Manual de gestão jurídica / Coordenado por Patricia Rodriguez Franco. – 2.ed. -- Curitiba : OABPR, 2022. (Coleção Comissões).

297 p.

ISBN (versão online): 978-65-89157-24-3

Vários autores

Inclui Bibliografia

1. Gestão jurídica. 2. Resultados na advocacia. 3. Ética na advocacia. 4. Marketing jurídico. 5. Gestão contábil financeira. 6. Gestão de recursos humanos. 7. Controles internos na advocacia. 8. Sustentabilidade e responsabilidade social na advocacia. 9. Provimento 205/2021. I. Franco, Patricia Rodriguez. II. Coleção Comissões. III. Comissão de Inovação e Gestão.

CDD: 341.415

Índice para catálogo sistemático:

1. Advocacia – 341.415

PREFÁCIO

Resultado da necessidade de reunir e disseminar mais conhecimento junto à advocacia sobre questões que envolvem a gestão dos serviços jurídicos, a Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional Paraná, por meio da Comissão de Inovação e Gestão, com o apoio da Escola Superior de Advocacia do Paraná – ESA/PR e da Comissão do Pacto Global, elaboraram o presente Manual de Gestão para a Advocacia.

Ao todo, sua redação reúne a colaboração de 35 advogadas e advogados – entre coordenadores, pesquisadores e membros do grupo de metodologia da Comissão –, cujos trabalhos começaram pouco antes de se instaurar a pandemia da SARS--Cov-2. Ultrapassadas as dificuldades do momento, está materializado em 6 capítulos que, nessa primeira versão, trazem questões básicas, mas essenciais, para o desenvolvimento da atividade jurídica, como o *Código de Ética e Disciplina*, *Marketing Jurídico*, *Gestão Financeira*, *Gestão de Recursos Humanos*, *Controles Internos* e, ao final, os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*.

Desta forma, este Manual de Gestão serve para a advocacia autônoma, para a de escritórios formados pela advocacia iniciante ou a mais experiente, mas que vislumbrem aprimorar a qualidade da gestão e da prestação de serviços ofertados.

O respeito à atividade e à ética da profissão prevalecem com indicativos de "Pontos de Atenção" em vários capítulos, com orientações básicas e fundamentais para que o advogado não incorra em infração disciplinar por desconhecimento ou interpretação equivocada do Código de Ética e Disciplina.

O capítulo de Marketing Jurídico abarca algumas formas possíveis de sua aplicação, exemplificando algumas práticas que podem auxiliar o alcance de conhecimento dos serviços jurídicos, possibilitando a geração de maior segurança e melhor desempenho. Houve zelo na colocação sobre o que é permitido e, bem como, as limitações do uso de marketing na advocacia.

Não há de se olvidar que a atividade jurídica trata-se de uma prestação de serviços e, como qualquer outra, necessita que as atividades desempenhadas gerem lucro para que seja possível a sua própria subsistência, por isso, esse manual traz algumas sugestões para o alcance desse resultado.

Com o intuito de subsidiar o advogado na análise de suas atividades, o capítulo de Gestão Financeira destaca os conhecimentos necessários para análise e tomada de decisão no que se refere ao recebimento de honorários, controle financeiro e análise e avaliação de resultados.

Relacionado diretamente à gestão de riscos e à qualidade da prestação de serviços jurídicos, o capítulo de Controles Internos, apresenta a gestão administrativa e os aspectos de grande valia para a gestão jurídica.

A aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados dentro de escritórios de advocacia, bem como na aplicação da advocacia autônoma, não poderia ser desconsiderada, uma vez que os controles internos visam a minimização de riscos na atividade e consequente redução de prejuízos.

Em 2018, o relatório elaborado pela Organização das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Mundial apresentou dez habilidades essenciais para o profissional do futuro. Dentre elas estão: orientação para servir, inteligência emocional, capacidade de coordenação com pessoas, gestão de pessoas, entre outros. Nota-se que muitas delas estão relacionadas à gestão com recursos humanos e a capacidade de interagir com pessoas. Assim, o capítulo de Gestão de Recursos Humanos parte do conceito de cultura organizacional seguindo com a apresentação de ferramentas de recrutamento e seleção de pessoal, desenvolvimento de pessoas (plano de cargos e salários), formas de dar e receber feedback e melhoria na comunicação interna.

A advocacia possui uma importância ímpar na sociedade, pois é por meio dela que os cidadãos têm acesso aos seus direitos. Dentro desse contexto de responsabilidade social, primando pelo Estado Democrático de Direito, cidadania, moralidade pública, justiça e paz social e pela influência na sociedade como um todo, é que foram incluídos no Manual de Gestão procedimentos e condutas que sejam condizentes com os princípios do Pacto Global e consolidem os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU.

A Seccional do Paraná da Ordem dos Advogados do Brasil aderiu ao Pacto Global da ONU em 2016, a fim de sensibilizar a classe jurídica e a sociedade em geral sobre a importância da adoção de ações coletivas e individuais visando gerar mudanças para um futuro mais sustentável.

A Comissão do Pacto Global traz os benefícios da adoção de práticas sustentáveis na profissão da advocacia no último capítulo.

O Manual de Gestão não pretende exaurir todos os temas de gestão jurídica, porém busca abarcar um mínimo de conhecimento técnico em gestão de forma aplicável.

Por fim, apresentamos nosso agradecimento aos autores, à Diretoria da Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional Paraná, ao Setor de Comissões da OAB-PR, à Coordenação-Geral da Escola Superior de Advocacia, aos funcionários da OAB-PR e à Caixa de Assistência dos Advogados, que apoiaram esse trabalho que será o pilar de gestão para a advocacia paranaense.

Uma ótima leitura e prática jurídica!

Patricia Rodriguez Franco,
Secretária da Comissão de Inovação e Gestão da OAB/PR



Ordem dos Advogados do Brasil – Seção do Paraná

Diretoria OAB/PR – GESTÃO 2019-2021

PRESIDENTE
Cassio Lisandro Telles

VICE-PRESIDENTE
Marilena Indira Winter

SECRETÁRIO-GERAL
Rodrigo Sanchez Rios

SECRETÁRIA-GERAL ADJUNTA
Christhyanne Regina Bortolotto

TESOUREIRO
Henrique Gaede

DIRETOR DE PRERROGATIVAS
Alexandre Salomão

ORGANIZAÇÃO

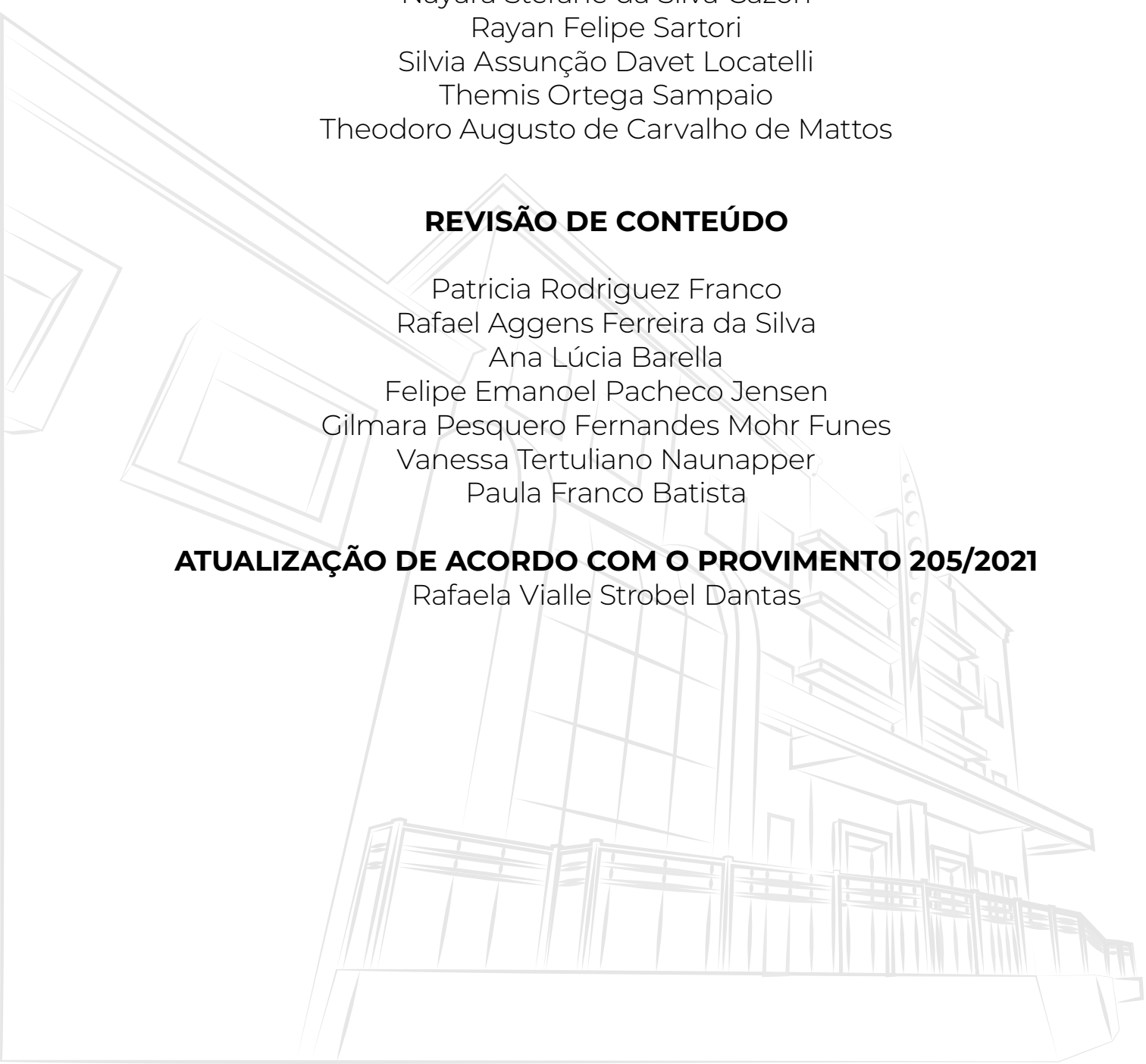
Patricia Rodriguez Franco
Rhodrigo Deda Gomes
Rafael Aggens Ferreira da Silva
Jaqueline Lobo da Rosa
Luciane Maria Trippia
Albadilo Silva Carvalho
Ana Cláudia Pereira Garcia
Andrea Sartori
Atílio Augusto Segantin Braga
Ellen Cristine Santos Ferreira Vanali
Joseane Cristina Coimbra
Luis Guilherme Brandt Goetzke
Yan Cesar Rodrigues de Melo
Ana Paula de Oliveira

Angela Cristina Glomb
Camila Kososki LuccheseCaroline Amadori Cavet
Caroline Araujo Brunetto
Eduardo Carlos de Oliveira
Éverton Alves da Silva
Ivan Alberto Hasse
Izabela Cristina Rücker Curi Bertoncello
Izabelle Gofman
Juliana Bittencourt de Araujo
Mariana Pereira de Faria
Marina Elke de Freitas
Milena Munhoz Costa
Nayara Stefane da Silva Cazon
Rayan Felipe Sartori
Silvia Assunção Davet Locatelli
Themis Ortega Sampaio
Theodoro Augusto de Carvalho de Mattos

REVISÃO DE CONTEÚDO

Patricia Rodriguez Franco
Rafael Aggens Ferreira da Silva
Ana Lúcia Barella
Felipe Emanoel Pacheco Jensen
Gilmara Pesquero Fernandes Mohr Funes
Vanessa Tertuliano Naunapper
Paula Franco Batista

ATUALIZAÇÃO DE ACORDO COM O PROVIMENTO 205/2021
Rafaela Vialle Strobel Dantas



DEDICATÓRIA

Este volume é dedicado a duas pessoas de grande importância nos trabalhos da Comissão de Inovação e Gestão da OAB-PR (CIG), seja pelo empenho que sempre tiveram em contribuir com nossas atividades, seja pelo exemplo inspirador. A primeira delas é nosso amigo e colega Maurício Kavinski. A segunda, a organizadora deste material, Patrícia Rodriguez Franco.

Mauricio Kavinski faleceu no dia 25 de fevereiro deste ano por Covid-19. Generoso, sempre estimulou a inovação a serviço da advocacia, contribuindo significativamente para o ecossistema jurídico paranaense, seja como membro da CIG – tido como um grande professor que dividia o seu conhecimento pacientemente com os colegas, fomentava o crescimento pessoal e profissional de todos, assim como sempre que possível estendeu a mão para ajudar – , seja como empreendedor serial – criando e consolidando negócios de tecnologia para o mercado jurídico –, seja como investidor – apostando em novas ideias. Se o ambiente jurídico do Paraná é criativo e inovador, há de se reconhecer em Mauricio Kavinski um precursor, um visionário e um grande exemplo, que deixa um enorme legado.

Patrícia Rodriguez Franco, Secretária da CIG, é a coordenadora deste belo trabalho que ora se apresenta à advocacia paranaense e que também contou com a colaboração de diversas mãos, como pode se ver de sua ficha técnica. Sua dedicação, liderança e conhecimento foram determinantes para a elaboração deste manual. Ademais, é importante reconhecer que sua diligência e determinação têm sido decisivas para a realização de todas as atividades da Comissão de Inovação e Gestão da OAB-PR.

Rhodrigo Deda Gomes,
Presidente da Comissão de Inovação e Gestão da OAB-PR

Rafael Aggens Ferreira da Silva,
Vice-Presidente da Comissão de Inovação e Gestão da OAB/PR

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – ÉTICA NA ADVOCACIA 16

1.1 INTRODUÇÃO 16

1.2 DEVER DE URBANIDADE 17

1.3 O SIGILO PROFISSIONAL 20

1.4 INFRAÇÕES E SANÇÕES DISCIPLINARES 24

1.5 INFRAÇÕES 27

1.6 SANÇÕES 30

ANEXO - CONSULTA N. 49.0000.2018.012292-5/OEP 36

CAPÍTULO II – MARKETING JURÍDICO 38

2.1 INTRODUÇÃO 38

2.1.1 CONCEITO DE MARKETING JURÍDICO 38

2.1.2 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING JURÍDICO 39

2.2 REGULAMENTAÇÃO 40

2.2.1 PERMISSÕES E LIMITAÇÕES 40

2.2.2 PROVIMENTO 205/2021 43

2.3 MATERIAL GRÁFICO 49

2.3.1 INFORMAÇÕES BÁSICAS 50

2.3.2 UNIDADE VISUAL 50

2.3.3 FUJA DO ÓBVIO (RESPEITANDO O CÓDIGO DE ÉTICA) 50

2.3.4 FERRAMENTA GRATUITA DE DESIGN GRÁFICO: CANVA 51

2.4 MARKETING PESSOAL 52

2.4.1 O QUE É BRANDING PESSOAL? 52

2.4.2 ABRANGÊNCIA DO MARKETING PESSOAL 52

2.4.3 A IMPORTÂNCIA DA MARCA PESSOAL 52

2.4.4 POTENCIALIZANDO O MARKETING PESSOAL 53

2.5 QUALIDADE DE ATENDIMENTO NA CONSOLIDAÇÃO DA MARCA 54
2.5.1 COMO RECEBER UM CLIENTE NO ESCRITÓRIO 54
2.5.2 ENTENDER A NECESSIDADE DO CLIENTE 54
2.5.3 PERCEPÇÃO DE VALOR 55
2.5.4 CONFIABILIDADE 56
2.6 PUBLICAÇÕES JURÍDICAS 57
2.6.1 QUAIS TIPOS DE CONTEÚDO CRIAR 57
2.7 EVENTOS 60
2.7.1 MODALIDADES DE EVENTOS 60
2.7.2 PARCERIA PARA CRIAÇÃO DE EVENTOS 61
2.8 MARKETING JURÍDICO DIGITAL 61
2.8.1 INBOUND MARKETING 62
2.8.2 PLANO DE MARKETING JURÍDICO 63
2.8.3 IDENTIFICANDO SE EXISTE DEMANDA 64
2.8.4 COMO REDIGIR UM CONTEÚDO 65
2.8.5 POSICIONAMENTO DOS CONTEÚDOS 67
2.8.6 CANAIS APROPRIADOS DE PUBLICAÇÃO 68

CAPÍTULO III – GESTÃO CONTÁBIL-FINANCEIRA 71
3.1 INTRODUÇÃO 71
3.1.1 INVESTIMENTO INICIAL 71
3.2 CONTABILIDADE INTRODUTÓRIA 73
3.2.1 FINALIDADE E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE 73
3.2.2 UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE 73
3.2.3 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE CONTABILIDADE 74
3.3 REGIME DE CAIXA E REGIME DE COMPETÊNCIA 77
3.4 GESTÃO DE CONTAS A RECEBER 78
3.4.1 CONCEITO DE RECEITAS 79

3.3.2 HONORÁRIOS – TIPOS DE CONTRATOS DE HONORÁRIOS 81
3.3.3 ABRANGÊNCIA DO CONTRATO DE HONORÁRIOS 87
3.4.4 POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA 88
3.5 GESTÃO DE CONTAS A PAGAR 88
3.5.1 CONCEITO DE GASTOS, DESPESAS E CUSTOS 88
3.5.2 TIPOS DE DESPESAS 90
3.5.3 MODELOS DE PLANILHAS PARA GESTÃO DE CONTAS A PAGAR 90
3.6 FLUXO DE CAIXA 91
3.6.1 CONCEITO E APLICABILIDADE 91
3.6.2 MODELO DE FLUXO DE CAIXA 94
3.7 GESTÃO DE REEMBOLSO DE CUSTAS 95
3.7.1 CONTROLE FINANCEIRO DOS REEMBOLSOS PROCESSUAIS 96
3.7.2 POLÍTICA DE ANTECIPAÇÃO DE CUSTAS 97
3.7.3 TRATAMENTO NA ANÁLISE DE RESULTADO 98
3.8 ANÁLISE DE RESULTADOS 98
3.8.1 ESTRUTURA DO PLANO DE CONTAS 99
3.8.2 BALANÇO PATRIMONIAL 102
3.8.3 BALANCETE DE VERIFICAÇÃO 103
3.8.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO 104
3.8.5 ANÁLISE INDICADOR: EBITDA 105
3.8.6 PERIODICIDADE DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS 107
3.9 PONTO DE EQUILÍBRIO 107
3.10 ORÇAMENTO 108
3.10.1 CONCEITO 108
3.10.2 FINALIDADE 109
3.10.3 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO 109
3.10.4 MODELO PROJETADO X REALIZADO 112
3.10.5 CONTROLE E ACOMPANHAMENTO 114

3.11 PRECIFICAÇÃO 115
3.11.1 CONCEITO 115
3.11.2 FUNDAMENTOS DA PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS 116
3.11.3 MODELO DE SIMULADOR DE PRECIFICAÇÃO 121
3.11.4 TABELA AUXILIAR – PRECIFICAÇÃO 122

CAPÍTULO IV – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS 124
4.1 INTRODUÇÃO 124
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL 125
4.2.1 DEFINIÇÃO CONCEITUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL 125
4.2.2 DEFINIÇÃO DE VALOR/MISSÃO/VISÃO NA ORGANIZAÇÃO JURÍDICA E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO 126
4.2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA PLANEJAMENTO DE NEGÓCIO A SER DESENVOLVIDO 129
4.2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE BUSCAR A EXCELÊNCIA NA GESTÃO 131
4.2.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA O PLANEJAMENTO DE NEGÓCIO A SER DESENVOLVIDO 132
4.3 GESTÃO DE PESSOAS 132
4.3.1 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS? 132
4.3.2 PROCESSO SELETIVO 133
4.3.3 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO E SEU DESENVOLVIMENTO 139
4.3.4 PLANO DE CARREIRA – A GESTÃO DE TALENTOS 141
4.3.5 LIDERANÇA: EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE 146
4.3.6 DIFERENÇA ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E DEPARTAMENTO PESSOAL 152
4.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO 157
4.4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL 158
4.4.2 O SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS DEFINIÇÕES 163
4.4.3 O SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – APLICAÇÃO 168

PRÁTICA PARA A DIFUSÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE JURÍDICO

4.4.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES JURÍDICAS 168

4.4.5 PRINCIPAIS IMPACTOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DA ORGANIZAÇÃO JURÍDICA COM A GESTÃO BASEADA NO CONHECIMENTO 172

4.4.6 AS GERAÇÕES COMPORTAMENTAIS 174

CAPÍTULO V – CONTROLES INTERNOS 183

5.1. INTRODUÇÃO 183

5.2 CONTROLES INTERNOS 183

5.2.1 CONTROLES INTERNOS 183

5.2.2 APLICABILIDADE DOS CONTROLES INTERNOS NA ADVOCACIA 186

5.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO 189

5.3.1 CONCEITO 189

5.3.2 CADASTROS 190

5.3.3 GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS - G.E.D 194

5.4 LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS 200

5.4.1 LGPD – CONTEXTO GLOBAL 200

5.4.2 OS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA E A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS 202

5.4.3 DO MAPEAMENTO 204

5.5 MANUAL JURÍDICO 215

5.6 INDICADORES DE DESEMPENHO 216

5.7 REUNIÕES 216

5.8 CONTROLES INTERSETORIAIS 217

5.8.1 GESTÃO DE CONTRATOS 219

5.8.2 GESTÃO DE PESSOAS 227

5.8.3 PROCEDIMENTOS FINANCEIRO 234

5.9 GESTÃO DO SERVIÇO JURÍDICO E CONTROLADORIA 240

5.9.1 DESCENTRALIZAÇÃO OU CENTRALIZAÇÃO DO SERVIÇO JURÍDICO 240

5.9.2 CONTROLADORIA JURÍDICA 241

5.9.3 ATENDIMENTO DO CLIENTE 243

5.9.4 NEGOCIAÇÃO DE HONORÁRIOS 244

5.9.5 EXECUÇÃO DO SERVIÇO JURÍDICO 247

5.9.6 ENCERRAMENTO DO SERVIÇO JURÍDICO E PRESTAÇÃO DE CONTAS 260

CAPÍTULO IV - SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ADVOCACIA 264

6.1 INTRODUÇÃO 264

6.2 PACTO GLOBAL DA ONU E SEU PRINCÍPIOS 265

6.3 COMO ADERIR AO PACTO GLOBAL DA ONU 266

6.4 RELATÓRIOS 267

6.5 AGENDA 2030 DA ONU E OS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) 267

6.6 OAB/PR É SIGNATÁRIA DO PACTO GLOBAL DA ONU 270

6.7 A ADOÇÃO DE PRÁTICAS MAIS SUSTENTÁVEIS 271

CONCLUSÃO 273

REFERÊNCIAS 275

CAPÍTULO I
ÉTICA NA ADVOCACIA

1.1 INTRODUÇÃO

A advocacia, conforme comentado pelo advogado e ex-Presidente do Conselho Federal da OAB, Dr. Marcus Vinicius Furtado Coelho, tem como função indispensável à administração da Justiça, assim consagrada pela Constituição da República de 1988, em seu artigo 133, deve obedecer a normas e condutas éticas que sejam condizentes com a relevância e o caráter público das funções desempenhadas. As condutas e os valores considerados éticos não são absolutos, atemporais, tampouco são passíveis de dedução abstrata ou metafísica. Transformam-se ao longo da história e são forjados concretamente como expressão e reflexo das posturas consideradas por determinado grupo ou sociedade adequadas e desejáveis[1].

Prossegue o ex-Presidente afirmando que assim também ocorre com a ética profissional, que se atualiza à medida que se modernizam as práticas profissionais, as relações sociais e a percepção da sociedade a respeito do bom e do justo[2].

E como bem lembrado pelo saudoso advogado Carlos Fernando Correa de Castro[3], "para nós advogados, o compoartamento ético é essencial à dignidade da profissão; dignidade aqui entendida, como nos dicionários: qualidade moral que infunde respeito; qualidade do que é nobre. Elevado, demonstrando honra, autoridade, nobreza."

Ademais, como diz Paulo Luiz Neto Lobo[4], "(...) a compreensão dos deveres e a plena concretização dos direitos dos advogados passam pela mediação de sua prática social, de sujeito coparticipante do processo de reinstituição contínua

1 GONZAGA, Álvaro de Azevedo. **Estatuto da Advocacia e Novo Código de Ética e Disciplina da OAB - Comentados** (p. xi). Método. Edição do Kindle.
2 Ibid.
3 CASTRO, Carlos Fernando Correa de. **Ética proissional e o exercício da advocacia**. Curitiba: Juruá, 2010. Pg. 20.
4 LOBO, Paulo Luiz Neto. **Comentários ao estatuto da advocacia e da OAB** (Locais do Kindle 858-860). Saraiva Educação. Edição do Kindle.

da sociedade".

Desse modo, zelar pelo caráter de essencialidade e indispensabilidade da profissão, atuar com independência, honestidade, decoro e veracidade, contribuir para o aprimoramento das instituições, do Direito e das leis são apenas alguns dos deveres ratificados pelo Estatuto da Advocacia. Não se trata de meros conselhos ou recomendações para o bom desempenho da profissão. Os deveres instituídos pelo Código de Ética e Disciplina consubstanciam-se em normas cogentes, vinculam todos os advogados à sua observância, sob pena de cometimento de infração disciplinar[5].

Nesse contexto, a contribuição que a ética no execício da profissão será brevemente abordada neste manual, no qual destacamos elementos fundamentais tais como o dever de urbanidade, o sigilo profisional e, por fim, uma abordagem descritiva das infrações e sanções disciplinares.

1.2 DEVER DE URBANIDADE

Nos termos do Estatuto da Advocacia, artigo 33

> O advogado obriga-se a cumprir rigorosamente os deveres consignados no Código de Ética e Disciplina. Parágrafo único. O Código de Ética e Disciplina regula os deveres do advogado para com a comunidade, o cliente, o outro profissional e, ainda, a publicidade, a recusa do patrocínio, o dever de assistência jurídica, o dever geral de urbanidade e os respectivos procedimentos disciplinares.

Da mesma forma, para o advogado público:[6]

> Art. 8º As disposições deste Código obrigam igualmente os órgãos de advocacia pública, e advogados públicos, incluindo aqueles que ocupem posição de chefia e direção jurídica.

---

5 GONZAGA, Álvaro de Azevedo. **Estatuto da Advocacia e Novo Código de Ética e Disciplina da OAB - Comentados** (p. xi). Método. Edição do Kindle.

6 Ordem dos Advogados do Brasil- Conselho Federal. **Código de Ética e Disciplina**. Resolução n.º 02/2015. Disponível em: https://www.oab.org.br/publicacoes/AbrirPDF?LivroId=0000004085.

> § 1º O advogado público exercerá suas funções com independência técnica, contribuindo para a solução ou redução de litigiosidade, sempre que possível.
>
> § 2º O advogado público, inclusive o que exerce cargo de chefia ou direção jurídica, observará nas relações com os colegas, autoridades, servidores e o público em geral, o dever de urbanidade, tratando a todos com respeito e consideração, ao mesmo tempo em que preservará suas prerrogativas e o direito de receber igual tratamento das pessoas com as quais se relacione.

O próprio art. 8º citado contém alguns dos elementos que definem urbanidade: "tratar a todos com respeito e consideração". Outros dispositivos legais apresentam mais elementos para a definição do termo, como se verá mais adiante, dentre eles: "**discrição e independência**".

Os sujeitos do dever de urbanidade são encontrados no art. 27 do Código de Ética e Disciplina:

> Art. 27. O advogado observará, nas suas **relações com os colegas de profissão, agentes políticos, autoridades, servidores públicos e terceiros em geral**, o dever de urbanidade, tratando a todos com respeito e consideração, ao mesmo tempo em que preservará seus direitos e prerrogativas, devendo exigir igual tratamento de todos com quem se relacione.
>
> § 1º O dever de urbanidade há de ser observado, da mesma forma, **nos atos e manifestações** relacionados aos pleitos eleitorais no âmbito da Ordem dos Advogados do Brasil.
>
> § 2º No caso de **ofensa à honra do advogado ou à imagem da instituição**, adotar-se-ão as medidas cabíveis, instaurando-se processo ético-disciplinar e dando-se ciência às autoridades competentes para apuração de eventual ilícito penal." (grifado)

A urbanidade na advocacia envolve a honra do advogado e a imagem da instituição, portanto, não se trata apenas de um dever do advogado, mas também de seu direito de ser tratado e respeitado com urbanidade. Os mesmos sujeitos citados também devem respeitar o dever de urbanidade para com o advogado.

Assim, trata-se de direito, ônus e dever do profissional do direito e da instituição.

O Estatuto da Advocacia dedica Capítulo próprio ao dever de urbanidade, tamanha a sua importância no exercício da profissão: trata-se do Capítulo VI.

No art. 44, inserido em tal capítulo, consta que o advogado deve tratar o público, os colegas, as autoridades e os funcionários do Juízo com respeito, **discrição e independência, exigindo igual tratamento e zelando pelas prerrogativas a que tem direito**.

O artigo 45 inclui mais elementos à definição da urbanidade, veja-se: "Impõe-se ao advogado lhaneza, emprego de linguagem escorreita e polida, esmero e disciplina na execução dos serviços."

E, ainda, nos termos do artigo 46, "O advogado, na condição de defensor nomeado, conveniado ou dativo, deve comportar-se com zelo, empenhando-se para que o cliente se sinta amparado e tenha a expectativa de regular desenvolvimento da demanda."

Portanto, conforme análise do Estatuto da Advocacia:

- a urbanidade deve ser observada em atos, manifestações e nas relações;
- os sujeitos do dever de urbanidade, reciprocamente, são os colegas de profissão, agentes políticos, autoridades, servidores públicos e terceiros em geral;
- a urbanidade abrange respeito, consideração, discrição, independência, lhaneza, emprego de linguagem escorreita e polida, esmero, disciplina na execução dos serviços, com zelo, empenho para que o cliente se sinta amparado, dar condições a que o cliente tenha a expectativa de regular desenvolvimento da demanda.
- trata-se de direito, ônus e dever do profissional do direito e da instituição.

Entendemos que o conceito e a definição conforme descritos no Estatuto da Advocacia não são tecnicamente fechados e comportam interpretação extensiva, podendo-se agregar, a eles outros fatores.

1.3 O SIGILO PROFISSIONAL

O sigilo profissional é dever e direito do advogado protegido pela Constituição da República de 1988 e por leis federais, como o Código Penal e o Código de Ética e Disciplina, dentre outras normas infralegais. O tema é vasto e polêmico. Considerando que estamos tratando em nível de MANUAL, este texto o abordará como exclusivo objetivo de orientar os profissionais do direito, sem a pretensão de exaurir o assunto.

Nos termos do art. 5º, X*III e* XIV da Constituição, "É assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional."

No Código Penal Brasileiro, em seu artigo 154, consta que configura crime a violação ao segredo profissional caso o profissional revele a alguém, sem justa causa, segredo, de quem tem ciência em razão de função, ministério, ofício ou profissão.

O artigo 207 determina que "são proibidas de depor as pessoas que, em razão da função, ministério, ofício ou profissão, devam guardar segredo, salvo se, desobrigadas pela parte interessada, quiser dar seu testemunho."

O Código de Ética e Disciplina trata no Capítulo VII do sigilo profissional. Inseridos no capítuloestão os artigos 35 a 38, segundo os quais:

- o advogado tem o dever de guardar sigilo dos fatos de que tome conhecimento no exercício da profissão;
- o sigilo profissional abrange os fatos de que o advogado tenha tido conhecimento em virtude de funções desempenhadas na Ordem dos Advogados do Brasil;
- o sigilo profissional é de ordem pública, independendo de solicitação de reserva que lhe seja feita pelo cliente;
- presumem-se confidenciais as comunicações de qualquer natureza entre advogado e cliente. Neste aspecto, acrescentamos que o sigilo envolve também os conteúdos de encontros entre advogados e pessoas para simples consultas ou para eventual futura contratação, ainda que o profissional não seja posteriormente contratado;

- o advogado, quando no exercício das funções de mediador, conciliador e árbitro, se submete às regras de sigilo profissional;
- o sigilo profissional cederá em face de circunstâncias excepcionais que configurem justa causa, como nos casos de grave ameaça ao direito à vida e à honra ou que envolvam defesa própria;
- o advogado não é obrigado a depor em processo ou procedimento judicial, administrativo ou arbitral, sobre fatos a cujo respeito deva guardar sigilo profissional.

Além do referido capítulo,são diversos os dispositivos legais e infralegais que regulamentam o sigilo profissional, sob diversos enfoques, desde o sigilo que o advogado deve manter para proteção dos que tiveram contato consigo, até o sigilo que o protege no exercício da profissão e relação com colegas e a própria Ordem dos Advogados do Brasil. Vejamos os principais.

Nos termos do art. 7º do Estatuto da Advocacia são direitos do advogado: "XIX – recusar-se a depor como testemunha em processo no qual funcionou ou deva funcionar, ou sobre fato relacionado com pessoa de quem seja ou foi advogado, mesmo quando autorizado ou solicitado pelo constituinte, bem como sobre fato que constitua sigilo profissional."

Constitui infração disciplinar, nos termos do art. 34 do Estatuto da Advocacia, " VII – violar, sem justa causa, sigilo profissional" e "XIII - fazer publicar na imprensa, desnecessária e habitualmente, alegações forenses ou relativas a causas pendentes".

Importante para os tempos atuais os advogados estarem atentos ao §2º do art. 4º do Provimento 205/2021, segundo o qual, na divulgação de imagem, vídeo ou áudio contendo atuação profissional, inclusive em audiências e sustentações orais, em processos judiciais ou administrativos, não alcançados por segredo de justiça, serão respeitados o sigilo e a dignidade profissional e vedada a referência ou menção a decisões judiciais e resultados de qualquer natureza obtidos em procedimentos que patrocina ou participa de alguma forma, ressalvada a hipótese de manifestação espontânea em caso coberto pela mídia.

Na resolução 2 de 2015 do CFOAB (Código de Ética e Disciplina), no art. 20 consta que: "Sobrevindo conflito de interesses entre seus constituintes e não

conseguindo o advogado harmonizá-los, caber-lhe-á optar, com prudência e discrição, por um dos mandatos, renunciando aos demais, resguardado sempre o sigilo profissional."

E, artigos 18 e 19 do mesmo CED:

- "sobrevindo conflitos de interesse entre seus constituintes, e não estando acordes os interessados, com a devida prudência e discernimento, optará o advogado por um dos mandatos, renunciando aos demais, resguardado o sigilo profissional." (art. 18)

- "O advogado, ao postular em nome de terceiros, contra ex-cliente ou ex-empregador, judicial e extrajudicialmente, deve resguardar o segredo profissional e as informações reservadas ou privilegiadas que lhe tenham sido confiadas." (art. 19)

O Código de Ética e Disciplina dedica o Capítulo III (artigos 25 a 27) para o tema, além dos dispositivos esparsos citados. Algumas definições são repetitivas e outras complementares. Nos termos dos referidos dispositivos legais:

- O sigilo profissional é inerente à profissão, impondo-se o seu respeito, salvo grave ameaça ao direito à vida, à honra, ou quando o advogado se veja afrontado pelo próprio cliente e, em defesa própria, tenha que revelar segredo, porém, sempre restrito ao interesse da causa;

- O advogado deve guardar sigilo, mesmo em depoimento judicial, sobre o que saiba em razão de seu ofício, cabendo-lhe recusar-se a depor como testemunha em processo no qual funcionou ou deva funcionar, ou sobre fato relacionado com pessoa de quem seja ou tenha sido advogado, mesmo que autorizado ou solicitado pelo constituinte;

- As confidências feitas ao advogado pelo cliente podem ser utilizadas nos limites da necessidade da defesa, desde que autorizado aquele pelo constituinte;

- Presumem-se confidenciais as comunicações epistolares entre advogado e cliente, as quais não podem ser reveladas a terceiros.

E conforme artigo 34 do mesmo CED,

> A divulgação pública, pelo advogado, de assuntos técnicos ou jurídicos de que tenha ciência em razão do exercício profissional como advogado constituído, assessor jurídico ou parecerista, deve limitar-se a aspectos que não quebrem ou violem o segredo ou o sigilo profissional.

Em se tratando do sigilo quanto à relação do profissional com a OAB há vários dispositivos legais e infralegais norteadores.

Dentre eles o art. 137-D, do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e OAB (Lei 8906/94) no seu parágrafo § 3º, protege o advogado com direito a sigilo:

> Quando se tratar de processo disciplinar, a notificação inicial feita através de edital deverá respeitar o sigilo de que trata o artigo 72, § 2º, da Lei 8.906/94, dele não podendo constar qualquer referência de que se trate de matéria disciplinar, constando apenas o nome completo do advogado, nome social, o seu número de inscrição e a observação de que ele deverá comparecer à sede do Conselho Seccional ou da Subseção para tratar de assunto de seu interesse.

No Anexo Único da Resolução 2/2018/SCA, consta a APRESENTAÇÃO dos princípios norteadores das previsões constantes na referida Resolução, dentre as quais, uma de grande importância para o tema:

> A publicidade devida dos atos processuais e procedimentais é outra inafastável obrigação. Devemos, a propósito, observar que o Estatuto, o Regulamento Geral e o Código de Ética e Disciplina são minuciosos nessa matéria, definindo as modalidades de publicidade e comunicação dos atos, o campo destinado a cada uma delas, sua efetivação, etc. Tudo isso, contudo, sem violação da regra de sigilo quanto à identidade dos advogados, sociedades de advogados ou estagiários, que compareçam como parte, ativa ou passivamente. Assim, as publicações referentes aos processos ético-disciplinares indicarão apenas o número do processo, o órgão processante ou julgador, as iniciais dos nomes e nomes sociais das partes e o nome completo do seu procurador ou os seus, na condição de advogado, quando postular em causa própria, com seus respectivos números de ins-

> crição. (Art. 137-D, § 4º, do Regulamento Geral do EAOAB).

Nos termos do art. 8º do Provimento 123/2007,

> Art. 8º Constituem prerrogativas da Ouvidoria-Geral: I – solicitar informações e cópias de documentos a todos os órgãos, prestadores de serviços e membros da OAB, ressalvadas as questões envolvendo sigilo nos processos relativos à ética profissional;

Conforme provimento 188/2018, que regulamenta o exercício da prerrogativa profissional do advogado de realização de diligências investigatórias para instrução em procedimentos administrativos e judiciais, no art. 5º, "durante a realização da investigação, o advogado deve preservar o sigilo das informações colhidas, a dignidade, privacidade, intimidade e demais direitos e garantias individuais das pessoas envolvidas."

Segundo o art. 73 do Código de Ética e Disciplina, "§ 1º Os Conselhos Seccionais divulgarão, trimestralmente, na internet, a quantidade de processos ético-disciplinares em andamento e as punições decididas em caráter definitivo, preservadas as regras de sigilo."

Considerando que o objetivo de um manual é norteador, sem exaustão do tema, remetemos o leitor à análise da jurisprudência dos Tribunais de Ética e Disciplina, que pode ser encontrada no site da Ordem dos Advogados do Brasil, para extração das diversas interpretações dadas aos pontos polêmicos que envolvem este tema.

1.4 INFRAÇÕES E SANÇÕES DISCIPLINARES

O Anexo Único da Resolução 2/2018/SCA contém, como já mencionado, a APRESENTAÇÃO dos princípios norteadores das previsões constantes sobre o tema ético-disciplinar. E como não poderia deixar de ser, também foram expostos os fundamentos relativos à constatação, investigação e julgamento de infrações para imposição de sanções disciplinares.

Assim consta na Apresentação:

> **Das Garantias Constitucionais.** É bom lembrar que o processo ético-disciplinar, como qualquer outro, encontra-se vinculado, em primeiro plano, às prescrições constitucionais. Assim, há de se promover permanente vigília para que a sua autuação e desenvolvimento se processem com fiel observância dos direitos e garantias constitucionalmente assegurados às partes em litígio nos procedimentos administrativos. Embora de generalizado conhecimento, talvez não seja demasiado invocar aqui, como corolários máximos do processo, o princípio do contraditório e o asseguramento de ampla defesa, com os predicados inerentes (art. 5º, inciso LV, da CF). É evidente que a esses dois princípios associam-se inúmeros outros, inclusive o da isonomia processual, indispensável à perfeita instrução e condução democrática do processo. Esses princípios não podem, evidentemente, ser desconsiderados no curso da instrução disciplinar.

Quando se aborda assunto tão caro quanto o de infrações e sanções disciplinares, não se pode deixar de relembrar o direito à defesa e à sua efetividade, razão pela qual, neste manual, deixa-se registrada, uma vez mais, a Apresentação colacionada na Resolução que regulamenta o assunto:

> **Da Efetividade da Defesa.** Outro dado relevantíssimo e, infelizmente reiteradamente desatendido, refere-se à atuação de Defensor Dativo que se dá ao representado revel. Imperativos constitucionais, coroados pela mais recente orientação do Supremo Tribunal Federal, fixam a imprescindibilidade de ser eficaz o seu trabalho. A defesa há de ser eficiente. É dizer, não se tem por atendido o direito de defesa quando o Defensor Dativo atua de maneira perfunctória ou desidiosa, expondo seus argumentos em peças inaceitavelmente reduzidas, mal fundamentadas, quando não, até mesmo, desfundamentadas. Em todos esses casos, não se abre para a Segunda Câmara do Conselho Federal alternativa outra que não a anulação do processo, com todas as gravíssimas consequências dela originadas. Idênticas observações se endereçam ao advogado que seja nomeado Assistente do requerente da representação ético-disciplinar. A nomeação de Defensor Dativo só poderá ocorrer quando frustradas todas as tentativas de notifi-

> cação do advogado representado, ou em caso de revelia, observada a regra sistemática e obrigatória do artigo 137-D, do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB, tudo visando a não ocorrência de nulidades.

A Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994, é a 20ª edição do Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil, que nas palavras do Advogado e ex-Presidente Nacional da Ordem dos Advogados do Brasil, Felipe Santa Cruz,

> regulamenta o preceito constitucional que reconhece o advogado como indispensável à administração da justiça. Trata-se de um dispositivo jurídico que assegura e unifica a atuação da advocacia brasileira. Em vista disso, enquanto Entidade independente e autônoma dentro do processo de efetivação do Estado Democrático de Direito, a OAB deve permanecer à altura de sua tarefa histórica: permanecer com as veias abertas em direção às lutas democráticas em curso no País.

As infrações previstas em lei inspiram-se nos princípios que delimitam a conduta do advogado.

Neste link: http://eticaedisciplina.oab.org.br/ pode-se ter acesso

> aos princípios que orientam a consciência profissional do advogado e delimitam os imperativos de sua conduta. Não apenas no ambiente normativo mas também expondo, entre outros acessos, a jurisprudência da Entidade e o link aos órgão deliberativos e à Corregedoria do Processo Disciplinar, esta página constitui instrumento valioso de informação, destinada tanto ao Sistema OAB quanto ao usuário externo, seja o profissional do Direito ou qualquer interessado, em ambiente de total transparência. O preceitos éticos que orientam a profissão iluminam-lhe a consciência e garantem-lhe a necessária independência, em prol da liberdade e do irrestrito acesso à Justiça.

A interpretação de um ato ou omissão como infração é subjetiva, assim como as sanções a serem aplicadas comportam variáveis. O apoio da jurisprudência é essencial para nortear a delimitação do tema. Como o objetivo deste manual é

voltado para a orientação básica prática aos advogados e sociedades de advogados, não serão abordados entendimentos jurisprudenciais.

Neste link:http://eticaedisciplina.oab.org.br/category/jurisprudencia/pode-se encontrar a jurisprudência sobre ética e disciplina do Conselho Federal e das seccionais.

No Estatuto, os Capítulos VIII e IX CAPÍTULO VIII regulam a "ÉTICA DO ADVOGADO" e as " INFRAÇÕES E SANÇÕES DISCIPLINARES", respectivamente.

No link https://www.oab.org.br/publicacoes/AbrirPDF?LivroId=0000002837 encontram-se modelos de representação, defesa prévia e etc.

Feitas estas considerações passa-se a indicação das infrações e, em seguida, das sanções previstas na legislação aplicáveis ao tema.

1.5 INFRAÇÕES

Algumas consequências para o advogado que cometeu infração é tornar-se inelegível.

As infrações podem ser investigadas pela OAB de ofício (instauração de ofício, como previsto no art. 50 do Código de Ética e Disciplina), podem ser denunciadas por outras autoridades como Juízes, Promotores, Procuradores, por colegas advogados ou por pessoas físicas e jurídicas, clientes ou não.

Todavia, a denúncia não pode ser anônima (art. 55, p. 2º do CED). Se o for será arquivada.

A infração, dependendo de sua natureza, poderá ser suspensa temporariamente caso o infrator seja primário e se, no prazo legal, frequente e conclua curso, simpósio, seminário ou atividade equivalente, sobre Ética Profissional do Advogado, realizado por entidade de notória idoneidade. Veja-se:

> Art. 59. Considerada a natureza da infração ética cometida, o Tribunal pode suspender temporariamente a aplicação das penas de advertência e censura impostas, desde que o infrator primário, dentro do prazo de 120

dias, passe a freqüentar e conclua, comprovadamente, curso, simpósio, seminário ou atividade equivalente, sobre Ética Profissional do Advogado, realizado por entidade de notória idoneidade.

Nos termos do art. 34 e incisos, constitui infração disciplinar:

I – exercer a profissão, quando impedido de fazê-lo, ou facilitar, por qualquer meio, o seu exercício aos não inscritos, proibidos ou impedidos;

II – manter sociedade profissional fora das normas e preceitos estabelecidos nesta Lei;

III – valer-se de agenciador de causas, mediante participação nos honorários a receber;

IV – angariar ou captar causas, com ou sem a intervenção de terceiros;

V – assinar qualquer escrito destinado a processo judicial ou para fim extrajudicial que não tenha feito, ou em que não tenha colaborado;

VI – advogar contra literal disposição de lei, presumindo-se a boa-fé quando fundamentado na inconstitucionalidade, na injustiça da lei ou em pronunciamento judicial anterior;

VII – violar, sem justa causa, sigilo profissional;

VIII – estabelecer entendimento com a parte adversa sem autorização do cliente ou ciência do advogado contrário;

IX– prejudicar, por culpa grave, interesse confiado ao seu patrocínio;

X – acarretar, conscientemente, por ato próprio, a anulação ou a nulidade do processo em que funcione;

XI – abandonar a causa sem justo motivo ou antes de decorridos dez dias da comunicação da renúncia;

XII – recusar-se a prestar, sem justo motivo, assistência jurídica, quando nomeado em virtude de impossibilidade da Defensoria Pública;

XIII – fazer publicar na imprensa, desnecessária e habitualmente, alegações forenses ou relativas a causas pendentes;

XIV – deturpar o teor de dispositivo de lei, de citação doutrinária e de julgado, bem como de depoimentos, documentos e alegações da parte contrária, para confundir o adversário ou iludir o juiz da causa;

XV – fazer, em nome do constituinte, sem autorização escrita deste, imputação a terceiro de fato definido como crime;

XVI – deixar de cumprir, no prazo estabelecido, determinação emanada do órgão ou autoridade da Ordem, em matéria da competência desta, depois de regularmente notificado;

XVII – prestar concurso a clientes ou a terceiros para realização de ato contrário à lei ou destinado a fraudá-la;

XVIII – solicitar ou receber de constituinte qualquer importância para aplicação ilícita ou desonesta;

XIX – receber valores, da parte contrária ou de terceiro, relacionados com o objeto do mandato, sem expressa autorização do constituinte;

XX – locupletar-se, por qualquer forma, à custa do cliente ou da parte adversa, por si ou interposta pessoa;

XXI – recusar-se, injustificadamente, a prestar contas ao cliente de quantias recebidas dele ou de terceiros por conta dele;

XXII – reter, abusivamente, ou extraviar autos recebidos com vista ou em confiança;

XXIII – deixar de pagar as contribuições, multas e preços de serviços devidos à OAB, depois de regularmente notificado a fazê-lo;

XXIV – incidir em erros reiterados que evidenciem inépcia profissional;

XXV – manter conduta incompatível com a advocacia;

XXVI – fazer falsa prova de qualquer dos requisitos para inscrição na OAB;

XXVII – tornar-se moralmente inidôneo para o exercício da advocacia;

XXVIII – praticar crime infamante;

XXIX – praticar, o estagiário, ato excedente de sua habilitação. Parágrafo único. Inclui-se na conduta incompatível: a) prática reiterada de jogo de

> azar, não autorizado por lei; b) incontinência pública e escandalosa; c) embriaguez ou toxicomania habituais.

Sobre se as decisões do TED são ou não passíveis de apreciação pelo Poder Judiciário, para a solução desta questão pode-se aplicar as regras do direito administrativo, processual e constitucional. São raríssimas as oportunidades em que são cabíveis medidas judiciais para este tipo de questão.

A interpretação da abrangência ou não das infrações é orientada pelos preceitos de Direito Penal e Constitucional. O Direito Penal é aplicado subsidiariamente na interpretação da legislação ético disciplinar, no que esta for omissa.

O tema "infrações", assim como outros abordados neste manual, envolve polêmica, razão pela qual é recomendável a consulta à jurisprudência do Tribunal de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil.

1.6 SANÇÕES

A APRESENTAÇÃO do Anexo Único da Resolução 2/2018/SCA define a **Penalidade** para o processo ético disciplinar da OAB, como sendo a

> sanção imposta em razão do processo ético-disciplinar ao advogado, à sociedade de advogados e ao estagiário que pratique infração disciplinar. Segundo a tipificação e graduação do Estatuto, pode constituir em censura (que pode ser convertida em advertência, em ofício reservado, sem registro nos assentamentos do inscrito, quando presente circunstância atenuante), suspensão, exclusão e multa (aplicada cumulativamente com a censura ou suspensão, quando presente circunstância agravante). Quando necessário, as circunstâncias atenuantes ou agravantes deverão estar comprovadas nos autos. (art. 58, § 2º do CED).

O Código de Ética e Disciplina, juntamente com outras normas, prevê, no art. 35, quais são as sanções disciplinares. São elas:

> I - censura;

II - suspensão;

III - exclusão; e

IV- multa.

Nos termos do parágrafo único, "as sanções devem constar dos assentamentos do inscrito, após o trânsito em julgado da decisão, não podendo ser objeto da publicidade a de censura."

O art. 36 indica em quais hipóteses a censura é aplicável:

I - infrações definidas nos incisos I a XVI e XXIX do art. 34;

II - violação a preceito do Código de Ética e Disciplina;

III - violação a preceito desta Lei, quando para a infração não se tenha estabelecido sanção mais grave.

Nos termos do parágrafo único, "a censura pode ser convertida em advertência, em ofício reservado, sem registro nos assentamentos do inscrito, quando presente circunstância atenuante."

Já, a suspensão é aplicável, conforme art. 37, nos casos de:

I - infrações definidas nos incisos XVII a XXV do art. 34;

II - reincidência em infração disciplinar.

Para o regramento da aplicação de suspensão há três parágrafos, segundo os quais:

- A suspensão acarreta ao infrator a interdição do exercício profissional, em todo o território nacional, pelo prazo de trinta dias a doze meses, de acordo com os critérios de individualização previstos neste capítulo;

- Nas hipóteses dos incisos XXI e XXIII do art. 34, a suspensão perdura até que satisfaça integralmente a dívida, inclusive com a correção monetária;

- E, na hipótese do inciso XXIV do art. 34, a suspensão perdura até que preste novas provas de habilitação.

A multa, variável entre o mínimo correspondente ao valor de uma anuidade e o máximo de seu décuplo, é aplicável cumulativamente com a censura ou suspensão, em havendo circunstâncias agravantes (art. 39).

A penalidade de maior gravidade é a exclusão do profissional dos quadros da Ordem dos Advogados do Brasil, não lhe sendo mais lícito desenvolver a profissão. É aplicável conforme o art. 38, nos casos de:

- aplicação, por três vezes, de suspensão;
- infrações definidas nos incisos XXVI a XXVIII do art. 34.

Nos termos do parágrafo único, do art. 38, "para a aplicação da sanção disciplinar de exclusão é necessária a manifestação favorável de dois terços dos membros do Conselho Seccional competente."

Há, todavia, atenuantes. O art. 40 dispõe que "na aplicação das sanções disciplinares são consideradas, para fins de atenuação", as seguintes circunstâncias, entre outras:

- falta cometida na defesa de prerrogativa profissional;
- ausência de punição disciplinar anterior;
- exercício assíduo e proficiente de mandato ou cargo em qualquer órgão da OAB;
- prestação de relevantes serviços à advocacia ou à causa pública.
-

O art. 40, ainda, detalha a aplicação da sanção ao dispor que os antecedentes profissionais do inscrito, as atenuantes, o grau de culpa por ele revelada, as circunstâncias e as consequências da infração são considerados para o fim de decidir: "a) sobre a conveniência da aplicação cumulativa da multa e de outra sanção disciplinar; b) sobre o tempo de suspensão e o valor da multa aplicáveis."

Aquele que sofrer sanção disciplinar pode, nos termos do art. 41, requerer, um ano após seu cumprimento, a reabilitação, em face de provas efetivas de bom comportamento. Quando a sanção disciplinar resultar da prática de crime, o pedido de reabilitação depende também da correspondente reabilitação criminal (par. Único).

Todavia, fica impedido de exercer o mandato o profissional a quem forem aplicadas as sanções disciplinares de suspensão ou exclusão (art. 42).

Importante, ainda, considerar que nos termos do art. 43

> a pretensão à punibilidade das infrações disciplinares prescreve em cinco anos, contados da data da constatação oficial do fato.84 § 1º Aplica-se a prescrição a todo processo disciplinar paralisado por mais de três anos, pendente de despacho ou julgamento, devendo ser arquivado de ofício, ou a requerimento da parte interessada, sem prejuízo de serem apuradas as responsabilidades pela paralisação. § 2º A prescrição interrompe-se: I – pela instauração de processo disciplinar ou pela notificação válida feita diretamente ao representado; II – pela decisão condenatória recorrível de qualquer órgão julgador da OAB.

Conforme o art. 2º do Provimento 69/1989

> Pratica infração disciplinar o advogado, estagiário ou provisionado que, na condição de sócio, empregado ou autônomo, facilita, de algum modo, o exercício de atividade privativa da profissão por sociedade que não preencha os requisitos para a obtenção do registro na Ordem dos Advogados (Lei n. 4.215, art. 103, ns. II e III).

Importante, ainda, considerar o disposto no Provimento 118/2017:

> Art. 1º Nos termos do disposto na Lei n. 11.441, de 04.01.2007, é indispensável à intervenção de advogado nos casos de inventários, partilhas, separações e divórcios por meio de escritura pública, devendo constar do ato notarial o nome, o nome social, o número de identidade e a assinatura dos profissionais.

§ 1º Para viabilizar o exercício profissional, prestando assessoria às partes, o advogado deve estar regulamente inscrito perante a Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 2º Constitui infração disciplinar valer-se de agenciador de causas, mediante participação nos honorários a receber, angariar ou captar causas, com ou sem intervenção de terceiros, e assinar qualquer escrito para fim extrajudicial que não tenha feito, ou em que não tenha colaborado, sendo vedada a atuação de advogado que esteja direta ou indiretamente vinculado ao cartório respectivo, ou a serviço deste, e lícita a advocacia em causa própria.

Quanto à infrações cometidas em época de eleições na OAB, o Provimento 146/2011 estabelece, no art. 10, p 2º e 4º:

Art. 10. A propaganda eleitoral, que só poderá ter início após o pedido de registro da chapa, deve manter conteúdo ético de acordo com o Estatuto e demais normas aplicáveis, tendo como objetivo apresentar e debater ideias relacionadas às finalidades da OAB e aos interesses da advocacia, vedando-se: promoção pessoal do candidato, destinada à captação de clientela ou com finalidades estranhas aos interesses e deveres da OAB;

a) ofensa à honra e à imagem dos candidatos;

b) ofensa à imagem da Instituição.

§ 1º A propaganda antecipada ou proibida importará em notificação de advertência a ser expedida pela Comissão Eleitoral competente para que, em 24 (vinte e quatro horas), seja suspensa, sob pena de aplicação de multa correspondente ao valor de 01 (uma) até 10 (dez) anuidades.

§ 2º Havendo recalcitrância ou reincidência, a Comissão Eleitoral procederá à abertura de procedimento de indeferimento ou cassação de registro da chapa ou do mandato, se já tiver sido eleita.

§ 3º Se a Comissão Eleitoral entender que qualquer ato configure infração disciplinar, deverá notificar os órgãos correcionais competentes da OAB.

§ 4º Havendo notícia de ofensa à honra e à imagem dos candidatos, bem como à imagem da Instituição, a Comissão Eleitoral deverá encaminhá-la

> ao órgão competente da estrutura da OAB, com o objetivo de apurar infração ética, independentemente do indeferimento ou cassação do registro ou do mandato."

Há previsões acerca da aplicação e suspensão de infrações em outros dispositivos legais, como no art. 59 do CED:

> Considerada a natureza da infração ética cometida, o Tribunal pode suspender temporariamente a aplicação das penas de advertência e censura impostas, desde que o infrator primário, dentro do prazo de 120 dias, passe a freqüentar e conclua, comprovadamente, curso, simpósio, seminário ou atividade equivalente, sobre Ética Profissional do Advogado, realizado por entidade de notória idoneidade.

O art. 61 do CED prevê que cabe revisão do processo disciplinar na forma prescrita no art. 73, § 5º, do Estatuto.

A revisão é norteada pelos termos da Apresentação do Anexo Único, assim:

> **Revisão** – processo ético-disciplinar originário, pelo qual, após o trânsito em julgado da decisão condenatória, o representado requer a qualquer tempo, antes ou após a extinção da pena, o proferimento de uma nova decisão em razão de erro no julgamento ou de condenação baseada em falsa prova (art. 73, parágrafo quinto, do EAOAB e art. 68 do CED). A competência originária para julgamento do pedido de revisão é do órgão que prolatou a condenação final, exceto quando se tratar de órgão do Conselho Federal, ocasião em que competirá à sua Segunda Câmara o processamento (art. 68, parágrafos segundo e terceiro, do CED).

O art. 28 prevê os requisitos para a revisão do processo ético disciplinar e, no item "c", estabelece a possibilidade de desclassificação da infração: "a revisão pode ser parcial, com efeito de desclassificação da infração disciplinar, de afastamento de alguma tipificação, ou, ainda, para revisão da dosimetria, ou redução ou readequação da pena aplicada."

O art. 73, § 5º, da Lei nº. 8.906/94, é taxativo, mas na expressão "erro de julgamento", nele inserida como um dos pressupostos da revisão, também se compreende a decisão contrária à Constituição, à lei, ao Estatuto da Advocacia e da OAB, ao Regulamento Geral da OAB, ao Código de Ética e Disciplina e aos Provimentos, na extensão prevista nos arts. 54, VIII, e 75, *caput*, do EAOAB.

Feitas essas considerações, novamente importante registrar a aplicabilidade subsidiária do Código Penal e do Código de Processo Penal à aplicação das sanções.

ANEXO - CONSULTA N. 49.0000.2018.012292-5/OEP

Assunto: Consulta. Fatos cometidos por advogado sem estar no desempenho da profissão, dentro ou fora do território brasileiro. Notícia jornalística, redes sociais ou blogs. Possibilidade de instauração de representação junto ao competente Tribunal de Ética e Disciplina (TED). Limites de atuação da OAB. Consulente: Gustavo Henrique de Brito Alves Freire OAB/PE 17244 – Conselheiro Seccional da OAB/Pernambuco. Relator: Conselheiro Federal Luiz Cláudio Silva Allemand (ES). EMENTA N. 041/2020/OEP. Fatos cometidos por advogado sem estar no desempenho da profissão, dentro ou fora do território brasileiro. Notícia jornalística, redes sociais ou blogs. Possibilidade de instauração de representação junto ao competente Tribunal de Ética e Disciplina (TED). 1. Conduta incompatível para fins disciplinares, significa qualquer ato omissivo ou comissivo, que não se coadune com a postura exigida para o exercício da advocacia. Não se escusa o advogado, sob o argumento de que tenha adotado esta ou aquela conduta na qualidade de cidadão comum, e não no efetivo exercício da profissão, porquanto é impossível separar estas duas situações, no que respeita a advocacia. 2. Um advogado deverá, em todo momento, manter a honra e a dignidade de sua profissão. Deverá, tanto em sua atividade profissional como na sua vida privada, abster-se de ter conduta que possa redundar em descrédito da profissão a que pertence. *3.* Espera-se do advogado atitudes condizentes com a sua função social, não sendo aceitável ambiguidades entre o exercício da profissão e sua vida pessoal, vez que devem atender aos preceitos éticos inerentes à advocacia, que não venham a denegrir e/ou manchar a dignidade da profissão. Consulta respondida. Acórdão: Vistos, relatados e discutidos os autos do processo em referência, acordam os membros

do Órgão Especial do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, observado o quórum exigido no art. 92 do Regulamento Geral, por unanimidade, em responder à consulta, nos termos do voto do Relator. Brasília, 12 de agosto de 2020. Luiz Viana Queiroz, Presidente. Sergio Ludmer, Relator *ad hoc*.

https://deoab.oab.org.br/pages/materia/257168

CAPÍTULO II
MARKETING JURÍDICO

2.1 INTRODUÇÃO

Um das formas para que o advogado se destaque, seja iniciante ou não, seja individualmente ou por meio de sociedade de advogados, é comunicar-se da forma adequada a fim de alcançar possíveis clientes. A seguir destacamos as ferramentas de marketing jurídico que propiciarão que o advogado possa demonstar todo o conhecimento técnico que possui através da comunicação.

2.1.1 CONCEITO DE MARKETING JURÍDICO

De acordo o com a *American Marketing Association* o marketing é "a atividade, o conjunto de conhecimento e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo".[7]

Desta forma, entende-se marketing como o conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com o objetivo de entender, por consequência, atender o público-alvo que ela almeja ter como cliente.[8]

O marketing está relacionado com os 4 Ps: preço, praça, produto e promoção. Os 4Ps referem-se aos empenhos da instituição ou da marca em atender às necessidades dos clientes, incluindo atendimento, campanhas, melhoria de site, *prospects* de campanhas de mídias, dentre outros.[9]

---

7 KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil,. 4Ps do marketing: entenda o conceito do 2012. P.03.

8 LOPES, Alexandre, **Publicidade na Advocacia: é Possível?**, Aurum, 12.10.2019. Disponível em: https://www.aurum.com.br/blog/publicidade-na-advocacia-e-possivel/. Acesso em 15.03.2020.

9 GABRIEL, Lucas, **4Ps do marketing: entenda tudo sobre o conceito de Mix de**

Considerando o conceito de marketing holístico, caracteriza-se como um conjunto que envolverá as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance.[10]

O marketing jurídico é o ramo dentro do marketing especializado na área do direito que tem como eixo fundante levar informações de cunho jurídico para os interessados, atraindo, por consequência, interessados em contratar os serviços daquele ou daquela que redigiu o conteúdo.[11]

O marketing jurídico ético tem como alicerce o conhecimento potencial de alta expertise do advogado ou do conjunto de profissionais que representam uma marca jurídica. Nesse contexto, a comunicação torna-se uma ferramenta poderosa e fundamental para o desenvolvimento de marketing jurídico de qualidade.[12]

2.1.2 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING JURÍDICO

A importância do marketing para qualquer empresa, e, como não poderia deixar de ser, também para os escritórios de advocacia, reflete em uma melhor gestão da marca, englobando desde a construção do slogan até o registro e manutenção da marca.

É possível alinhar uma marca ao seu público-alvo, proporcionando certa diferenciação de outros escritórios, elevando, desta forma, o posicionamento estratégico da banca de advocacia perante um mercado cada vez mais concorrido.

Para tanto, as ferramentas de comunicação estratégica servem de meio para alcance dessa diferenciação no mercado.

Marketing. 09.03.2020. Disponível em https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/. Acesso em 11/08/2020.

10 Mc Carthy apud Kotler. KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil,. 4Ps do marketing: entenda o conceito do 2012. P.23.

11 BERTOZZI, Rodrigo e BUCCO, Renata. **Marketing Jurídico**, 2ª Edição - Revista e Atualizada, Juruá Editora, 2017, p. 82.

12 Ibid, p.82.

Nas palavras de Bruna Figueiredo:

> É preciso refletir e buscar respostas próprias e honestas a perguntas essenciais como 'o que nos move', 'quais são nossas crenças', 'quais nossas competências', 'qual é nossa posição frente aos assuntos mais relevantes do nosso mercado'. A partir dessas respostas, a empresa começa a entender melhor quem é e aí pode fazer checagens de realidade em relação a seus públicos estratégicos, inclusive definindo seus focos.[13]

É certo, portanto, que o marketing jurídico tem o condão de diferenciar o advogado frente aos demais escritórios, tanto no que tange à reputação da marca, conforme já exposto, mas também quanto à construção de autoridade e reputação. Falaremos mais sobre isso adiante, mas não antes de entendermos as permissões e restrições impostas ao marketing jurídico.

2.2 REGULAMENTAÇÃO

2.2.1 PERMISSÕES E LIMITAÇÕES

O marketing jurídico ou Publicidade Ética Profissional é uma matéria regulamentada pelo Capítulo VIII do Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, bem como pelo Provimento nº 205/2021 do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

O atual código não apresentou muitas modificações quando comparado ao anterior na regulamentação da publicidade na advocacia. Este manteve o conceito central da publicidade previsto no código antecedente, segundo o qual a publicidade deverá sempre ter cunho informativo e não poderá ter o intento de captação de clientela ou a mercantilização da profissão.[14]

---

13 **Consultora de Branding**. Entenda a importância do branding jurídico para diferenciação dos escritórios. Disponível em: https://digital.fenalaw.com.br/marketing/entenda-import-ncia-do-branding-jur-dico-para-diferencia-o-dos-escrit-rios. Acesso em: 18 set. 2019.

14 O conceito central da publicidade ética profissional encontrava previsão no art.28º no antigo Código de Ética e Disciplina de 1995. Hoje este conceito encontra previsão no art.39º do novo código, e no disposto no Provimento n. 205/2021 do CFOAB.

O novo código, ao regulamentar a publicidade ética profissional, endossou o marketing Jurídico de conteúdo, ou seja, permitiu que os advogados ou as sociedades de advogados façam a publicação ou divulgação de conteúdos jurídicos nas mídias sociais[15], contudo, manteve a vedação de determinados veículos de informação, tal como ocorria no regimento anterior, mas acrescentando alguns novos, que poderão ser utilizados em determinadas situações peculiares.

Entende-se como sendo **veículos de informação lícitos** para a publicação ética profissional:

- Cartões de visita e de apresentação do escritório contendo, exclusivamente, informações objetivas;
- Site; e-mail; qualquer meio de comunicação eletrônica, tais como redes sociais e imprensa escrita física ou eletrônica;
- Material de papelaria: papéis de petição, recados, de cartas, envelopes e pastas; placa de identificação do escritório; e anúncios do escritório em listas telefônicas ou análogas.[16]

O advogado ou a sociedade de advogados poderão se utilizar do **telefone** como veículo de informação somente em casos estritamente peculiares, sendo a divulgação por este veículo dirigida a um determinado público, ou seja, deverá ter um destinatário certo e determinado, onde não poderá fazer a oferta de serviços e não poderá ter o intuito de captação de clientela, isto conforme se verifica no parágrafo único do art. 46º do CED/2016[17].

---

15 No Tribunal de Ética e Disciplina da OAB/GO havia um parecer que proibiu a utilização de mídias sociais para a divulgação de conteúdo jurídico, por entender que este possui o cunho mercantil e não informativo, sendo que este foi o entendimento adotado pelas Seccionais dos Estados de Pernambuco, Bahia e Sergipe, entretanto, este entendimento não foi o mesmo adotado pela Seccional do Estado de São Paulo, que entende que a divulgação de conteúdos jurídicos nas mídias sociais poderá ser feito, desde que seja respeitado o disposto no art.39º do CED/2016. Fonte: JORNAL OPÇÃO. Rafael Oliveira. OAB/GO proíbe advogados de patrocinarem postagens em redes sociais para captar clientes. Disponível: https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/oab-go-proibe-advogados-de-patrocinarem-postagens-em-redes-sociais-para-captar-clientes-153556/. Acesso em 15.04.2020.

16 Os veículos de informação permitidos encontram previsão do Provimento n. 205/2021.

17 **Art.46º, parágrafo único do CED/2016**. A telefonia e a internet podem ser utilizadas como veículo de publicidade, inclusive para o envio de mensagens a destinatários certos, desde que estas não impliquem o oferecimento de serviços ou representem forma de captação

A regra contida no dispositivo acima mencionado também se aplica aos conteúdos jurídicos publicados na **internet,** bem como nas **mídias sociais**, tendo em vista que a publicação não poderá instigar o leitor a ingressar com um litígio ou a captação de clientela, já que esta publicação somente poderá ter o cunho informativo, tal como se verifica na redação do art. 41º do CED/2016[18], bem como no art. 3º do Provimento n. 205/2021 do CFOAB.[19]

Conforme mencionado anteriormente, o novo código manteve as mesmas **restrições a alguns veículos de informação** (art.40º do CED/2016), sendo eles os seguintes: rádio, televisão, cinema; qualquer tipo de publicidade em vias públicas, tal como outdoors, painéis luminosos, inscrições em muros e paredes (exceto nos do próprio escritório); elevadores, veículos ou espaços públicos; a divulgação de serviços de advocacia juntamente com outras atividades profissionais ou o vínculos com elas; o fornecimento de dados de contrato na imprensa escrita física ou eletrônica ou na participação eventual de programas de televisão ou rádio[20]; a utilização de mala direta, a distribuição de panfletos ou informes semelhantes de publicidade; e o oferecimento dos serviços advocatícios por terceiros ou intermediários.

---

de clientela.

18 **Art.41º do CED/2016**. As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos por meios deles divulgar não poderão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.

19 **Art. 3º do Provimento n. 205/2021** dispõe que a publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão.

20 Por mais que seja estritamente vedada a publicação ética profissional através do rádio ou da televisão, o advogado poderá participar de programas que estejam no ar nestes veículos de informação, desde que a sua participação seja eventual e não habitual, onde este poderá fazer esclarecimentos sobre determinados assuntos jurídicos de interesse geral, de forma ilustrativa, educativa e instrutivos, onde este não poderá fazer menção aos métodos de trabalho seus ou de colegas de profissão, bem como não poderá fazer a sua autopromoção pessoal ou profissional, tal como está previsto no caput do art.43º do CED/2016.

2.2.2 PROVIMENTO 205/2021

O Provimento nº 205/2021, de 15 de julho de 2021, emitido pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, complementa o disposto do Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil e se aprofunda nas possíveis práticas de marketing a serem desenvolvidas pela classe advocatícia.

Assim, prevê o novo Provimento que o marketing jurídico deve se dar de forma compatível com os preceitos éticos da advocacia, além, é claro, do respeito ao Estatuto da Advocacia, ao Código de Ética e ao próprio provimento.

As informações veiculadas deverão ser objetivas e verdadeiras e são de exclusiva responsabilidade das pessoas físicas identificadas e, quando envolver pessoa jurídica, dos sócios administradores da sociedade de advocacia que responderão pelos excessos perante a Ordem dos Advogados do Brasil, sem excluir a participação de outros inscritos que para ela tenham concorrido.

O Provimento definiu alguns conceitos com o objetivo de garantir maior segurança jurídica aos advogados. São eles:

> I - Marketing jurídico: Especialização do marketing destinada aos profissionais da área jurídica, consistente na utilização de estratégias planejadas para alcançar objetivos do exercício da advocacia;
>
> II - Marketing de conteúdos jurídicos: estratégia de marketing que se utiliza da criação e da divulgação de conteúdos jurídicos, disponibilizados por meio de ferramentas de comunicação, voltada para informar o público e para a consolidação profissional do(a) advogado(a) ou escritório de advocacia;
>
> III - Publicidade: meio pelo qual se tornam públicas as informações a respeito de pessoas, ideias, serviços ou produtos, utilizando os meios de comunicação disponíveis, desde que não vedados pelo Código de Ética e Disciplina da Advocacia;
>
> IV - Publicidade profissional: meio utilizado para tornar pública as informações atinentes ao exercício profissional, bem como os dados do perfil da pessoa física ou jurídica inscrita na Ordem dos Advogados do Brasil,

utilizando os meios de comunicação disponíveis, desde que não vedados pelo Código de Ética e Disciplina da Advocacia;

V - Publicidade de conteúdos jurídicos: divulgação destinada a levar ao conhecimento do público conteúdos jurídicos;

VI - Publicidade ativa: divulgação capaz de atingir número indeterminado de pessoas, mesmo que elas não tenham buscado informações acerca do anunciante ou dos temas anunciados;

VII - Publicidade passiva: divulgação capaz de atingir somente público certo que tenha buscado informações acerca do anunciante ou dos temas anunciados, bem como por aqueles que concordem previamente com o recebimento do anúncio;

VIII - Captação de clientela: para fins deste provimento, é a utilização de mecanismos de marketing que, de forma ativa, independentemente do resultado obtido, se destinam a angariar clientes pela indução à contratação dos serviços ou estímulo do litígio, sem prejuízo do estabelecido no Código de Ética e Disciplina e regramentos próprios.

De acordo com o provimento a publicidade profissional (tornar público o perfil profissional e as informações atinentes ao exercício profissional) deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade (sem ostentação), não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão, nem incitar diretamente ao litígio judicial, administrativo ou à contratação de serviços, sendo vedada a promoção pessoal.

No marketing de conteúdos jurídicos poderá ser utilizada a publicidade ativa ou passiva desde que não esteja incutida a mercantilização, a captação de clientela ou o emprego excessivo de recursos financeiros, sendo admitida a utilização de anúncios, pagos ou não, nos meios de comunicação, exceto nos meios vedados pelo art. 40[21] do Código de Ética e Disciplina.

21 Rádio, cinema e televisão; outdoors, painéis luminosos, inscrições em muros, paredes, veículos, elevadores ou em qualquer espaço público; divulgação de serviços de advocacia juntamente com a de outras atividades ou a indicação de vínculos entre uns e outras; o fornecimento de dados de contato, como endereço e telefone, em colunas ou artigos literários, culturais, acadêmicos ou jurídicos, publicados na imprensa, bem assim quando de eventual

É permitida a participação em vídeos ao vivo ou gravados, na internet ou nas redes sociais, assim como em debates e palestras virtuais, desde que observadas as regras dos arts. 42 e 43[22] do CED, sendo vedada a utilização de casos concretos ou apresentação de resultados.

Permitiu-se usar coworking com a possibilidade de afixação de placa indicativa no espaço físico em que se desenvolve a advocacia e a veiculação da informação de que a atividade profissional é desenvolvida em local de coworking, sendo vedada a divulgação da atividade de advocacia em conjunto com qualquer outra atividade ou empresa que compartilhem o mesmo espaço.

O Provimento define expressamente algumas vedações:

> I - referência, direta ou indireta, a valores de honorários, forma de pagamento, gratuidade ou descontos e reduções de preços como forma de captação de clientes;
>
> II - divulgação de informações que possam induzir a erro ou causar dano a clientes, a outros(as) advogados(as) ou à sociedade;
>
> III - anúncio de especialidades para as quais não possua título certificado ou notória especialização, nos termos do parágrafo único do art. 3º-A do Estatuto da Advocacia;

---

participação em programas de rádio ou televisão, ou em veiculação de matérias pela internet, sendo permitida a referência a e-mail; a utilização de mala direta, a distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela.

22 Proibido responder com habitualidade a consulta sobre matéria jurídica, nos meios de comunicação social; debater, em qualquer meio de comunicação, causa sob o patrocínio de outro advogado; abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega; divulgar ou deixar que sejam divulgadas listas de clientes e demandas; insinuar-se para reportagens e declarações públicas. O advogado que eventualmente participar de programa de televisão ou de rádio, de entrevista na imprensa, de reportagem televisionada ou veiculada por qualquer outro meio, para manifestação profissional, deve visar a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos, sem propósito de promoção pessoal ou profissional, vedados pronunciamentos sobre métodos de trabalho usados por seus colegas de profissão. Quando convidado para manifestação pública, por qualquer modo e forma, visando ao esclarecimento de tema jurídico de interesse geral, deve o advogado evitar insinuações com o sentido de promoção pessoal ou profissional, bem como o debate de caráter sensacionalista.

IV - utilização de orações ou expressões persuasivas, de auto engrandecimento ou de comparação;

V - distribuição de brindes, cartões de visita, material impresso e digital, apresentações dos serviços ou afins de maneira indiscriminada em locais públicos, presenciais ou virtuais, salvo em eventos de interesse jurídico.

É vedada, na publicidade ativa, qualquer informação relativa às dimensões, qualidades ou estrutura física do escritório, assim como a menção à promessa de resultados ou a utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional.

É vedada em qualquer publicidade a ostentação de bens relativos ao exercício ou não da profissão, como uso de veículos, viagens, hospedagens e bens de consumo, bem como a menção à promessa de resultados ou a utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional.

O Provimento definiu ainda, algumas regras bem específicas sobre o marketing jurídico dispostas no Anexo Único. Este anexo poderá ser revisto e atualizado a qualquer tempo.

Anuários	Somente é possível a participação em publicações que indiquem, de forma clara e precisa, qual a metodologia e os critérios de pesquisa ou de análise que justifiquem a inclusão de determinado escritório de advocacia ou advogado(a) na publicação, ou ainda que indiquem que se trata de mera compilação de escritórios ou advogados(as). É vedado o pagamento, patrocínio ou efetivação de qualquer outra despesa para viabilizar anúncios ou aparição em publicações como contrapartida de premiação ou ranqueamento.
Aplicativos para responder consultas jurídicas	Não é admitida a utilização de aplicativos de forma indiscriminada para responder automaticamente consultas jurídicas a não clientes por suprimir a imagem, o poder decisório e as responsabilidades do profissional, representando mercantilização dos serviços jurídicos.

Aquisição de palavra-chave a exemplo do Google Ads	Permitida a utilização de ferramentas de aquisição de palavra-chave quando responsivo a uma busca iniciada pelo potencial cliente e desde que as palavras selecionadas estejam em consonância com ditames éticos. Proibido o uso de anúncios ostensivos em plataformas de vídeo.
Cartão de visitas	Deve conter nome ou nome social do(a) advogado(a) e o número da inscrição na OAB e o nome da sociedade, se integrante de sociedade. Pode conter número de telefone, endereço físico/eletrônico, QR Code que permita acesso aos dados/site. Pode ser físico e eletrônico.
Chatbot	Permitida a utilização para o fim de facilitar a comunicação ou melhorar a prestação de serviços jurídicos, não podendo afastar a pessoalidade da prestação do serviço jurídico, nem suprimir a imagem, o poder decisório e as responsabilidades do profissional. É possível, por exemplo, a utilização no site para responder as primeiras dúvidas de um potencial cliente ou para encaminhar as primeiras informações sobre a atuação do escritório. Ou ainda, como uma solução para coletar dados, informações ou documentos.
Correspondências e comunicados (mala direta);	O envio de cartas e comunicações a uma coletividade ("mala direta") é expressamente vedado. Somente é possível o envio de cartas e comunicações se destinadas a clientes e pessoas de relacionamento pessoal ou que os solicitem ou os autorizem previamente, desde que não tenham caráter mercantilista, que não representem captação de clientes e que não impliquem oferecimento de serviços.
Criação de conteúdo, palestras, artigos;	Deve ser orientada pelo caráter técnico informativo, sem divulgação de resultados concretos obtidos, clientes, valores ou gratuidade.

Ferramentas Tecnológicas	Podem ser utilizadas com a finalidade de auxiliar os(as) advogados(as) a serem mais eficientes em suas atividades profissionais, sem suprimir a imagem, o poder decisório e as responsabilidades do profissional.
Grupos de "whatsapp"	Permitida a divulgação por meio de grupos de "whatsapp", desde que se trate de grupo de pessoas determinadas, das relações do(a) advogado(a) ou do escritório de advocacia e seu conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina e do presente provimento.
Lives nas redes sociais e Youtube	É permitida a realização de lives nas redes sociais e vídeos no Youtube, desde que seu conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina e do presente provimento.
Patrocínio e impulsionamento nas redes sociais	Permitido, desde que não se trate de publicidade contendo oferta de serviços jurídicos.
Petições, papéis, pastas e materiais de escritório	Pode conter nome e nome social do(a) advogado(a) e da sociedade, endereço físico/eletrônico, número de telefone e logotipo.
Placa de identificação do escritório	Pode ser afixada no escritório ou na residência do(a) advogado(a), não sendo permitido que seja luminosa tal qual a que se costuma ver em farmácias e lojas de conveniência. Suas dimensões não são preestabelecidas, bastando que haja proporcionalidade em relação às dimensões da fachada do escritório ou residência, sempre respeitando os critérios de discrição e moderação.
Redes Sociais	É permitida a presença nas redes sociais, desde que seu conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina e do presente provimento.

Inclusive uma das grandes inovações trazidas pelo Provimento foi justamente a criação do Comitê Regulador do Marketing Jurídico, de caráter consultivo, vinculado à Diretoria do Conselho Federal que deverá acompanhar e revisar as regras,

propor interpretações para pacificar e unificar os entendimentos das Secionais, sugerindo alterações no referido Anexo Único. Desta forma, pretende-se manter as regras sobre marketing e publicidade de conteúdo jurídico sempre atualizadas, acompanhando a evolução da tecnologia.

Por fim, convém mencionar que para preservação do prestígio da advocacia, as regras do Provimento 205/2021 também se aplicam à divulgação de conteúdos que, apesar de não se relacionarem com o exercício da advocacia, possam atingir a reputação da classe profissional.

2.3 MATERIAL GRÁFICO

Embora a advocacia tenha tons de sobriedade, segurança e discrição, características inerentes à nobreza da profissão, não se pode eliminar toques de originalidade e descontração para que seu escritório se destaque entre os demais.

A utilização de materiais gráficos é uma boa maneira de se posicionar e demonstrar credibilidade, confiança e seriedade no mundo jurídico. Cartão de visitas, folder digital, folder impresso, carta de apresentação, e-mail ou qualquer outro modo de divulgação são inúteis se fora do contexto e alheios uma boa estratégia de posicionamento de marca.

O processo para aquisição de novos clientes pode ser dividido em seis etapas: prospecção (identificar potenciais clientes), qualificação (necessidades dos *prospects versus* sua oferta), apresentação (serviços e vantagens), negociação (proposta comercial e limitações), fechamento (contrato firmado) e pós-venda (manutenção de relacionamento com o cliente após a prestação de serviços).[23]

É importante que sua identidade visual, ou seja, tudo o que engloba sua marca ou de seu escritório (nome, logo, aplicação gráfica, site, redes sociais, etc) esteja definida e com padrões estabelecidos, para que em todas essas etapas a sua apresentação ou a de seu escritório consiga despertar o interesse e a atenção do *prospect*, de modo que o estimule e o convença de que se trata da melhor escolha de contratação de serviços jurídicos.

---

23 BRUM, Adolfo, **Etapas do Processo de Venda Consultiva – Infográfico**. Publicado em 27 abr. 2013. Disponível em: https://www.planejamentodevendas.com.br/tecnicas-de-vendas/etapas-do-processo-de-venda-consultiva/. Acesso em 23 jan. 2020.

Mas de que forma? Elencamos algumas dicas de como criar materiais gráficos poderosos para que você se diferencie dentro do mundo dentre vários outros escritórios.

2.3.1 INFORMAÇÕES BÁSICAS

Além da sobriedade, discrição e atratividade, é fundamental sabermos quais informações podem constar nos materiais gráficos para que eles estejam em estreito cumprimento ao permitido pela Ordem dos Advogados do Brasil. São eles:

- Informações básicas de contato;
- Nome e/ou nome do escritório;
- Número de registro na OAB;
- Telefone, e-mail, site e, caso queira, áreas de atuação;
- Marca pessoal ou do escritório.

2.3.2 UNIDADE VISUAL

Qualquer material gráfico que você ou seu escritório utilize deve ser moderno e precisa representá-lo fielmente, bem como os profissionais que lá desempenham suas atividades jurídicas. Também devem ter relação com o perfil do tipo de cliente que você tem ou quer ter, ou seja, ter coerência entre o formato apresentado e o público-alvo que se deseja alcançar.

2.3.3 FUJA DO ÓBVIO (RESPEITANDO O CÓDIGO DE ÉTICA)

Fugir do óbvio significa não às claves da justiça, não à Themis, não às autodefinições como seriedade e tradição. Pensar fora da caixa pode te levar muito além da sua concorrência.

Se o foco do escritório é atuar com o mercado de novos negócios, à exemplo das Startups, é recomendável que sejam utilizadas cores mais vivas na criação da

marca, pois é assim a preferência doseu público.

Se o seu foco é trabalhar com Direito Previdenciário, com atenção ao público da 3ª idade, utilize tons mais amenos, que remetem à felicidade, tranquilidade, conforto, pois é este o atual momento de vida de seus clientes.

2.3.4 FERRAMENTA GRATUITA DE DESIGN GRÁFICO: CANVA

Para a criação de todo este material com a qualidade necessária é recomendável a elaboração por profissionais de design especializados no assunto. Entretanto, sabemos que nem sempre a contratação destes profissionais é acessível a todos, especialmente aos advogados iniciantes. Diante disso, a utilização ferramentas gratuitas para criação de conteúdos gráficos e edição de fotos é uma forma de iniciar.

Uma das ferramentas existentes é a plataforma Canva. Além de possuir uma gama bem completa de imagens e modelos de documentos gratuitos, é simples de manusear e muito intuitiva. Para quem quiser designs mais elaborados e exclusivos existe a versão Canva Pro. O portfólio oferece desde a criação de logos, cartas, folhas timbradas, apresentações, folders até modelos de posts para redes sociais, tudo completamente personalizável. Basta criar uma conta ou realizar login com o Facebook ou o Google.

2.4 MARKETING PESSOAL

2.4.1 O QUE É *BRANDING* PESSOAL?

Branding é dotar bens e serviços com o poder de uma marca.[24] Portanto, é uma forma de comunicar o que a sua proposta de valor tem a oferecer. Pense no marketing pessoal como sua reputação, ela é criada ao longo do tempo e transforma-se em sinônimo de como as pessoas o descrevem. [25]

2.4.2 ABRANGÊNCIA DO MARKETING PESSOAL

O marketing pessoal abrange a forma como a imagem da pessoa é divulgada, isso inclui vestimentas, postura e forma de se expressar.

2.4.3 A IMPORTÂNCIA DA MARCA PESSOAL

Todas as pessoas com as quais interagimos podem se tornar clientes ou indicar clientes, por isso, é importante uma boa gestão da marca pessoal, considerando a possibilidade de ser um diferencial na carreira.

O importante é agregar valor à marca pessoal, sendo a credibilidade um dos valores mais importantes. Em um mercado altamente competitivo, como é o caso da advocacia, sobressai-se quem administra melhor a forma como se mostra ao mundo.

---

24 KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 4Ps do marketing: entenda o conceito do 2012 KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 4Ps do marketing: entenda o conceito do 2012, P. 736.

25 BENDER, Arthur. **Personal branding: Construindo sua marca pessoal**. São Paulo: Integrare Editora, 2009.

2.4.4 POTENCIALIZANDO O MARKETING PESSOAL

Para uma boa impressão é importante que tenha uma boa aparência. Para isso, devemos começar pelas coisas básicas: manter os cabelos bem arrumados ou a barba feita, unhas feitas, enfim, ter todo o cuidado com a higiene pessoal.

Ademais, importantíssimo usar trajes condizentes com o ambiente de trabalho, ou seja, trajes formais. Quando houver o "*casual day*" usar roupas sociais adequadas, pois pode haver a necessidade de atender um cliente. Tenha cuidado com a postura, procure manter os ombros eretos e a cabeça erguida. Cuidado com o vocabulário, gírias não são bem-vindas no ambiente profissional.

Busque potencializar seu branding pessoal por meio das suas redes sociais entregando conteúdo de relevância para seus potenciais clientes de forma clara, objetiva e rotineira. Comunique-se com seu público de forma genuína, entregando valor para eles.[26]

Evite polêmicas, pois o risco de sua opinião não ser bem vista é grande. Participe das atividades na OAB, além de aprimorar o conhecimento, isso possibilitará criar uma vasta rede de contatos. Seja pontual. Por fim, tome cuidado com postagens nas redes sociais, planejando seu posicionamento e a mensagem que deseja transmitir.

26 MINARELLI, José. **Dez dicas para melhorar seu marketing pessoal com apoio das redes sociais**, Publicado em 2019 Disponível em https://administradores.com.br/artigos/dez-dicas-para-melhorar-seu-marketing-pessoal-com-apoio-das-redes-sociais. Acesso em 11 ago. 2020.

2.5 QUALIDADE DE ATENDIMENTO NA CONSOLIDAÇÃO DA MARCA

2.5.1 COMO RECEBER UM CLIENTE NO ESCRITÓRIO

O atendimento do cliente deve ser eficiente, ou toda a estratégia construída cai por terra. Primeiramente, prepare o ambiente, organize papéis, materiais de escritório, e deixe tudo que vai precisar ao seu alcance. Quando o cliente chegar, levante-se para recepcioná-lo, sempre com simpatia e um aperto de mão e, é claro, o clássico "aceita um cafezinho?".

Atenda seus clientes de preferência em uma sala reservada, preservando a privacidade. No primeiro momento anote todos os dados pessoais do cliente e detalhes do caso a ser analisado, sempre deixando-o explicar e indagando quando necessário. Analise a viabilidade do caso e, sendo viável, exponha a forma de atuação do escritório. Isto feito, apresente a proposta de honorários e evidencie seus diferenciais. Caso a proposta seja aceita, apresente e explique o contrato, seja claro.

2.5.2 ENTENDER A NECESSIDADE DO CLIENTE

É de suma importância a compreensão do problema do cliente. Deixe que ele se sinta à vontade para explicar e muitas vezes desabafar sobre a situação. Anote o que achar importante, indagando eventuais dúvidas, pensando já na estratégia jurídica. Demonstre interesse pela situação, isso gera confiança.

Reduza a termo o que o cliente lhe falar e solicite que ele leia e assine, responsabilizando-se pelas informações. Demonstre conhecimento sobre o assunto e, se necessário, informe um prazo para analisar o caso. Por fim, apresente as possíveis soluções e o custo.

2.5.3 PERCEPÇÃO DE VALOR

Embora sejam muitos os desafios e restrições quanto à publicidade e obtenção de clientela devemos afastar a ideia equivocada de que é vedado o marketing na Advocacia. Muito pelo contrário, é a forma mais apropriada para que o advogado obtenha bons resultados estratégica e eticamente.

Marketing nada mais é do que identificar e satisfazer necessidades humanas e sociais e, portanto, em nada se relaciona com publicidade. Praticamos marketing sempre que investigamos, identificamos, criamos, comunicamos e entregamos algum valor ao cliente.

Praticamos marketing jurídico sempre que geramos valor àqueles que contratam nossos serviços jurídicos, seja porque investigamos e identificamos o que nossos clientes consideram como valioso no momento de prestarmos o serviço, seja porque proporcionamos algum valor ou mesmo porque comunicamos algo de valor a ele, tudo em conformidade os regulamentos da OAB.

O valor percebido pelo cliente se baseia na diferença entre o que ele obtém e os custos que se permite assumir pelas diferentes opções possíveis[27].

Portanto, a percepção de valor é determinada pelo cliente, de acordo com o conceito formado por este em relação ao custo-benefício do serviço advocatício ofertado. Toda a prestação de serviços advocatícios tem um valor percebido e esse valor está vinculado com a concepção de quem vê, ou seja, nossos clientes.

Não é por nossa causa ou nosso valor real que o cliente nos contrata, mas sim porque o serviço apresentado corresponde não somente ao valor desejado, mas à satisfação da sua necessidade. Quando falamos em valor estamos tratando de tudo aquilo que satisfaz as necessidades dos clientes, impressionando-os positivamente e fazendo mais do que o esperado.[28]

---

27 KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 4Ps do marketing: entenda o conceito do 2012 KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 4Ps do marketing: entenda o conceito do 2012. p.131.

28 MARUCCO, Bruno, **Encante seus consumidores com 16 dicas de como atender bem um cliente**. Publicado em 14 abr. 2020. Disponível em https://conteudo.movidesk.com/como-atender-bem-cliente/. Acesso em 13 ago, 2020.

Para isso, crie uma cadeia de relacionamento com o cliente muito bem estruturada visando um contato contínuo e saudável, para que assim haja a possibilidade de contratação de futuros serviços. Ao fechar o contrato, garanta que o cliente receba o valor gerado pelo seu serviço o mais rápido possível, seja por meio de uma liminar, um estudo prévio sobre o trabalho final de consultoria ou até mesmo um de cálculo preliminar dos valores que serão recuperados. Essa agilidade gerará uma percepção de valor ao cliente, pois, certamente, será condizente com as suas expectativas ou até mesmo as superará, reforçando a qualidade do atendimento.

Após a entrega do primeiro valor esteja sempre certo de manter o cliente próximo ao escritório, para ter certeza de que nunca irá perdê-lo. Para isso, importante estruturar muito bem como se dará a cadeia de atendimento a este cliente. Serão feitas reuniões de realinhamento semanais, mensais ou trimestrais? Com que frequência irá atualizar o cliente sobre os andamentos processuais? Quem será o responsável dentro do escritório para manter um relacionamento mais próximo com o cliente? As respostas a estas perguntas são as bases para construir um Manual de Atendimento ao Cliente de qualidade e que garanta a entrega do valor prometido no momento de fechamento do contrato.

Importante ressaltar que todos os colaboradores devem seguir um padrão de qualidade. Para tanto, o ideal é que se treine a equipe, desde a recepcionista até a diretoria. Percebaque deve haver um padrão no atendimento ao cliente. De nada adianta buscar um alto atendimento técnico jurídico se, por outro lado, os demais colaboradores não têm o mesmo foco. Esse valor deve fazer parte da cultura do escritório e, portanto, estar implícito em cada atitude de cada colaborador.

2.5.4 CONFIABILIDADE

A confiabilidade está diretamente ligada à capacidade de prestar serviços conforme o combinado. Prometeu, cumpriu. Mas não basta apenas prometer e cumprir com o combinado. Prestar serviço com segurança, ter capacidade de resposta, ser pontual nas entregas e não cometer falhas são fatores essenciais para conquistar a confiança do cliente.

Confiabilidade é o fator que mais importa para que os clientes determinem a qualidade de um serviço. Isso quer dizer que o cliente espera algo e a entrega deve ser

igual ou superar aquilo que ele espera.[29]

Uma das formas de fidelizar clientes é entregar serviços confiáveis e para alcançar essa confiança é importante ouvir o que o cliente espera e, após, o que ele achou do serviço prestado. *Feedbacks* norteiam para constante evolução e melhora na prestação de serviços.

Cumprir prazos combinados também ajuda na fidelização, pois, se tratade uma parte do acordado. Ao atender seja ágil e tenha qualidade, pois essa postura também conquista a confiança do cliente.

2.6 PUBLICAÇÕES JURÍDICAS

2.6.1 QUAIS TIPOS DE CONTEÚDO CRIAR

Tal como demonstrado anteriormente, o Novo Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil de 2015 manteve o entendimento vigente no código anterior, ou seja, ainda que tenha trazido algumas inovações concernentes às formas éticas profissionais de se realizar o marketing por parte dos advogados, este não conseguiu ultrapassar alguns limites e receios que vigiavam o código anterior.

Tradicionalmente a imprensa escrita tem sido utilizada pelos advogados para publicação de conteúdo, por meio de artigos, livros e boletins jurídicos. Contudo, que tipos de conteúdo o advogado poderá criar nestas formas de publicação na imprensa escrita? Quais tipos de conteúdo jurídicos podem ser publicados? Isto dependerá de alguns fatores.

Primeiramente, antes de criar um conteúdo jurídico para publicação o advogado deverá fazer a delimitação de uma área, nicho do mercado jurídico ou um tema específico. Aconselha-se que opte por um tema que possua domínio e familiaridade. Feito isto, deverá reunir fontes confiáveis de informação que serão utilizadas na confecção do conteúdo jurídico, tais como sites, livros, boletins, anuários, etc.

---

29 KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 4Ps do marketing: entenda o conceito do 2012, p.399.

Outro passo a ser observado é o local onde o advogado deseja fazer a publicação do conteúdo, isto porque a depender da forma de publicação na imprensa escrita, estas possuem um local específico onde será feita a publicação. Se for um artigo ou um boletim jurídico, poderá ser em uma revista jurídica especializada, em um jornal jurídico ou um livro que reúna uma coletânea de artigos sobre vários assuntos. Mas se for um livro, este poderá ser feito em uma das editoras jurídicas existentes, tais como Saraiva, Juruá, Forense, dentre outras.

2.6.2.1 ARTIGO

Depois das dicas sobre conteúdo a ser criado, abordaremos especificamente os Artigos. Existem três estilos de artigos: o informal, o jornalístico e o acadêmico.[30]

A depender do formato de artigo escolhido o advogado deverá adequar o vocabulário a ser empregado. Nos tipos informal e jornalístico o vocabulário deverá ser menos formal, tendo um estilo de escrita que prenda a atenção do leitor. Contudo, num artigo acadêmico o vocabulário deve ser mais formal, direcionado para um público mais seleto.

Os temas abordados em um artigo acadêmico serão de interesse da comunidade acadêmica, tais como, pesquisas acadêmicas, dissertações de mestrado, teses de doutorado, dentre outros. Já o público dos artigos jornalísticos e informais poderá ser de diversos tipos, dependendo do assunto, da área e do tema abordado.

Para estruturação de um artigo de qualidade recomenda-se a seguinte estrutura lógica: título, nome do autor, resumo, introdução, desenvolvimento do assunto, conclusão e referências bibliográficas. O resumo do artigo compreende uma síntese do conteúdo abordado no artigo. É com ele que se prende a atenção do leitor, fazendo com que este avance na leitura do restante do conteúdo. Já a introdução será a contextualização do tema a ser tratado, será uma explicação dos motivos que levaram à abordagem do tema que o advogado se dispôs a tratar.

---

30 NOVO, Benigno Nunez, **Elaboração e estrutura de um artigo científico**. Publicado em fevv 2020. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/82025/elaboracao-e-estrutura-de-um-artigo-cientifico#:~:text=S%C3%A3o%203%20estilos%3A%20informal%2C%20jornal%C3%ADstico,g%C3%ADrias%2C%20abrevia%C3%A7-%C3%B5es%2C%20etc). Acesso em 20 jun. 2020.

No desenvolvimento do conteúdo deve-se aprofundar o tema central do assunto. A exposição da temática poderá ser feita em tópicos e subtópicos, além de utilizar uma escrita envolvente para facilitar e prender a curiosidade do leitor.

Isto, por um lado, reforçará a autoridade de quem produziu o conteúdo e, por outro, o engajamento no ranking do Google. Para isso há algumas técnicas como palavras-chaves no corpo do texto e no título, links internos, bem como a construção de um site de fácil entendimento. Essas ferramentas proporcionarão um conteúdo com melhor visibilidade e maiores acessos nas pesquisas.

Ao final, conclui-se o conteúdo reforçando os principais pontos do assunto exposto e colocando-se à disposição do leitor para esclarecer eventuais dúvidas.

2.6.2.2 BOLETIM

Os boletins informativos visam reforçar a autoridade e o conhecimento do advogado. A boa utilização desta ferramenta faz com que o cliente se mantenha sempre próximo, ficando atualizado sobre das novidades do mundo jurídico, em especial nas áreas de atuação do escritório.

É natural que o cliente, ao receber atualizações jurídicas de seu advogado periodicamente, tenha tendência a buscá-lo sempre que precisar.

Um bom exemplo de boletim informativo é um compilado trimestral das principais notícias de uma área de atuação específica, incluindo decisões dos Tribunais Superiores e alterações legislativas. Importante sempre escrever em linguagem acessível ao público-alvo, uma vez que a informação está sendo direcionada a um cliente que não necessariamente entende o vocábulo jurídico.

O Código de Ética da Ordem dos Advogados do Paraná, em seu art. 42 institui algumas **vedações** para o advogado, sendo estas:

> I - Responder com habitualidade a consulta sobre matéria jurídica, nos meios de comunicação social;
>
> II - Debater, em qualquer meio de comunicação, causa sob o patrocínio de outro advogado;
>
> III - abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega;

IV - Divulgar ou deixar que sejam divulgadas listas de clientes e demandas;

V - Insinuar-se para reportagens e declarações públicas.

Com isso é importante mencionar que durante a elaboração do boletim informativo o autor deverá se atentar aos impedimentos estabelecidos acima, de forma que a notícia não ultrapasse esses limites.

2.6.2.3 LIVRO

Ainda com relação às publicações, escrever um livro reforça o principal motivo que faz um cliente contratar determinado advogado: a autoridade. Ser considerado especialista em determinada matéria fará com que potenciais clientes o enxerguem desta maneira e recorram a você quando surgir alguma demanda.

Porém, escrever um livro muitas vezes parece ser uma realidade muito distante para a grande maioria das pessoas, mas nem sempre é assim. Uma estratégia interessante é escrever um livro em coautoria com outros colegas advogados. Neste formato, cada autor escreverá um capítulo do livro, que, juntos, resultam na obra final.

2.7 EVENTOS

O crescimento na carreira do advogado, em parte, depende de um *networking* bem feito. Uma das formas de ampliar a rede de contatos é por meio da realização de eventos. Dentro dos limites éticos, esta é também uma excelente estratégia para reforçar a interação pessoal com os clientes, bem como vincular o nome do escritório e até mesmo o seu como um *expert* da área.

2.7.1 MODALIDADES DE EVENTOS

Dentro das possibilidades de eventos a serem desenvolvidos pelo escritório destacam-se os seguintes:

- **Palestras:** são reuniões de curta duração, cerca de uma ou duas horas, possibilitando uma interação entre público e palestrante, prin-

cipalmente, quando houver espaço para perguntas e respostas. É uma apresentação objetiva;

- **Workshop:** normalmente utilizado para expor temas de forma mais aprofundada, com duração de quatro a oito horas, geralmente, dentro do mesmo dia;
- **Cursos:** com duração ainda superior, os cursos servem para capacitar os interessados com significativa profundidade;
- **Lançamento de livros:** importante evento para reiterar a autoridade construída com a produção do livro e levar isto ao conhecimento de toda a comunidade de clientes e potenciais clientes.

2.7.2 PARCERIA PARA CRIAÇÃO DE EVENTOS

Além da criação de eventos próprios do escritório, outra estratégia de impacto é criar eventos com parceiros estratégicos que possuam público-alvo de mesmo perfil.

Se o seu público é o empresarial deve-se considerar realizar eventos em parceria com consultores de negócios ou consultores financeiros, por exemplo.

Esta cocriação de eventos possibilita ampliar a visibilidade pessoal ou do escritório alcançando a um público mais direcionado.

2.8 MARKETING JURÍDICO DIGITAL

Toda e qualquer estratégia de marketing jurídico digital tem como alicerce o chamado *Inbound Marketing*, ou, como é comumente chamado, Marketing de Conteúdo.[31] E, de fato, nem poderia ser de outra forma. O disposto no artigo 39 do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil apresenta o plano de fundo a ser seguido por qualquer estratégia de Marketing Jurídico, *in verbis:*

31 TEIXEIRA, Alexandre de Souza, **Whorkshop Planejamento de Marketing Jurídico**, realizado em 24.04.2019. Escola Superior de Advocacia-ESA/PR e Escola da Magistratura Federal - Esmafe /PR.

> Art. 39. A publicidade profissional do advogado tem **caráter meramente informativo** e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão.

É evidente, portanto, que o caráter meramente informativo a que se refere o artigo 39 se sustenta na informação a ser levada ao cliente, ou seja, no conteúdo que se coloca à sua disposição. Dentre os meios disponíveis para fazer com que este conteúdo seja conhecido pelo cliente, a internet é o principal. Inclusive, o artigo 46 do Código de Ética e Disciplina permite expressamente a utilização deste veículo como meio de levar a publicidade ao cliente:

> Art. 46. A publicidade veiculada pela internet ou por outros meios eletrônicos deverá observar as diretrizes estabelecidas neste capítulo.
>
> Parágrafo único. A telefonia e a internet podem ser utilizadas como veículo de publicidade, inclusive para o envio de mensagens a destinatários certos, desde que estas não impliquem o oferecimento de serviços ou representem forma de captação de clientela.

À vista disso, imperativo o conhecimento dos limites éticos impostos pela Ordem dos Advogados do Brasil, sem desencorajar-se, entretanto, das infinitas estratégias de marketing jurídico que podem ser concebidas dentro destes limites.

2.8.1 INBOUND MARKETING

Para entendermos o conceito fundante do *Inbound Marketing*, nos referimos à uma das maiores autoridades sobre o assunto no Brasil, Vitor Peçanha, CEO da RockContent:

> O Inbound Marketing é um conjunto de estratégias de marketing que se baseia na ideia de criação e compartilhamento de conteúdo voltado para um público-alvo específico, para **conquistar a permissão de comunicar com seu potencial cliente de forma direta, criando um relacionamento que pode ser duradouro.**

> Em outras palavras, em vez de interromper os clientes em potencial, a ideia é atraí-lo por meio de conteúdo relevante.
>
> A partir daí, as pessoas impactadas por esse conteúdo tendem a se sentir confiantes a ponto de permitir que a empresa se aproxime mais e, aos poucos, construa um relacionamento saudável que pode resultar na venda.
>
> (...)
>
> Em resumo, o Inbound Marketing é a **estratégia na qual os clientes vêm até a sua empresa, atraídos pela sua mensagem**.[32]

São estas características do Marketing de Conteúdo que dão razões para a utilização desta ferramenta dentro do universo jurídico.

2.8.2 PLANO DE MARKETING JURÍDICO

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar esforços de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático.[33]

O plano de marketing estratégico define os mercados alvo e a proposta de valor a ser oferecida considerando as melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático estabelece as táticas que incluam as características do produto/serviço, definição de canais, ferramentas, entre outros.[34]

Para elaboração de um plano de marketing tático há necessidade de observação de alguns pontos importantes que impactarão no alcance dos objetivos estratégicos e táticos.

a) Os pilares de um plano de marketing eficiente versam, principalmente,

---

32 PEÇANHA, Vitor, **O que é Inbound Marketing? Conheça tudo sobre o Marketing de Atração e desenvolva estratégias para atrair e conquistar clientes**, 05.08.2020. Disponível em https://rockcontent.com/blog/o-que-e-inbound-marketing/. Acesso em 28 de Nov. de 2019.

33 KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, **4Ps do marketing: entenda o conceito** do 2012, p.39.

34 KOTLER, loc. cit.

sobre o comportamento do seu público-alvo acerca do serviço que será oferecido pelo seu escritório. Para um entendimento lógico é importante ter em mente as seguintes respostas ao iniciar o seu planejamento:

b) Os "problemas jurídicos" que o meu escritório está disposto a resolver estão sendo ativamente pesquisados na internet pelo meu público-alvo? Adiante mostraremos ferramentas que possibilitam identificar se existe procura ativa ou não. Quais são os termos utilizados pelo meu público-alvo para descrever o seu problema? Há uma grande diferença entre a linguagem jurídica e o entendimento dos "leigos"

c) Ao redigir o conteúdo informativo, como saber se estou entregando muita ou pouca informação a respeito? Como elaborar este conteúdo de modo que desperte no cliente o interesse em estabelecer contato com o meu escritório?

d) O meu público-alvo se relaciona por meio de quais mídias e/ou ferramentas de comunicação? Exemplo: Previdenciário - 90% cita o WhatsApp como principal ferramenta de comunicação e a segunda mídia que aparece como "tecnologia habitual" deste público-alvo é o Facebook, com aproximadamente 75% de aderência.

2.8.3 IDENTIFICANDO SE EXISTE DEMANDA

Ao pensar em marketing jurídico digital podemos separar o mercado jurídico em dois grandes públicos: a) os que procuram ativamente por soluções para os seus problemas; e b) os que não sabem sobre possíveis "direitos" ou não compreendem os problemas existentes com a mesma relevância.

Este primeiro público (os que procuram ativamente por soluções) certamente é o que está mais propício a contratar um escritório de advocacia, tendo em vista que ele demonstra maior preocupação ao buscar ativamente respostas para as suas dúvidas na internet, tendo como principal ferramenta o Google (responsável por 93% entre os buscadores, número 1). Adiante, falaremos também do Youtube, que se posiciona como o 2º maior buscador.[35]

35 **Busca orgânica: o que é e como identificá-la no Google?**. Disponível em: https://www.prime4web.com.br/busca-organica-o-que-e-e-como-identifica-la-no-google. Acesso

Entre inúmeras ferramentas existentes destacamos duas delas que são amplamente reconhecidas no meio digital:

- *Google Trends* - apresenta variações de procura ao longo do tempo, facilitando o entendimento de pesquisas em "ascensão" ou "principais", e se os assuntos estão em alta ou apresentam pesquisas recorrentes e contínuas. Dica: utilize frases curtas sobre determinado assunto, exemplo: apenas a palavra "aposentadoria" ao invés de "aposentadoria por tempo de contribuição", desta forma, a ferramenta apresentará diversos insights de como as pessoas estão procurando ativamente sobre o assunto.

- *Ubersuggest do Neil Patel* - nesta ferramenta será possível avaliar o "tamanho do mercado" em pesquisas ativas, observando as diversas formas que o seu público-alvo utiliza para encontrar informações sobre o assunto. Explore os diversos menus da ferramenta e encontre outros dados relevantes, tais como: valor das palavras-chave (CPC), nível de dificuldade para se posicionar no Google (PD), ideias de conteúdo e outros insights.

- Existem outras diversas ferramentas gratuitas que você pode utilizar nas suas pesquisas, como, por exemplo, *SEMRush*, *Keyword Tool* e *Google Keyword Planner*.

2.8.4 COMO REDIGIR UM CONTEÚDO

A primeira máxima que deve ser superada é a famosa "se eu entregar tudo para o cliente ele fará sozinho". Na era da advocacia 4.0 (como é chamada atualmente) a informação se tornou *commodity*, ou seja, a pessoa encontrará respostas caso você não as forneça.

No entanto, é preciso tomar cuidado com a regra prevista no Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil que ressalta a proibição da "consultoria gratuita"[36]. E, se tratando dos inúmeros problemas jurídicos que você poderá focar em seu escritório, caberá a você mesmo a decisão do quanto deverá se aprofundar na matéria e fornecer informações parcialmente ou totalmente compreensíveis.

---

em: 07.09.2020.

36 Ordem dos Advogados do Brasil-Conselho Federal. **Código de Ética e Disciplina**, artigo 41. Disponível em: https://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina.

Certamente um dos pontos mais importantes no conteúdo é possibilitar que o seu público-alvo compreenda com o máximo de clareza os pontos mais importantes sobre o problema jurídico, ressaltando os impactos negativos e possíveis benefícios a depender da matéria. A "conexão inicial" por meio dessa abordagem será crucial para despertar o "apetite" do cliente para dar o próximo passo ou manter o assunto em *stand by*.

Ao produzir o conteúdo, a boa e velha estrutura "início, meio e fim" deverá ser preservada, no entanto, algumas boas práticas poderão ser aplicadas para tornar o conteúdo mais atraente ao público-alvo:

a) Ao começar, relacione os benefícios ou consequências negativas sobre o assunto, utilizar palavras que remetem a "emoção" podem ajudar a despertar a curiosidade na matéria. Observe, no rodapé, a indicação de um artigo com dicas de palavras que ajudam a tornar seu conteúdo mais impactante.[37]

b) Ao identificar os benefícios, transforme-as em títulos intercalados no conteúdo, de modo que as chamadas prendam a atenção do usuário e o tornem mais convidativas para leitura.

c) Evite o uso do chamado "Juridiquês". Pela força do hábito advocatício sugerimos que ao finalizar o conteúdo realize uma revisão substituindo palavras que podem eventualmente dificultar o entendimento da matéria, pois quanto mais "simples" o texto (a depender do seu público-alvo), melhor será sua conexão.

d) Evite parágrafos muito extensos, priorize textos que guardem relação com matérias jornalísticas, tornando-o mais fluído e leve para leitura. Dica: pesquise no Google textos de abordagem semelhante e realize uma comparação de tamanho, estruturação, abordagem e fluidez no quesito leitura.

e) Para produzir textos considerados "otimizados para o robô do Google", é importante destacar as palavras-chave que você identificou ao utilizar as

37 BARBOSA, Guilherme, **Copywriting: a estratégia utilzada nas melhores ações de marketing jurídico**. 3Mind, 27.09.2019. Disponível em https://www.3mind.com.br/blog/copywriting-a-estrategia-utilizada-nas-melhores-acoes-de-marketing-juridico/. Acesso em 30.03.2019.

ferramentas sugeridas acima. Dica: é mais produtivo realizar otimizações após finalizar o conteúdo.

Em diversos canais de comunicação você não poderá mencionar seus dados de contato (vedados pela Código de Ética da OAB) e, neste momento, é comum termos a sensação de estarmos entregando uma informação relevante, mas não estarmos colhendo os frutos do investimento - contato do cliente.

Para aumentar as chances de êxito a partir dos seus conteúdos, você poderá finalizá-los convidando o leitor a consumir mais informações a respeito da matéria, adicionando links para e-books, blog, *landing page*, vídeos ou qualquer forma de inscrição visando entregar mais informação em troca de relacionamento (capturando o e-mail principalmente).

Falaremos adiante sobre o "fluxo" para conduzir o leitor a partir dos seus canais de comunicação, persona (características do público-alvo) e conteúdos produzidos.

2.8.5 POSICIONAMENTO DOS CONTEÚDOS

Ao pensar em marketing jurídico digital é importante ter em mente que o resultado provém principalmente de consistência e tempo. E, ao tratarmos sobre os canais em que você poderá publicar seus conteúdos, recomendamos que estruture um fluxo de experiência pensada no seu público-alvo, mas que também possibilite fortalecer sua autoridade digital. Sendo assim, orientamos:

a) O investimento que estatisticamente entrega os melhores resultados é a primeira página do Google e para que você dispute entre os milhares de sites é importante que o conteúdo principal seja publicado inicialmente no blog do seu site jurídico, possibilitando que o robô do Google o encontre e contabilize sua autoridade na matéria.

b) Desenvolva uma versão compacta a partir do seu conteúdo principal, separando partes da matéria que despertarão mais curiosidade para a leitura do conteúdo na íntegra. Dica: observe as chamadas e parágrafos iniciais em textos e publicações jornalísticas.

c) Ao definir as mídias que irá utilizar na comunicação com o seu público-alvo (falaremos sobre a característica de cada uma delas adiante), é hora de publicar a versão compacta explorando os gatilhos que o levarão

a obter mais informações sobre o assunto, de acordo com a sua estratégia a partir das possibilidades citadas anteriormente, entre elas: *e-book*, *blog*, *landing page*, etc.

d) Canais como *Whatsapp* e e-mail só são recomendados caso você já tenha frequência de comunicação com o cliente, evitando uma possível punição pelo entendimento de mala-direta e consequente caracterização de captação de clientela que é vedado pela Ordem dos Advogados do Brasil.

e) É possível estabelecer parcerias com outros canais de comunicação que guardem algum tipo de relação com o assunto, possibilitando que você amplifique a divulgação e as chances de êxito. Vale lembrar que a OAB proíbe a veiculação em canais que configurem mercantilização, por isso, tome cuidado com as parcerias.

É importante ter em mente que divulgar no maior número de canais possíveis (ainda que muitos deles se apresentem como gratuitos), não aumentará suas chances de obter resultado com as ações e, a depender do seu público-alvo, poderá prejudicar sua imagem ao transmitir uma sensação de "desespero" e baixo engajamento que é resultante de publicação em mídias inapropriadas.

2.8.6 CANAIS APROPRIADOS DE PUBLICAÇÃO

A maior rede social do mundo é o Facebook, com um total de 1.56 bilhão de usuários ativos diariamente. No Brasil, a rede social conta com mais de 130 milhões de brasileiros acessando mensalmente a ferramenta.[38]

Já o Instagram divulgou o total de 800 milhões de usuários ativos, sendo que destes 600 milhões utilizam todos os dias a rede social. No Brasil é considerada a 3ª rede social mais utilizada, com aproximadamente 70 milhões de acessos mensais. [39]

O Youtube tornou-se a maior rede social no Brasil em 2019, batendo a marca de 133 milhões de acessos mensais ultrapassando o Facebook. [40]

---

38 BARBOSA, Guilherme.**Facebook X Instagram, qual é o melhor para advogados?** Publicado em: 15 mai. 2019. Disponível em: https://www.3mind.com.br/tag/facebook/. Acesso em: 10 mar. 2019.

39 Ibid.

40 FERNANDES, Pedro, **95% dos brasileiros assistem a vídeos no Youtube**. Publicado

Dentre as atuações em marketing jurídico, a postagem de vídeos no Youtube torna-se uma das mídias mais difíceis de ser utilizada de forma consistente e profissional, tendo em vista o nível de complexidade para gravação, edição e demais quesitos técnicos para ranqueamento na plataforma.

Outras duas redes sociais comuns no Brasil são o Linkedin, com mais de 30 milhões de brasileiros inscritos, e o Twitter, que segue em declínio desde o auge da ferramenta em 2009. [41]

Abordaremos algumas características e peculiaridades de cada rede social, cabendo a você identificar a partir do seu foco jurídico e facilidade de utilização e qual mídia será mais apropriada e adequada ao seu planejamento.

Facebook para Advogados – em se tratando da maior rede social do mundo, o Facebook posiciona-se como uma mídia extremamente alternativa, viabilizando desde publicações vinculadas a outras mídias, tais como Instagram e Youtube, até mesmo anúncios muito acessados.

Atualmente o Facebook é considerado uma mídia que oferece resultados satisfatórios para advogados atuantes em áreas classificadas como a grande massa jurídica, entre elas direitos do consumidor, família, trabalhista e ramificações dentro da ampla área cível.

Instagram para Advogados - com foco principalmente no "visual", todo seu formato é destinado para que suas fotos ou vídeos fiquem em evidência. Como exemplo, ao iniciar uma simples publicação, perceberá que o primeiro é a escolha da imagem ou vídeo, e somente após é possível adicionar a legenda, que é limitada a 2.200 caracteres.

Além disso, a intenção do Instagram é que o usuário não disperse sua atenção para outras mídias, e este é um dos motivos que impossibilitam a inclusão de links em publicações no Feed, dificultando a criação de um fluxo que possibilite conduzir o usuário para o site do seu escritório, salvo exceções para perfis com mais

---

em 06 ago. 2019. Disponível em https://elife.com.br/index.php/2019/08/06/95-dos-brasileiros-assistem-a-videos-no-youtube/#:~:text=O%20YouTube%20%C3%A9%20a%20rede,a%20133%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas.. Acesso em 15 ago. 2019.

41 ANDRADE, Juliana. **11 dicas para bombar no Linkedin em 2020**. Forbes, Pubicado em 06 jan. 2020. Disponível em https://forbes.com.br/carreira/2020/01/11-dicas-para-bombar-no-linkedin-em-2020/. Acesso em 15 fev. 2020.

de 10.000 seguidores ou que optem por patrocinar publicações.

Youtube para Advogados - diversas estatísticas apontam as publicações em vídeo como sendo a preferência dos consumidores nos próximos anos, sendo que: 78% das pessoas assistem a vídeos online toda a semana, e 55% destes assistem diariamente; 72% dos consumidores preferem aprender sobre um produto ou serviço a partir de vídeos; 81% dos negócios usam vídeos em suas estratégias de marketing; 82% de todo o tráfego de consumidores na internet virá de vídeos online até 2022.

Estes dados avolumam-se anualmente com o crescimento da ferramenta no Brasil e a ascensão para a 1ª posição no acesso mensal.[42]

Duas características principais estão associadas com a evolução de um canal jurídico: 1) a associação do advogado na gravação dos vídeos, exigindo dedicação e comprometimento que faz toda diferença para o algoritmo da ferramenta, e 2) empatia junto à câmera e a facilidade de transmitir informações respeitando as boas práticas para um vídeo fluido e de alto valor percebido.

Linkedin para Advogados – Trata-se de rede social específica para negócios, devido a isso é a mídia mais apontada por especialistas que buscam atingir o público empresarial.

Uma das grandes vantagens da mídia é a excelente estatística de leitura ao compartilhar conteúdos "compactos" de alto valor agregado, conforme orientado na fase de estruturação dos conteúdos.

Independentemente da rede social escolhida é importante ressaltar a necessidade de engajamento com outros usuários e a frequência de utilização e publicação, e que, naturalmente, exigirá parte do seu tempo para que o planejamento surta efeito a médio-longo prazo.

42 AMARAL, Cristian, **Estatísticas do vídeo marketing para 2020**, Publicado em 20 nov. 2020. Disponível em https://k2ponto.com.br/blog/estatisticas-do-video-marketing-para-2020/#:~:text=72%25%20dos%20consumidores%20preferem%20aprender,de%20v%C3%ADdeos%20online%20at%C3%A9%202022. Acesso em 15 dez. 2020

CAPÍTULO III
GESTÃOCONTÁBIL-FINANCEIRA

3.1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira do escritório de advocacia e do advogado empreendedor objetiva maximizar os resultados financeiros decorrentes do controle, análise e planejamento.

Referida gestão sofrerá variação de acordo com o porte do escritório, número de sócios, número de clientes, bem como do montante inicial de investimento, seja para escritórios ou advocacia autônoma.

Todo e qualquer escritório de advocacia sustentável necessita de uma boa gestão financeira.

Gerir financeiramente a atividade da advocacia é tão importante quanto desenvolver um bom trabalho técnico e processual. Segundo ROCHA "financeiro em escritórios de advocacia é um tema árduo, seja por não existir um ensinamento básico disto na faculdade, nem nas escolas, seja porque normalmente também é um tabu falar sobre isto." [43]

A gestão financeira é importante para guiar as ações e resultados do escritório, independentemente do número de advogados que o integram.

A seguir, no âmbito financeiro, o manual discorrerá acerca do tema visando auxiliar o advogado na gestão financeira do escritório, seja na atuação em sociedade ou individualmente.

3.1.1 INVESTIMENTO INICIAL

O advogado que inicia suas atividades necessitará de estrutura para o desenvolvi-

43 ROCHA, Gustavo. **Fluxo de caixa, e agora?** Disponível em https://gustavorochacom.com.br/2018/08/13/fluxo-de-caixa-e-agora/. Publicado em: 14 jul. 2019. Acesso em: 19 abr 2020.

mento da advocacia com qualidade. Tal investimento em recursos dependerá da área de atuação, porte e objetivos estratégicos que o advogado ou equipe de advogados buscam para o futuro da atividade. Em seguida serão abordados alguns aspectos importantes na definição de investimento em recursos para a advocacia.

3.1.1.1 PROCESSO DECISÓRIO

O investimento inicial para desempenho da atividade jurídica pode variar de acordo com diversos itens que compõe e caracterizam a área da atuação específica. Portanto os itens que diferenciam o valor e tipo de investimento inicial são:

- Tamanho do escritório;
- Equipamentos e softwares necessários;
- Área de atuação;
- Localização do escritório, entre outros.

Nesse momento inicial é indispensável a elaboração de um plano de negócios e um bom planejamento de estratégias para a formação de uma carteira de clientes.

Também é primordial que o advogado já possua algumas definições sobre a forma de atuar, que refletirão no montante de investimento a ser realizado com:

- Planejamento Financeiro (capital de giro, adiantamento de custas, gestão de contratos e faturas, honorários de sucumbência e ganhos de causas, acompanhamento de indicadores do negócio);
- Custos com o escritório propriamente dito (capital necessário para montagem do escritório pretendido, locação de espaço, utilização de espaços compartilhados de trabalho);
- Investimento em comunicação e tecnologias (softwares de gestão, mecanismos de buscas, equipamentos de informática, servidores, back-up).

Considerando todas essas variáveis fica claro que não há uma regra única no que tange ao investimento inicial necessário para iniciar na advocacia. Pelo contrário, a composição dos interesses do advogado com sua disponibilidade e necessidade financeira serão os fatores que definirão o montante de capital necessário para o desempenho de suas atividades.

Por estas razões há apenas um fator que sempre deve estar presente quando o assunto for investimento inicial: planejamento.

3.2 CONTABILIDADE INTRODUTÓRIA

O objetivo dos breves comentários que serão realizados a seguir sobre a contabilidade é auxiliar os advogados na utilização desse instrumento na gestão de suas informações econômico-financeiras.

Primordialmente é importante que o advogado, como usuário da contabilidade, saiba interpretar os relatórios que são elaborados com base em sua atividade e dê a devida importância ao adequado registro das operações que realiza.

3.2.1 FINALIDADE E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE

O objetivo da contabilidade é refletir o controle do patrimônio da sociedade e fornecer as informações sobre a composição e variações patrimoniais, bem como o resultado de suas atividades econômicas. É o patrimônio das entidades.[44] Entenda-se como patrimônio o conjunto de bens, direitos e obrigações vinculadas às entidades[45].

Desse modo, os demonstrativos contábeis devem permitir a nítida avaliação da situação patrimonial da sociedade e representar a "posição" das operações realizadas com terceiros.

3.2.2 UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE

A contabilidade objetiva a visualização e o entendimento das informações econômicas e financeiras da sociedade pelas mais diversas pessoas que, de alguma forma, com ela se relacionam.

---

44 ATHAR, Raimundo Aben. **Introdução à Contabilidade.** São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 5.
45 Ibid. p. 3.

Dentre os principais interessados na contabilidade das sociedades, os principais são:

> I - Sócios, acionistas e investidores: Estas pessoas geralmente estão interessadas em acompanhar o retorno de seus investimentos e o cumprimento dos objetivos para o qual a sociedade foi constituída.
>
> II - Financiadores: Desejam as informações similares aos do item (i), mas sua análise é mais impessoal e direcionada sobre as informações para concessão de empréstimos /e financiamentos.
>
> III - Administradores, diretores e executivos: Geralmente, a utilização da contabilidade por essas pessoas é realizada de forma mais profunda, pois dela se utilizam para tomada de decisões.
>
> IV - Pessoas físicas: Utilizam a contabilidade para gerenciamento de seus rendimentos e despesas, principalmente, para fins fiscais.[46]

3.2.3 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE CONTABILIDADE

Na gestão de sociedades e utilização das informações contábeis, devem sempre ser levados em consideração os princípios fundamentais da contabilidade.

Estes princípios visam nortear a aplicação da ciência contábil ao dia a dia principalmente pelos gestores, como forma de uniformizar os procedimentos e tratativas a serem destinados aos fatos que possuem reflexos contábeis.

Na atividade jurídica a importância da aplicação dos princípios ao registro diário das operações realizadas pode ser verificada no adequado registro de receitas e honorários a receber, representação das despesas incorridas para prestação dos serviços e que podem ser objeto de reembolso junto aos clientes, reconhecimento e aferição da remuneração e rendimentos a serem destinados aos sócios, controle de custos e despesas, adequada apuração dos tributos devidos, dentre outros.

Nesse sentido, passa-se a tratar brevemente dos principais princípios contábeis a serem observados para registro das operações.

---

46 Ibid. p. 5

3.2.3.1 PRINCÍPIO DA ENTIDADE

Este Princípio define o patrimônio como objeto da contabilidade e visa a autonomia patrimonial.

Busca-se, principalmente, a segregação de cada parcela do Patrimônio à pessoa (física ou jurídica) a que pertence.

O Patrimônio da sociedade não se confunde com aquele dos seus sócios ou proprietários.

Não é raro que haja confusão patrimonial entre os sócios e a sociedade, como, por exemplo, nos casos em que se utilizam recursos da sociedade para pagamento de despesas pessoais dos sócios. São situações como essas que o princípio da entidade visa afastar.[47]

3.2.3.2 PRINCÍPIO DA OPORTUNIDADE

Está relacionado à mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais, objetivando a produção de informações íntegras e tempestivas.

Os fatos que possuem reflexo no patrimônio da sociedade devem ser registrados em sua integralidade e quando ocorrem.

Esse princípio objetiva o controle da informação contábil de forma precisa, sejam eles quantitativos, qualitativos ou temporais.

Em observância ao princípio da oportunidade é que as receitas, despesas e créditos com clientes, por exemplo, devem sempre estar devidamente registrados contabilmente.[48]

---

47 ATHAR, Raimundo Aben. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. P. 47.

48 SANTOS, José Luis dos; SCHMIDT, Paulo; GOMES, José Mário Matsumura; FERNANDES, Luciane Alves. **Contabilidade Geral**-Coleção Resumos de Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2004. p.14.

3.2.3.3 PRINCÍPIO DO VALOR ORIGINAL

Os registros contábeis devem ser realizados pelos seus valores originais e na data de cada transação.

O bem, o direito ou a obrigação, uma vez registrados no patrimônio, não podem ter seus valores modificados, a não ser que exista previsão normativa contábil que determine o contrário.[49]

3.2.3.4 PRINCÍPIO DA COMPETÊNCIA

O princípio da competência determina que os efeitos das transações devam ser reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento.

O objetivo principal do Princípio da competência é a simultaneidade do reconhecimento de receitas e de despesas relacionadas, ou seja, as receitas e as despesas devem ser consideradas na apuração do resultado do período em que ocorrerem, independentemente de recebimento ou pagamento.[50]

3.2.3.5 PRINCÍPIO DA PRUDÊNCIA

Esse princípio consiste na adoção do menor valor para os componentes do Ativo e do maior para os do Passivo, de forma que os demonstrativos contábeis sempre que se apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio líquido.[51]

O principal objetivo desse princípio é a adoção de certo grau de precaução no exercício dos julgamentos necessários às estimativas em certas condições de incerteza, no sentido de que ativos e receitas não sejam superestimados e que passivos e despesas não sejam subestimados.[52]

49 Ibid, p.15.
50 Ibid, p.18.
51 Ibid, p.20.
52 Ibid, p.21.

A aplicação do princípio da prudência atribui maior confiabilidade ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais.

3.2.3.6 PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE

O princípio da continuidade pressupõe que a sociedade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância.

Na grande maioria dos casos, excetuando-se disposição legal, contratual ou evidências em contrário, as sociedades são constituídas para perdurarem no tempo, de forma contínua e indeterminada.[53]

3.3 REGIME DE CAIXA E REGIME DE COMPETÊNCIA

Quando adentramos na área financeira de uma instituição e para que consigamos analisar os resultados da mesma, se faz importante diferenciar o que é regime de caixa e o que é regime de competência.

O regime de caixa contempla os valores pagos e recebidos de acordo com o momento da sua efetiva realização financeira (pagamento ou recebimento), independentemente do período de referência. [54]

O que importa neste regime é o momento da sua realização (pagamento ou recebimento), não se levando em conta o momento da contratação da determinada receita e ou despesa. Caso não ocorra o pagamento e/ou o recebimento de determinada rubrica a mesma é desconsiderada na apuração deste regime.[55]

Os controles financeiros como contas a pagar, contas a receber e Fluxo De Caixa utilizam o regime de caixa, pois interessará as saídas e entradas específicas de valores no momento que esses irão ocorrer.

---

53 MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1989, p. 41.
54 ATHAR, Raimundo Aben. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. P. 42
55 Ibid, p. 43.

Já no Regime de Competência, diferente do regime de caixa, o que importa é o momento de referência de determinada receita ou despesa, independentemente de ter havido o seu recebimento e/ou pagamento. Neste regime, o momento de apuração é considerado o período de referência de determinada rubrica, pouco importando o momento que a referida rubrica será realizada (recebimento e/ou pagamento).[56]

As análises de resultados e orçamentárias se baseiam em regime de competência, pois as receitas geradas deverão coincidir com os respectivos gastos (custos e despesas) que ocorreram para gerá-las. Desta forma, o demonstrativo de resultado refletirá efetivamente o resultado da atividade.

Da mesma forma, se considerarmos regime de caixa para análise de resultados, este não espelhará o resultado efetivo do negócio. Isto porque ocorreram entradas de receitas ou saídas de despesas originadas de outros períodos (meses anteriores).

3.4 GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

O Gestor do escritório, seja ele um dos sócios ou não, deve ter noção da importância do gerenciamento das contas para o crescimento do escritório.

Vimos que, desde logo, deve-se observar o princípio da entidade separando, com rigor, as despesas/receitas pessoais, das despesas/receitas do escritório, ainda que todas sejam pagas pela mesma pessoa.

Nesse caso, basta estabelecer um pró-labore para o (os) sócio (s), a fim de que fiquem perfeitamente separadas as despesas pessoais das despesas do escritório.

As movimentações financeiras devem, impreterivelmente, ser cadastradas em um sistema de controle financeiro ou mesmo em uma planilha, mas precisam ser cadastradas, desta forma propiciarão a gestão do contas a receber.

56 Ibid, p. 41.

3.4.1 CONCEITO DE RECEITAS

O objetivo do escritório, com uma prestação e serviços, é o lucro. Dessa forma, o conceito de receita é fundamental para consolidação do resultado e alcance desse objetivo.

O conceito genérico de receita equivale ao de entrada de recursos (assim se emprega, inclusive, especificamente, na Contabilidade Pública). Nas organizações com fins lucrativos, todavia, ela representa uma recuperação do investimento, acrescida de um resultado (por natureza, o lucro).[57]

Desta forma, podemos definir como receita a mensuração econômica dos serviços obtidos pela atividade da advocacia.[58]

É através do controle de contas a receber que se deve gerir todas as receitas do escritório, sejam elas decorrentes dos contratos de honorários advocatícios, de honorários por diligências, de honorários por consultas prestadas, de reembolso de custas, reembolso de despesas com contratação de advogado audiencista, despesas com cópias de processos físicos, certidões, deslocamentos, estacionamento de fórum e locais afins, honorários de consultas, inclusive com vencimentos futuros.

a) Modelo de contas a receber por Adnilson Hipólito[59]:

Tabela 1 - Modelo de contas a receber

Data de vencimento	Contrato/ cliente	N. da fatura	Descrição do serviço	Valor a receber	Valor recebido	Data do recebimento	Saldo	Prazo médio de recebimento
						Total		

HIPÓLITO, Adnilson. Finanças na Advocacia, Juruá Editora, 2011.

57 SÁ, Antônio Lopes de Sá – Atualização: Wilson Alberto Zappa Hoog, **Fundamentos da Contabilidade Geral**, 5ª Edição - Revista e Atualizada, Juruá Editora, 2017, p. 239.
58 PADOVEZI, Clóvis Luis, **Planejamento Orçamentário.** São Paulo: Cengage Learing, 2010. p.25.
59 HIPÓLITO, Adnilson. **Finanças na Advocacia**, Juruá Editora, 2011, p. 49.

b) Modelo de contas a Receber por Jorge Peronne dos Reis[60]:

Tabela 2 - Modelo de contas a receber

Status	NF	Data Emissão	Data Vencimento	Data Recebimento	Valor Estimado	Valor Recebido	Cliente	Ficha	Descrição da Conta – Item	Descrição da Conta – Subitem	Centro de Custos	Forma de Pagamento	Setor	Reembolsável
Atrasado	1254	01/05/2017	06/06/2017		R$ 100,00		X	Ficha 0022	1 Receitas de clientes	1.1 Honorários mensais (partido)	Cível	Dinheiro	RH	Não
Recebido	1255	05/06/2017	15/06/2017	16/06/2017	R$ 150,00	R$ 160,00	A	Ficha 0023	1 Receitas de clientes	1.2 Honorários final da ação (êxito)	Trabalhista	Boleto	Administrativo	Não
A receber	1256	12/06/2017	25/06/2017		R$ 658,00		F	Ficha 0024	1 Receitas de clientes	1.3 Honorários acordo	Tributário	Boleto	Administrativo	Não
Receber hoje	1257	15/06/2017	22/06/2017		R$ 248,00		G	Ficha 0025	1 Receitas de clientes	1.4 Honorários consultas	Cível	Boleto	Marketing	Sim
Recebido	1258	10/06/2017	15/06/2017	15/06/2017	R$ 358,00	R$ 358,00	R	Ficha 00445	3 Outras receitas	3.5 Reembolsos de custas	Consultivo	Depósito	Operacional	Sim

Fonte: Manual da Gestão para Advogados - Volume I

Para uma gestão adequada e precisa é necessário que as contas do escritório ou do negócio jurídico no caso da advocacia autônoma, e as contas domésticas de seus sócios sejam tratadas com isenção e completamente separadas.

Somente com essa separação será possível acompanhar a situação financeira do negócio jurídico, como, por exemplo, se o valor aportado para sua implantação está ou não sendo restabelecido, se os honorários recebidos são capazes de manter o escritório, quanto tempo ainda se consegue trabalhar com os contratos já fechados e as despesas já adimplidas, quanto se tem que diminuir em despesas para que os contratos em andamento sejam suficientes para manter o negócio. Essa análise é importante para avaliar a saúde financeira da atividade.

Na fase inicial dos escritórios é bem comum se confundir a pessoa do sócio com o gestor e o advogado. Ainda assim, é necessário que haja separação das contas. Uma sugestão para facilitar os controles é separar um valor de pró-labore para o advogado adimplir suas despesas pessoais e mantê-las separadas das despesas do escritório.

Em qualquer fase o escritório está sujeito a infortúnios, como rompimento de um contrato responsável por grande parte do pagamento das despesas ou atraso no recebimento de honorários que podem trazer algum desconforto financeiro. Por isso, é bem importante que haja um planejamento prévio de risco, definindo a ordem de prioridades do escritório para que, ao se deparar com uma situação

60 JORGE FILHO, Peronne dos Reis. Coordenadora: Samantha Albini - Organizadora: Fernanda Marcondes Corrêa, **Manual da Gestão para Advogados** - Volume I, Juruá Editora, 2018, p. 178.

como esta, o financeiro esteja preparado para atuar sem trazer maiores riscos ao escritório.

Para tanto é fundamental o acompanhamento dos valores a serem recebidos pelo escritório de acordo com o que foi pactuado com o cliente. Deve-se observar o momento correto do faturamento dos serviços prestados (honorários) e a realização da receita (pagamento por parte do cliente).

Muitas vezes se faz necessário abordar o cliente para verificação do motivo do não pagamento dos honorários. Para tanto sugere-se que o escritório tenha uma política/procedimento para realizar cobranças, visando uma sistematização do acompanhamento, bem como a forma de abordagem mais adequada e polida.

3.3.2 HONORÁRIOS – TIPOS DE CONTRATOS DE HONORÁRIOS

Os honorários podem ser divididos em honorários contratuais, honorários de sucumbência e honorários arbitrados judicialmente. Vamos tratar cada um deles separadamente:

3.3.2.1 HONORÁRIOS CONTRATUAIS

É no contrato de honorários que o advogado e seu cliente devem estipular os limites da prestação de serviços e a forma de pagamento.

PONTO DE ATENÇÃO AO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA:

É dever ético do advogado, para reduzir o potencial de risco e desgaste com o cliente que repercute mal na profissão, contratar seus honorários preferencialmente por escrito. Dessa forma, os honorários convencionados tornam-se inquestionáveis e permitem, em situação extrema, a execução judicial. Devem ser utilizados parâmetros seguros, tais como: valor fixo na moeda de curso forçado; atualização mediante indexador determinado, quando for o caso; percentual sobre valor da causa, desde já determinado[61].

Nosso Código de Ética e Disciplina regula os honorários profissionais no capítulo IX, do qual destacamos os seguintes artigos:

"Art. 48. A prestação de serviços profissionais por advogado, individualmente ou integrado em sociedades, será contratada, preferentemente, por escrito.

§ 1º O contrato de prestação de serviços de advocacia não exige forma especial, devendo estabelecer, porém, com clareza e precisão, o seu objeto, os honorários ajustados, a forma de pagamento, a extensão do patrocínio, esclarecendo se este abrangerá todos os atos do processo ou limitar-se-á a determinado grau de jurisdição, além de dispor sobre a hipótese de a causa encerrar-se mediante transação ou acordo. l

§ 2º A compensação de créditos, pelo advogado, de importâncias devidas ao cliente, somente será admissível quando o contrato de prestação de serviços a autorizar ou quando houver autorização especial do cliente para esse fim, por este firmada.

§ 3º O contrato de prestação de serviços poderá dispor sobre a forma de contratação de profissionais para serviços auxiliares, bem como sobre o pagamento de custas e emolumentos, os quais, na ausência de disposição em contrário, presumem-se devam ser atendidos pelo cliente. Caso o contrato preveja que o advogado antecipe tais despesas, ser-lhe-á lícito reter o respectivo valor atualizado, no ato de prestação de contas, mediante comprovação documental.

§ 4º As disposições deste capítulo aplicam-se à mediação, à conciliação, à arbitragem ou a qualquer outro método adequado de solução dos conflitos.

61 LOBO, Paulo Luiz Neto. **Comentários ao estatuto da advocacia e da OAB** (Locais do Kindle 3236-3240). Saraiva Educação. Edição do Kindle.

§ 5º É vedada, em qualquer hipótese, a diminuição dos honorários contratados em decorrência da solução do litígio por qualquer mecanismo adequado de solução extrajudicial.

§ 6º Deverá o advogado observar o valor mínimo da Tabela de Honorários instituída pelo respectivo Conselho Seccional onde for realizado o serviço, inclusive aquele referente às diligências, sob pena de caracterizar-se aviltamento de honorários.

§ 7º O advogado promoverá, preferentemente, de forma destacada a execução dos honorários contratuais ou sucumbenciais.

Art. 49. Os honorários profissionais devem ser fixados com moderação, atendidos os elementos seguintes:

I - a relevância, o vulto, a complexidade e a dificuldade das questões versadas;

II - o trabalho e o tempo a ser empregados;

III - a possibilidade de ficar o advogado impedido de intervir em outros casos, ou de se desavir com outros clientes ou terceiros;

IV - o valor da causa, a condição econômica do cliente e o proveito para este resultante do serviço profissional;

V - o caráter da intervenção, conforme se trate de serviço a cliente eventual, frequente ou constante;

VI - o lugar da prestação dos serviços, conforme se trate do domicílio do advogado ou de outro;

VII - a competência do profissional;

VIII - a praxe do foro sobre trabalhos análogos.

Art. 50. Na hipótese da adoção de cláusula quota litis, os honorários devem ser necessariamente representados por pecúnia e, quando acrescidos dos honorários de sucumbência, não podem ser superiores às vantagens advindas a favor do cliente.

§ 1º A participação do advogado em bens particulares do cliente só é admitida em caráter excepcional, quando esse, comprovadamente, não tiver condições pecuniárias de satisfazer o débito de honorários e ajustar com o seu patrono, em instrumento contratual, tal forma de pagamento.

§ 2º Quando o objeto do serviço jurídico versar sobre prestações vencidas e vincendas, os honorários advocatícios poderão incidir sobre o valor de umas e outras, atendidos os requisitos da moderação e da razoabilidade.

A importância de um contrato de honorários bem redigido e abarcando todas as possibilidades, facilitará posteriormente o dever do advogado de prestação de contas, pois caso contrário, em sua falta, o advogado poderá incorrer na infração ética prevista no inciso XXI, do artigo 34 do Estatuto da Advocacia e da OAB.

Nesse ponto, é importante ressaltar a lição do professor Álvaro de Azevedo Gonzaga[62], que destaca que

O crédito de honorários do advogado ou mesmo o adiantamento de custas não exime do profissional o dever de prestar contas ao mandante, que deverá sempre acontecer em relação a quaisquer quantias recebidas. Ainda que o advogado possua autorização específica do cliente para compensação automática, ainda assim deverá prestar as contas. Cláusula contratual ou inserida na procuração desobrigando o advogado desse dever é nula, sendo um direito irrenunciável do constituinte. (...) A recusa do cliente em aceitar ou assinar documento de prestação de contas oferecido pelo profissional, não o exime de suas responsabilidades, devendo neste caso, propor a medida judicial cabível, geralmente consignação em pagamento, no caso de valores a serem repassados.

As partes podem convencionar se o contrato se dará por fase do processo, por atos processuais, por período, por *quota litis*, etc. É nesse momento que se convenciona como serão computadas as diligências, o pagamento de custas, pagamento de certidões, os reembolsos de despesas do advogado, como estacionamento, deslocamento, cópias de documentos, cópias de processos físicos etc.

Fala-se em contrato por fase processual quando, por exemplo, o contrato delimitar que o valor pactuado se dará até a prolação da sentença, havendo necessi-

62 GONZAGA, Álvaro de Azevedo. **Estatuto da Advocacia e Novo Código de Ética e Disciplina da OAB - Comentados** (p. 173). Método. Edição do Kindle.

dade ou se for do interesse do cliente que haja interposição de recurso, isto é, se até a fase de conhecimento os interesses do cliente não forem atingidos, abre-se novamente possibilidade de ajuste de valores para que o advogado atue também em fase recursal em tribunal local, fase recursal em tribunais superiores, fase de execução ou cumprimento de sentença e assim por diante.

No contrato por ato processual as partes convencionam que serão pagas parcelas fixas quando da realização de determinados atos processuais, isto é, as partes previamente pactuam o valor para cada ato e assim que o ato acontece ou é realizado se abre a oportunidade para o pagamento. Pode-se convencionar pagamentos em vários momentos processuais, como, por exemplo, no ajuizamento da ação, no protocolo da defesa, na realização de audiência de instrução e julgamento, na prolação da sentença, na oposição de embargos, na interposição de recurso para os Tribunais locais, apresentação de memoriais, sustentação oral, interposição de recursos em Tribunais Superiores.

O contrato por diligência é um excelente exemplo de contrato por ato e tem se tornado cada dia mais comum em razão da substancial evolução dos processos digitais. O processo eletrônico facultou ao advogado estender sua prestação jurisdicional para Comarcas distantes de sua sede, o que viabilizou a contratação de advogados para atendimento de diligências, como: retirar documentos em órgãos públicos, órgãos de proteção ao crédito, realizar audiências, acompanhar julgamentos etc. Todas essas atuações são cobráveis e o advogado que atua na diligência pode ou não estar vinculado ao processo. É um ponto bem importante a ser discutido no momento da elaboração do contrato, se as partes concordam em terceirizar alguns atos e/ou diligências, inclusive para tornar o contrato menos oneroso para ambas as partes.

No contrato por período as partes convencionam que o contrato será regido por um período, no qual o advogado se responsabiliza pela total condução do processo durante, por exemplo, 12 meses. O valor pactuado pode ser pago à vista ou em parcelas e, ao final de cada período, o contrato pode ter valores ajustados para o próximo período, momento em que as partes também poderão verificar a viabilidade de continuar nesse modelo de contrato ou se preferem alterar o tipo de contratação.

No contrato com cláusula de *quota litis* as partes estipulam que os honorários de prestação de serviços estão condicionados ao êxito ou ao risco da ação, estão di-

retamente ligados ao resultado financeiro da ação. Importante observar que em se tratando de contrato de risco, todo o tempo que será despendido, toda e qualquer despesa deve ser computada para se aferir o percentual devido ao advogado. Nesse contrato aplica-se um percentual sobre o resultado obtido e tem-se observado uma prática de 30% de honorários nesses casos.

Segundo Eduardo Brustolin, "o advogado precisa destacar e lembrar ao cliente que mesmo se tratando de contrato com cláusula *quota litis*, os custos de deslocamento com viagens e eventuais despesas judiciais não estão englobados dentro dos honorários**.** Ou seja, devem ser ressarcidos de forma separada".[63] É muito importante que o Advogado/Gestor conheça os contratos, os verifique com muita frequência, controle por planilha e por agenda quais contratos são periódicos, quais são por fase ou ato processual, a fim de que consiga realizar a cobrança do ato quando realizado e tenha controle do contrato que está por vencer, para agilizar a renovação, etc.

3.3.2.2 HONORÁRIOS ARBITRADOS JUDICIALMENTE

Situações há que, por uma gama de motivos, amizade envolvida, urgência na atuação, que as partes não convencionam os honorários contratuais previamente e depois acabam contendendo sobre os valores devidos. Nesse caso, cabe ao Juízo arbitrar os honorários.

3.3.2.3 HONORÁRIOS DE SUCUMBÊNCIA

Os honorários de sucumbência são completamente independentes dos honorários contratuais. Esses, ao contrário dos honorários contratuais, não precisam ser convencionados, são arbitrados pelo Juiz da Causa na própria decisão de mérito e são devidos ao advogado da parte vencedora. Cabe à parte perdedora o pagamento desses honorários.

---

63 BRUSTOLIN, Eduardo. **Saiba quando usar a *quota litis* no seu contrato de honorários**. Disponível em https://www.aurum.com.br/blog/clausula-quota-litis-contrato-de-honorarios/. Publicado em: 22 set. 2017. Acesso em: 29 ago. 2019.

3.4.3 ABRANGÊNCIA DO CONTRATO DE HONORÁRIOS

O contrato de honorários não se resume ao peticionamento. Há muito mais atividades que envolvem o advogado, o cliente e o processo, e que devem ser consideradas em um contrato, como a quantidade de consultas, o pagamento das despesas com cartórios, certidões, custas, estacionamento, cópias, protocolos em outras Comarcas, diligências em órgãos públicos, contratação de assistente técnico, contador, serão adiantadas pelo advogado e ressarcidas pelo cliente, ou se o cliente pagará as despesas pessoalmente.

3.4.3.1_FASE DOS CONTRATOS

Além do que já se mencionou, seguem algumas fases, momentos contratuais que devem ser acompanhadas, pelo menos uma vez por mês pelo Gestor/Advogado, a fim de que tenha a nítida noção de quanto ainda se tem de receita, compare com as despesas e adote as medidas necessárias para que os contratos existentes e em andamento sejam sempre capazes de suprir o orçamento do escritório. Para Adnilson Hipólito[64] é preciso avaliar sempre a receita sobre esses 6 aspectos para garantir a saúde financeira do Escritório:

- Receita dos contratos existentes;
- Receita dos contratos que estão por fechar;
- Projeções dos contratos que estão por fechar;
- Possíveis inadimplências;
- Oportunidades de negócios;
- Geração de novos e constantes serviços.

64 HIPÓLITO, Adnilson. **Finanças na Advocacia**, Juruá Editora, 2011, p.36.

3.4.4 POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA

Já devidamente explanado, o escritório e a atividade jurídica objetivam o lucro e esse advém do recebimento de receitas (honorários) pagas por clientes. Para que o escritório tenha uma situação financeira saudável faz-se necessário o acompanhamento criterioso das entradas e saídas de valores (contas pagar e a receber).

No que tange as contas a receber, e visando um melhor controle das receitas, sugere-se a criação de uma política de crédito e cobrança. Nessa política constarão regras e procedimentos que deverão ser seguidos sistematicamente, abordando os seguintes aspectos, dentre outros:

- Forma de recebimento dos clientes (boleto, depósito, etc);
- Datas específicas de faturamento;
- Forma de envio da cobrança ao cliente;
- Controle de contratos no que se refere a faturamento;
- Procedimento / ações a serem realizadas no caso de atrasos (ligações, contatos, etc);
- Responsáveis por cada atividade relacionada ao crédito e cobrança.[65]

3.5 GESTÃO DE CONTAS A PAGAR

3.5.1 CONCEITO DE GASTOS, DESPESAS E CUSTOS

Sabe-se que todos os compromissos devem ser adimplidos e que um escritório não sobrevive sem energia elétrica, telefone e internet, por exemplo.

O controle de contas a pagar deve ser visto e analisado todos os dias, seja ele realizado em agenda, planilha ou sistema de controle de processo jurídico com módulo financeiro.

65 FRANCO, Patricia. Elaborado pelo autor.

Conforme Adnilson Hipólito "são as contas a pagar que ajudam a manter a estrutura em funcionamento a total vapor. Já pensou se o telefone é cortado ou a manutenção de TI não é realizada por falta de pagamento destas despesas?"[66]

Em análise do contas a pagar há de se conceituar gastos, custos e despesas.

- Gastos - Todos os bens e serviços adquiridos por uma organização são considerados como "gastos" em algum momento de sua existência[67] **é o s**acrifício que a entidade arca para obtenção de um bem ou serviço, representado por entrega ou promessa de entrega de ativos.[68]

- Custos é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços. São todos os gastos relativos às atividades de produção.[69] Na prestação de serviços jurídicos os custos são a mão de obra dos advogados, os pagamentos com sistemas, bolsa de estagiários, ou seja, todos os pagamentos que estão aplicados diretamente no serviço prestado.

- Despesas são os gastos com bens e serviços não utilizados diretamente nas atividades produtivas e consumidos com a finalidade de obtenção de receitas.

Para distinguir despesas e custos é necessário analisar se os gastos foram aplicados diretamente na prestação de serviços, neste caso são custos e os demais gastos são despesas.[70]

No âmbito do contas a pagar devem estar relacionados todos os gastos, estando ou não pagos. Além disso é importantíssimo que se prestem informações como o valor de cada despesa, a data do seu pagamento ou de seu vencimento, inclusive deve-se informar seu houve aplicação de juros e/ou correções por pagamento em atraso.

66 HIPÓLITO, Adnilson. Finanças na Advocacia, Juruá Editora, 2011, p. 49.
67 BERTI, Anélio, e Adriana Costa Pereira Berti, **Gestão e Análise Orçamentária**, Juruá Editora, 2010, p. 92.
68 Ibid, p.10.
69 Ibid, p.11.
70 Ibid, p.18.

3.5.2 TIPOS DE DESPESAS

São consideradas despesas do escritório as despesas com aluguel, condomínio, água, energia, internet, telefone, correios, cartórios, salários dos colaboradores, comissões, despesas com limpeza, manutenção, segurança, impostos, viagens, material de escritório, despesa com Tecnologia e Informática, aquisição de livros, entre outras. Enfim, todas as despesas que são exclusivamente do escritório.

Mesmo as custas ou despesas que serão reembolsadas pelo cliente devem ser controladas no plano de despesas, vez ou outra elas precisarão ser adiantadas pelo escritório e seu controle efetivo ajudará a não as esquecer para que haja efetiva cobrança do reembolso, de modo que o adiantamento não se torne uma despesa do escritório.

3.5.3 MODELOS DE PLANILHAS PARA GESTÃO DE CONTAS A PAGAR

a) Modelo por Jorge Filho[71]:

Tabela 3 – Modelo Contas a pagar

Status	Nome	Data Emissão	Data Vencimento	Data Pagamento	Valor Estimado	Valor Pago	Descrição da Conta	Descrição da Conta – Subitem	Centro de Custos	Inf. Adicional	Forma de Pagamento	Setor	Reembolsável	Fixo/ Variável
Atrasado	X	01/05/2017	06/06/2017		R$ 100,00		7 Advogados	7.5 Vale-transporte	Cível	Estagiários	Dinheiro	RH	Não	Fixo
Pago	R	05/06/2017	15/06/2017	16/06/2017	R$ 150,00	R$ 160,00	4 Impostos e tributos	4.1 COFINS	Trabalhista		Boleto	Administrativo	Não	Variável
A pagar	T	12/06/2017	25/06/2017		R$ 658,00		10 Administrativas	10.1 Água	Tributário		Boleto	Administrativo	Não	Variável
Pagar hoje	O	15/06/2017	22/06/2017		R$ 248,00		10 Administrativas	10.11 Cartório	Cível	Ficha 0025	Boleto	Marketing	Sim	Variável
Pago	J	10/06/2017	15/06/2017	15/06/2017	R$ 358,00	R$ 358,00	10 Administrativas	10.4 Correios	Consultivo	Ficha 00445	Cartão de crédito	Operacional	Sim	Variável

Fonte: Manual da Gestão para Advogados - Volume I

71 JORGE FILHO, Peronne dos Reis. Coordenadora: Samantha Albini - Organizadora: Fernanda Marcondes Corrêa, **Manual da Gestão para Advogados - Volume I,** Juruá Editora, 2018, p. 176.

B) Modelo por Adnilson Hipólito[72]:

Tabela 4 – Modelo Contas a pagar

Data de vencimento	Tipo de conta	N. da fatura	Descrição observação	Valor a pagar	Valor pago	Data do pagamento	Prazo médio de pagamento
Fonte: Finanças na Advocacia				Total			

3.6 FLUXO DE CAIXA

3.6.1 CONCEITO E APLICABILIDADE

A palavra "fluxo", em um conceito mais simplista, significa movimento, contudo as palavras "Fluxo de Caixa" significam, conjuntamente, entradas e saídas de recursos financeiros, de tal sorte que toda a movimentação de recursos financeiros de uma sociedade e/ou escritório de advocacia pode ser demonstrada através de um Fluxo de Caixa.

O fluxo de caixa é utilizado para a tomada de decisões econômicas, composto pelas seguintes informações: (I) os principais fatores que influenciam a performance financeira e as políticas de investimentos futuras; (II) as fontes de recursos da entidade; e (III) os recursos não reconhecidos no balanço patrimonial.[73]

O Fluxo de Caixa possibilita identificar detalhadamente a movimentação efetiva dos recursos financeiras da sociedade e/ou escritório de advocacia, tornando-se uma ferramenta fundamental a ser utilizada pelo administrador para identificar todas as entradas e saídas de recursos financeiros que ocorreram em um determinado período.

72 Ibid, p. 176.

73 IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 721.

Pode ser entendido também como um instrumento bastante útil que possibilita ao administrador saber os futuros ingressos e desembolsos de recursos financeiros que ocorrerão na sociedade e/ou escritório de advocacia em um determinado período.

O Fluxo de caixa é utilizado pelo administrador financeiro como um instrumento para a tomada de decisão em relação a aplicação dos recursos necessários e na sua distribuição eficientes, para que a sociedade e/ou escritório de advocacia possa operar de acordo com seus objetivos e metas previamente definidas.

Pode-se afirmar também que o fluxo de caixa tem como objetivo básico o controle da entrada e saída de recursos financeiros que ocorrerão na sociedade e/ou escritório de advocacia em um determinado período, visando prever a eventual necessidade de captação de novos recursos ou a aplicação dos recursos excedentes.

A periodicidade para a elaboração do Fluxo de Caixa pode ser definida de acordo com a necessidade da administração, contudo, pode-se afirmar que quanto maior for o período de projeção, melhor será o resultado obtido para uma melhor decisão da administração.

Normalmente procura-se adotar um período de pelo menos 6 meses para a elaboração de um Fluxo de Caixa, ou seja, um período mais longo permitindo que se visualize um horizonte mais amplo, possibilitando assim que se antecipem as decisões na aplicação e/ou captação dos recursos financeiros, evitando surpresas futuras com eventual falta de recursos.

De qualquer forma, nada impede que o período adotado para a elaboração do Fluxo de Caixa seja menor que 6 meses, podendo ser mensal e até mesmo quinzenal, porém, quanto menor for o período adotado, mesnos eficiente ele será para a administração dos recursos financeiros da sociedade.

Como forma de permitir uma melhor compreensão dos motivos de se adotar o Fluxo de Caixa, descrevemos abaixo suas principais vantagens:

- proporcionar uma estimativa de recursos financeiros que serão necessários para elaboração e execução das atividades da instituição;
- permitir que o gestor possa aplicar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis para a organização;

- planejar e controlar de forma eficiente os recursos financeiros da organização;
- buscar o melhor equilíbrio entre ingressos e desembolsos de recursos da organização, de forma que a esta possa ter uma gestão financeira eficiente;
- permitir um planejamento eficiente para aplicação dos recursos financeiros disponíveis na organização dentre os diversos setores e suas respectivas necessidades;
- analisar as fontes de créditos e o respectivo custo do recurso financeiro, bem como avaliar a que represente custos menos onerosos; e
- evitar desembolsos de recursos em períodos no qual se tenha escassez, evitando o gasto com a captação de recursos de terceiros.

Os escritórios de pequeno porte podem optar pelo controle de fluxo de caixa por planilha. Há no mercado várias empresas que oferecem modelos prontos de planilhas que possibilitam o controle necessário sem demandar grandes investimentos. Na sequência exemplo de modelo de Planilha de controle de Fluxo de Caixa.

Já para os escritórios mais estruturados, cujo controle processual é realizado por um ERP (sistema jurídico com módulo financeiro), importante que o controle de fluxo seja também realizado pelo mesmo ERP.

3.6.2 MODELO DE FLUXO DE CAIXA

Abaixo Modelo de planilha de Fluxo de Caixa sugestivo para aplicação. Salienta-se que o modelo deve ser adaptado de acordo com as peculiaridades e cada escritório e do negócio jurídico em questão:

MODELO DE FLUXO DE CAIXA DIÁRIO

	1/mês	2/mês	3/mês	4/mês	5/mês	8/mês	9/mês	10/mês
A SALDO ANTERIOR	101.453	209.113	205.170	117.995	200.130	283.365	371.250	435.460
B (+) ENTRADAS	115.430	227.460	162.890	163.592	265.540	89.530	64.240	132.565
Cobranças em carteira	3.000	2.000	-	500	1.200	750	-	520
Cobranças bancárias	107.000	220.000	157.000	156.852	256.820	80.260	54.980	120.465
Receitas financeiras	5.430	5.460	5.890	6.240	7.520	8.520	9.260	11.580
C (-) SAÍDAS	7.770	31.403	65	1.457	2.305	1.645	30	455.402
Salários		4.500						
Vale Refeição/ alimentação	1.200							
Vale transporte	720							
FGTS								360
INSS								900
Honorários advogados		1.000						
Participação em resultados								
Pró-labore - sócios		25.000						
Honorários para terceiros/ correspondentes					1.520			
Impostos								454.142
Contabilidade					520			
Software						360		
Ocupação								
Comunicação								
Tecnologia								
Marketing				1.200				
Viagens		650				1.200		
Prestadores de Serviços								
Cartão de Crédito	5.700							
Operacional								
Tecnologia								
Patrimoniais								
Tarifa bancária e de cobrança	150	253	65	257	265	85	30	-
Juros/ Multas								
A + B - C (=) TOTAL (DISPONIBILIDADE)	209.113	405.170	367.995	280.130	463.365	371.250	435.460	112.623
D = (+) ou (-) RESGATE DE INVESTIMENTOS OU APL	R$ 0	-R$ 200.000	-R$ 250.000	-R$ 80.000	-R$ 180.000	R$ 0	R$ 0	R$ 0
A + B - C (=) TOTAL (DISPONIBILIDADE	209.113	205.170	117.995	200.130	283.365	371.250	435.460	112.623

Fonte: Franco, Patricia (elaborado pelo autor, 2020)

Note-se que o Fluxo de caixa deverá ser apresentado de forma diária para a operacionalização. Dessa forma haverá a sinalização de disponibilidade de recursos para aplicações ou para compras à vista, bem como a necessidade de obtenção de recursos (resgate de aplicações ou empréstimos). Desta forma, é uma ferramenta importante para a tomada de decisão financeira.

Além da apresentação da forma diária para operacionalização, o mesmo poderá ser apresentado de forma gerencial com valores mensais, isso possibilita o gestor adotar políticas de concessões de crédito e prazos de pagamento para clientes tendo em vista uma possível necessidade premente de entrada de caixa.

3.7 GESTÃO DE REEMBOLSO DE CUSTAS

Tratou-se em item anterior sobre os honorários de diligência, oportunidade que se mencionou a importância de previsão contratual para contratação de terceiro para facilitar e desonerar o processo, afastando por exemplo despesas com viagens, deslocamento, quando é possível contratar um advogado parceiro para realizar determinada atividade, como retirada de certidão, retirada de cópias, retirada de documentos de órgãos públicos etc. Cabe ao advogado definir se determinada diligência poderá ser executada por terceiro sem que haja prejuízo ao processo.

Todas as despesas relativas ao processo devem estar contempladas no contrato como reembolsáveis pelo cliente, sejam elas de custas, despesas com cópias de processos físicos, reembolso de valores gastos com certidões, contratação de diligência para retirada de cópias e documentos deslocamentos, despesas com telefonemas, correio, estacionamento de fórum e locais afins etc.

Um dos principais gastos que deve compor o contrato de honorários, bem como deve estar sempre explícito aos clientes desde a contratação, em diálogos claros, são as custas processuais e despesas decorrentes do processo (diligências extrajudiciais, locomoção, cópias, telefones etc.).

A cobrança dessas custas e despesas devem ser previamente acordadas entre advogado e cliente, incluídas em contrato de honorários, evitando assim qualquer desencontro de informação.

Todo escritório seja de grande ou pequeno porte deve prever como será a gestão dos reembolsos de custas e despesas, podendo inclusive delimitar prazos e valores para tais procedimentos.

A partir do momento que há uma gestão prevista quanto a forma de reembolso (mensal, trimestral etc.), o passo seguinte e um dos mais importantes é manter sempre o registro de qualquer pagamento, arquivando os comprovantes e qualquer meio que facilite a prestação de contas.

O controle e a devida prestação de contas ajudam a evitar inclusive denúncias no comitê de ética da OAB[74], pois muitos dos advogados realizam o reembolso em eventual ganho de causa, ou deixam de realizar a prestação de contas, diante da cobrança posterior, ou até mesmo retenção de valores. Por desconhecimento causar estranheza nos clientes e dúvidas sobre a veracidade das custas processuais e despesas.

Portanto, no contrato de honorários deve constar sempre, além dos deveres do profissional advogado, também os deveres do cliente quanto ao pagamento de reembolso referente às custas e despesas.

3.7.1 CONTROLE FINANCEIRO DOS REEMBOLSOS PROCESSUAIS

Depois de superada a contratação e conhecimento sobre as custas processuais e despesas é dever do advogado manter um controle prático de todas as despesas inerentes de cada processo.

Implementar um sistema de planejamento a fim de possibilitar procedimentos financeiros, gastos, caixa do escritório e recebimentos, é necessário para mapear e fazer o controle dos reembolsos, sejam das custas processuais ou despesas diversas.

Ainda, sempre importante reportar ao cliente os valores despendidos para cada processo e, principalmente, ter guarda dos comprovantes de todas as despesas/custas, visando assim mantê-lo e atualizá-lo, pois esse procedimento aumenta a confiança entre contratante e contratado, bem como possibilita também um grande controle financeiro sobre tais gastos.

Independente de qual forma escolhida para reembolso (mensal, trimestral, ganho de causa), é importante que o cliente esteja ciente que o reembolso se dará nesse momento e ciente dos valores gastos, por isso, o controle mensal e reporte é importante.

Toda e qualquer gestão de reembolso é válida desde que mantenha o princípio de clareza e que estejam todas as custas e despesas englobadas.

---

74 OAB - Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Federal. Código de Ética e Disciplina, artigos 34, 37 e outros. Disponível em: https://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina. Acesso em: 15 set. 2019.

Para gerenciamento interno, escritórios de grande porte utilizam sistemas que visam facilitar o controle por clientes e processos, porém, para o advogado/escritório iniciante o controle é válido por meio de planilhas completas que sejam sempre alimentadas, que possibilitarão o controle de cada processo, relacionado a cada cliente.

Escritórios de qualquer dimensão devem manter sempre os documentos comprobatórios das despesas/custas pagas para a devida prestação de contas aos clientes.

Ainda, pode haver custas que já negociadas não serão reembolsadas. Nem todas as custas são, obrigatoriamente, reembolsáveis. Poderá haver, dentro da negociação de honorários e do cálculo de precificação, custas já embutidas no valor de honorários estabelecidos, por isso é importante manter sempre o controle e comprovantes das custas/despesas pagas, porém sempre respeitando o acordado previamente.

3.7.2 POLÍTICA DE ANTECIPAÇÃO DE CUSTAS

Uma prática que deve ser usada principalmente por advogados já no início da atividade da advocacia é a antecipação de valores e custas processuais, pois nela é aplicável o envio direto ao cliente das custas e despesas a serem pagas ou até mesmo que sejam antecipados os valores necessários para pagamento de tais despesas.

Portanto, é necessário estabelecer valores máximos de antecipação, como por exemplo: antecipado valor de R$ 1.000,00 e a cada 30 dias é feito a prestação de contas, com a solicitação de reembolso dos valores antecipados ao cliente.

A mesma prática deve ocorrer com o reembolso de custas e despesas processuais, onde se deve fixar uma data limite para realização da prestação de contas, no qual, a mesma deve ser composta sempre com rigor nos detalhes prestados. Os comprovantes de pagamentos são de suma importância para demonstrar a veracidade das despesas despendidas e possibilitar o reembolso.

Após a prestação de contas, conforme acordado com o cliente previamente, um prazo para o pagamento é sempre imposto. Evitando assim qualquer imprevisto financeiro, pois, muitas vezes, pode acontecer que o escritório não tenha caixa suficiente para suportar o peso das custas e despesas processuais ou até mesmo o

prazo para reembolso.

Assim, a fim de evitar um grande prejuízo ou que não haja uma grande aplicação de valores pelo advogado, a antecipação é uma maneira eficaz e justa de evitar uma emergência financeira do escritório.

A antecipação de custas deve ser tratada com muita clareza e transparência com o cliente, para evitar que futuramente gere qualquer ponto de conflito, pois o contratante deve estar ciente do que será cobrado, do que está pagando, quais os prazos e multas e/ou consequências que podem gerar o não pagamento.

A antecipação é eficiente, pois não mexe com o fluxo de caixa do advogado, gerando, assim, mais liberdade e fôlego para suas despesas cotidianas.

3.7.3 TRATAMENTO NA ANÁLISE DE RESULTADO

Deve ser observado que as custas e despesas processuais, quando reembolsáveis, não devem consolidar o resultado da atividade, pois tratam de valores que serão reembolsados, ou seja, não fazem parte de qualquer resultado do escritório.

As despesas/custas que estão embutidas nos honorários pré-fixados, diferente das que são reembolsáveis, devem compor o resultado, pois essas terão impacto no caixa do escritório e no resultado.

Com essas considerações salienta-se que as custas reembolsáveis, apesar de não compor o resultado, deverão ser analisadas no Fluxo de Caixa da organização, pois envolvem desembolsos e entradas de valores.

3.8 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para que se possa avaliar se o escritório está efetivamente dando lucro em sua atividade faz-se necessária a análise de resultados. Resultado é o confronto entre as receitas, menos os custos e as despesas.[75]

75 ATHAR, Raimundo Aben. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. P. 17.

É a consolidação do Demonstrativo de Resultados que propiciará ao gestor avaliar se os resultados que estão sendo obtidos estão de acordo com o esperado. Para tanto, faz-se necessário o conhecimento dos componentes do Demonstrativo de Resultado, conforme análise a seguir.

3.8.1 ESTRUTURA DO PLANO DE CONTAS

O conjunto de contas, despesas e receitas de um escritório é chamado de Plano de Contas.

O Plano de Contas consiste numa relação padronizada e detalhada de contas previamente definidas que serão utilizadas para registrar as transações de um escritório e/ou sociedade de advogados, pelos profissionais responsáveis pela contabilidade.[76]

Com este agrupamento dos movimentos contábeis em contas de forma padronizada se busca a uniformidade nos procedimentos contábeis adotados pelo escritório e/ou sociedade de advogados, possibilitando a construção ordenada dos principais relatórios que serão utilizados pelos usuários da contabilidade.

Segundo Jorge Peronne dos Reis "o plano de contas pode ser descrito como padronização, por meio de grupos e subgrupos de cada uma das receitas ou despesas de modo a organizar as contas para segmentá-las e identificá-las corretamente no seu destino."[77]

O Plano de Contas nada mais é que uma lista de todas as contas existentes – contas de receita e contas de custos e despesas – que serão utilizadas para a consolidação das transações financeiras do seu escritório (...), é o instrumental de maior importância dentro da organização financeira. Não há que se falar em gerenciamento financeiro sem um plano de contas definido.[78]

---

76 IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 740.
77 JORGE FILHO, Peronne dos Reis. Coordenadora: Samantha Albini - Organizadora: Fernanda Marcondes Corrêa, **Manual da Gestão para Advogados - Volume I**, Juruá Editora, 2018, p. 171, ID:27220
78 HIPÓLITO, Adnilson. **Finanças na Advocacia**, Juruá Editora, 2011, p. 36-37, ID:22369.

A padronização das informações permite verificar a origem e o destino de cada receita ou despesa, nos termos exemplificados abaixo:[79]

RECEITAS DE CLIENTES
1.1 Honorários Mensais
1.2 Honorários de êxito
1.3 Honorários Acordo
1.4 Honorários Consultas
1.5 Honorários Pontuais
RECEITAS DE SUCUMBÊNCIA
2.1 Honorários de Sucumbência
OUTRAS RECEITAS
3.1 Aportes de Capital
3.2 Devoluções de Adiantamento
3.3 Empréstimos
3.4 Juros de Aplicações
3.5 Reembolsos de Custas
3.6 Resgates de Aplicações
3.7 Honorários a Repassar
CUSTOS E DESPESAS
IMPOSTOS E TRIBUTOS
4.1 COFINS
4.2 CSLL
4.3 IRPJ
4.4 PIS
4.5 Simples
COMISSÕES E REPASSES
5.1 Comissão
5.2 Repasse
SÓCIOS
6.1 Ant. de Distribuição de Lucro
6.2 Bônus
6.3 Pró-Labore
6.4 INSS
6.5 IR

7 ADVOGADOS
7.1 Bônus Advogados
7.2 Honorário Mensal
7.3 INSS
7.4 IR
7.5 Vale-transporte
8 ESTAGIÁRIOS
8.1 Bolsa Auxílio
8.2 Convênio
8.3 Vale-transporte
9 PESSOAL
9.1 13° Salário
9.2 Adiantamento
9.3 Contribuição Sindical
9.4 Férias
9.5 FGTS
9.6 Folha de Pagamento
9.7 IR Administrativo
9.8 INSS
9.9 Prêmio e Gratificação
9.10 Rescisão
9.11 Seguro de Vida
9.12 Vale-refeição
9.13 Vale-transporte
10 ADMINISTRATIVAS
10.1 Água
10.2 Alimentação
10.3 Aluguel de Equipamentos
10.4 Correios
10.5 Energia Elétrica
10.6 Manutenção de Equipamentos
10.7 Material de Escritório
10.8 Material de Limpeza e Copa
10.9 Uniformes
10.10 Confraternizações
10.11 Cartório
11 OCUPAÇÃO

79 Ibid, p. 172-175.

11.1 IPTU
11.2 Aluguel
11.3 Alvará e Vistoria
11.4 Condomínio
11.5 Seguro do Imóvel
12 COMUNICAÇÃO
12.1 Internet
12.2 Sistema de Telefonia
12.3 Telefonia Celular
12.4 Telefonia Fixa
13 OPERACIONAL
13.1 Aquisição de Livros
13.2 Assinaturas de Jornais e Revistas
13.3 Consultas
13.4 Cursos, Seminários e Congressos
13.5 OAB
13.6 Estacionamento
13.7 Publicações
13.8 Cópias de Livros
14 TECNOLOGIA
14.1 Manutenção de Informática
14.2 Sistema
14.3 Suprimentos de Informática
15 RELAÇÕES PÚBLICAS
15.1 Alimentação
15.2 Material Gráfico
15.3 Website
16 VIAGENS
16.1 Hotel
16.2 Passagem
16.3 Alimentação
16.4 Deslocamento
17 VEÍCULOS
17.1 Combustível
17.2 Seguro
17.3 Manutenção
17.4 IPVA

18 PRESTADORES DE SERVIÇO EXTERNOS
18.1 Consultoria
18.2 Contabilidade
18.3 Escritório Parceiro
18.4 Segurança
18.5 Jardineiro/Diarista
19 PATRIMONIAIS
19.1 Máquina e Equipamento
19.2 Móvel e Utensílio
19.3 Obra e Benfeitoria
20 DESPESAS FINANCEIRAS
20.1 IOF
20.2 Juros pagos
20.3 Pagamento de Empréstimo
20.4 Taxas Bancárias
21 OUTRAS DESPESAS
21.1 Custas Recuperáveis
21.2 Custas não recuperáveis
21.3 Honorários a Repassar
22 APLICAÇÕES
22.1 Aplicação para Provisão

O Plano de Contas deve possuir contas específica que contemplem todos os elementos contábeis – grupo de contas - necessários para a contabilidade de uma sociedade e/ou escritório de advocacia, ou seja: ativo, passivo, patrimônio líquido, receitas e despesas.

A adoção e a implantação do sistema de contas contábeis padrão devem observar a sistemática específica para casa usuário, respeitando, quando necessário, o atendimento da legislação vigente, bem como as Normas Brasileiras de Contabilidade, de acordo com o porte e a atividade da instituição.

3.8.2 BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial consiste no conjunto de contas contábeis que representam o patrimônio da sociedade e/ou escritório de advocacia. Ele é representado por dois grandes grupos de contas: Ativo e Passivo.[80]

No grupo de contas do Ativo estão dispostas as contas que representam os bens e direitos da sociedade, por exemplo, conta de banco, contas a receber com clientes, os bens adquiridos que são utilizados para o desenvolvimento da atividade da advocacia, dentre outros.

Já no grupo de contas do Passivo estão dispostas as contas que representam as obrigações que a sociedade possui com terceiros, por exemplo, contas a pagar a fornecedores, salários a pagar, impostos a pagar, etc.

Neste grupo também podemos encontrar um subgrupo denominado Patrimônio Líquido, que representa o valor remanescente da soma aritmética dos Bens + Direitos – Obrigações. O Patrimônio Líquido demonstra o saldo que remanesce na sociedade após ela realizar todos os bens e direitos e quitar suas obrigações, ou seja, representa o valor que os sócios têm direito, caso venham a encerrar a sociedade.[81]

O Balanço Patrimonial é elaborado anualmente, ao final de cada exercício social, podendo ser emitido em períodos menores, dependendo da necessidade da sociedade e/ou o sistema tributário escolhido.

A elaboração do Balanço Patrimonial fica a cargo do contador da sociedade, que é a pessoa responsável pela contabilização das operações da sociedade e consequente representação delas no respectivo Balanço Patrimonial.

O art. 178 da Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas, em seus parágrafos 1º e 2º determinam a segregarão do Ativo e do Passivo nos seguintes grupos:

---

80 IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 2.
81 IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 3.

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	**PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO**
ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
ATIVO NÃO CIRCULANTE	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	PATRIMÔNIO LÍQUIDO:
INVESTIMENTOS	CAPITAL SOCIAL
IMOBILIZADO	RESERVAS DE CAPITAL
INTANGÍVEL	AJUSTES DE AVALIAÇÃO PATRIMONIAL
	RESERVAS DE LUCROS
	AÇÕES EM TESOURARIA
	PREJUÍZOS ACUMULADOS

[82]

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, 2010. p. 3.

3.8.3 BALANCETE DE VERIFICAÇÃO

Consiste em uma listagem simples das contas contábeis, constantes no plano de contas, contendo o nome da respectiva conta e o seu saldo em determinado período de movimentação financeira, colocando os saldos devedores numa coluna e os saldos credores em outra.

A palavra verificação vem do fato de que o balancete também serve para verificarmos se o total dos saldos devedores é igual ao total dos saldos credores e para constatar se o método das partidas dobras foi obedecido em todos os lançamentos que deram origem aos saldos das contas.

O método de partida dobrada tem como premissa básica de que toda transação contábil terá no mínimo dois registros, quais sejam, origem e destino, denominados Débito e Crédito, de tal sorte que todo ato de debitar resulte num ato de creditar de mesmo valor, como forma de registrar as variações patrimoniais.[83]

82 Ibid, p. 3.

83 MACHADO, Itamar Miranda. **Contabilidade**. Curitiba: IESDE Brasil S/A., 2007. p. 9.

Outra diferença importante é que no Balancete de Verificamos constam as contas de resultado (despesas e receitas), que compõem o relatório da demonstração de resultados.

3.8.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DE EXERCÍCIO

A Demonstração do Resultado é semelhante ao Balanço Patrimonial, porém com a função de representar as movimentações da sociedade que permitem a apuração de resultado atingido em determinado período (normalmente anual)[84].

Através desta demonstração é possível apurar, com detalhes, o resultado da sociedade e/ou escritório de advocacia de forma detalhada, uma vez que ele possui contas contábeis distintas para as receitas e para as despesas.

Esta demonstração possui uma forma padronizada para apresentação do resultado de uma sociedade, na qual pode se observar, de forma geral, a Receita da sociedade, os Impostos e Custos demonstrando assim o Lucro Bruto obtido em determinado período. Após, com a inclusão das Despesas Operacionais obtém-se o Lucro Operacional que, após deduzido o imposto de Renda e a Contribuição Social é demonstrado o Lucro Líquido que é passível de distribuição aos sócios.[85]

A seguir segue modelo de Demonstração de Resultado de Exercício:

84 IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 4.
85 Ibid. p. 481.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS-DRE	JAN/Ano	FEV/Ano	MAR/Ano	ABR/Ano	MAI/Ano	TOTAL	MÉDIA MÊS
(+) RECEITA BRUTA	246.982	239.188	202.924	292.436	258.036	1.239.566	247.913
Honorários Acordos Recebidos	117	1.205	1.205	2.885	2.885	8.297	1.659
Honorários Alvarás	43.980	-	-	1.033	1.903	46.916	9.383
Honorários Consultoria Pontual	6.000	6.000	5.219	-	7.000	24.219	4.844
Honorarios Contrato fixo mensal	126.000	223.000	195.000	275.000	245.250	1.064.250	212.850
Honorários êxito - acordo judicial	-	500	-	302	-	802	160
Honorários por ato	6.097	8.483	1.500	2.800	998	19.878	3.976
Honorários Sucumbência	64.788	-	-	10.416	-	75.204	15.041
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA	(3.200)	(11.115)	(16.391)	(12.028)	(13.163)	(55.897)	(11.179)
DAS (SIMPLES NACIONAL)	(3.200)	(11.115)	(16.391)	(12.028)	(13.163)	(55.897)	(11.179)
(=) RECEITA LÍQUIDA	243.782	228.073	186.533	280.409	244.873	1.183.670	236.734
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	(36.466)	(45.035)	(44.833)	(50.205)	(60.005)	(236.544)	(47.309)
(-) Sócios - Produção Jurídica	(18.000)	(18.000)	(18.000)	(18.000)	(33.231)	(105.231)	(21.046)
(-) Advogados - Produção Jurídica	(17.495)	(25.186)	(25.301)	(30.575)	(24.818)	(123.375)	(24.675)
(-) Estagiários - Produção Jurídica	(971)	(1.849)	(1.532)	(1.630)	(1.956)	(7.938)	(1.588)
(=) LUCRO BRUTO	207.316	183.038	141.700	230.204	184.868	947.126	189.425
(-) DESPESAS	(20.207)	(34.541)	(29.858)	(32.005)	(37.666)	(154.276)	(30.855)
(-) Pessoal Administrativo	(4.501)	(7.414)	(7.203)	(10.631)	(9.422)	(39.171)	(7.834)
(-) Administrativas	(4.005)	(11.526)	(5.702)	(6.058)	(7.871)	(35.162)	(7.032)
(-) Ocupação	(8.937)	(10.971)	(11.113)	(10.707)	(10.759)	(52.487)	(10.497)
(-) Comunicação	(697)	(954)	(965)	(1.003)	(965)	(4.584)	(917)
(-) Operacional	(461)	(799)	(1.648)	(1.833)	(1.729)	(6.470)	(1.294)
(-) Tecnologia	(900)	(1.134)	(1.134)	(894)	(1.187)	(5.249)	(1.050)
(-) Marketing	(595)	(1.275)	(1.970)	(878)	(4.349)	(9.067)	(1.813)
(-) Viagens		(469)	(123)	-	(1.383)	(1.974)	(395)
(-) Prestadores de Serviços	(111)	-	-	-	-	(111)	(22)
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	(345)	(570)	(441)	(484)	(490)	(2.330)	(466)
(=) LUCRO OPERACIONAL	187.110	148.497	111.842	198.199	147.202	792.850	158.570
(+) RECEITAS NÃO OPER. E FINANCEIRAS	27	21	-	94	-	141	28
(=) LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	187.137	148.518	111.842	198.293	147.202	792.991	158.598

Fonte: Franco, Patricia (elaborado pelo autor, 2020)

3.8.5 ANÁLISE INDICADOR: EBITDA

Trata-se de um indicador, calculado através de uma fórmula que traz como resultado o caixa gerado em uma determinada operação. Devido a sua importância para as análises financeiras e a sua popularidade, permaneceu com a sua sigla originária em inglês, que significa:

E – *Earning* (lucro)

B – *Before* (antes)

I – *Interest* (juros)

T – *Tax* (taxas)

D – *Depreciation* (depreciação)

A – *Amortization* (amortização)

O Ebitda é obtido através da seguinte fórmula:

Ebitda = Lucro Líquido do Exercício (-) Juros (-) Impostos sobre o Lucro (-) Depreciações (-) Amortizações

Todos os valores para o cálculo do EBITDA são obtidos diretamente da Demonstração do Resultado do Exercício em suas respectivas contas.

Traduzindo de forma literal para o português, representa o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização, ou seja, é o resultado apurado sem a influência dos elementos que não são diretamente relacionados a atividade da organização. Por exemplo, em um escritório de advocacia os juros recebidos, as taxas pagas, depreciação e amortização de imobilizado, nada tem a ver com a atividade de advocacia.

Tais custos podem ocorrer, mas não possuem uma relação direta com a atividade de prestação de serviços de advocacia, ou seja, sua ocorrência não é consequência direta da prestação de serviços, por isso tais elementos são desconsiderados para fim de análise do EBITDA.

Resumidamente, o EBITDA demonstra o caixa gerado por determinada atividade sem a influência de elementos estranhos a atividade principal que se pretende analisar. Com o resultado do EBITDA pode-se avaliar se determinada atividade possui condições de gerar caixa suficiente para se tornar viavelmente econômica, ou seja, com o resultado do EBITDA consegue-se saber se a receita gerada pelo serviço prestado é suficiente para suportar as despesas a elas inerentes, e, futuramente, os recursos a serem distribuídos aos sócios.

3.8.6 PERIODICIDADE DE ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS

O acompanhamento periódico de resultados é fundamental para qualquer negócio que se pretenda empreender. Com ele será possível identificar tempestivamente eventuais correções de percurso, como forma de manter a rentabilidade do negócio.

A falta de acompanhamento periódico do resultado pode trazer consequências sérias para o empreendedor, uma vez que se pode perceber tardiamente que determinado negócio não traz mais a rentabilidade mínima desejada, incorrendo em prejuízos ao empresário.

A recomendação para acompanhamento do resultado é que ela ocorra mensalmente, desta forma é possível identificar que ações devem ser realizadas para manter ou até aumentar a rentabilidade de determinado negócio.

Um acompanhamento periódico possibilita que se identifique, rapidamente, eventuais falhas cometidas na gestão da sociedade que geraram determinada perda e/ou gasto desnecessário, para que tais fatos não ocorram novamente ou que, caso venha a ocorrer, tenham seus efeitos minimizados.

Também temos Fluxo de Caixa e as demonstrações contábeis que, quando analisadas periodicamente, são instrumentos essenciais para a boa administração de seu negócio.

3.9 PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de equilíbrio, ponto de nivelamento, ponto de ruptura (*break-evenpoint*) é o ponto da produção (e venda) abaixo do qual a organização tem prejuízo e acima do qual passa a gerar lucros.[86]

Ponto de equilíbrio é o momento em que o resultado é nulo, ou seja, não há lucro, nem prejuízo. A receita gerada pelas atividades da organização é igual aos gastos totais (despesas, custos variável e fixo)[87].

---

86 BERTI, Anélio, e Adriana Costa Pereira Berti, **Gestão e Análise Orçamentária**, Juruá Editora, 2010, p. 125.

87 BERTI, Anélio e Adriana Costa Pereira Berti, **Gestão e Análise Orçamentária**, Juruá

O conhecimento do ponto de equilíbrio da instituição é importante para análise de resultados, para a elaboração e acompanhamento orçamentário, bem como para precificação de serviços prestados.

3.10 ORÇAMENTO

3.10.1 CONCEITO

Orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano.[88]

Para os advogados que pretendem gerir um escritório de advocacia é necessário pensar em plano de contas, recursos financeiros, demonstração de resultados do exercício também em orçamento.

O orçamento é um instrumento de previsão. É uma hipótese sobre que o vai acontecer, mesmo embasado em critérios.[89] Desta forma, o balanço patrimonial é valor presente, já o orçamento é valor futuro.[90]

Neste aspecto, a previsão é uma técnica para se antecipar fenômenos, portanto, o orçamento é a informação do futuro.[91]

Envolvendo diversas áreas da organização e níveis hierárquicos, o orçamento é um instrumento gerencial e se baseia em estudos sistemáticos sobre a organização e o meio em que atua.[92]

O orçamento, como instrumento gerencial, propicia diversos benefícios:

a) Força os gestores a planejar;

Editora, 2010, p. 125.

88 PADOVEZI, Clóvis Luis,APD Stedy, p. 31 **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Cengage Learing, 2010.

89 SILVA, Rodrigo Antonio Chaves da, **Prática de Orçamento Empresarial**, Juruá Editora, 2019, p. 30.

90 Ibid, p. 31.

91 Ibid, p. 26.

92 SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração Financeira e orçamento: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2014. p.238.

b) Define as metas de curto prazo;

c) Serve de base para o direcionamento das atividades operacionais;

d) É referência para avaliação de desempenho;

e) Facilita o controle financeiro;

f) Facilita a comunicação e a coordenação.[93]

3.10.2 FINALIDADE

Com o objetivo de dar apoio às decisões gerenciais, o orçamento serve de instrumento que direciona as atividades no sentido dos objetivos desejados pela alta direção.[94]

Desta forma, o orçamento deverá reunir os diversos objetivos da instituição, visando o controle e acompanhamento dos resultados estratégicos. Os objetivos gerais da instituição se subdividem em objetivos específicos de cada área e, desta forma, deverão refletir os resultados/valores almejados no orçamento.[95]

O processo de elaboração orçamentária deve estar totalmente integrado com a cultura da organização. O conjunto de valores, princípios, regras e procedimentos ambientais que formam essa cultura organizacional deverão estar refletidos nos objetivos da instituição e, consequentemente, deverão estar em coerência com o orçamento.[96]

3.10.3 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

O orçamento é baseado em estruturas organizacionais pré-existentes ou planejadas (programadas) para o próximo exercício contábil (um ano). O orçamento

93 Ibid,. p.238.
94 BERTI, Anélio e Adriana Costa Pereira Berti, **Gestão e Análise Orçamentária**, Juruá Editora, 2010, p. 42.
95 PADOVEZI, Clóvis Luis, **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Cengage Learing, 2010. p.32.
96 Ibid, p 34.

obedece, rigidamente, a estrutura informacional contábil, ou seja, de plano de contas.[97]

O processo de elaboração orçamentária conta com três fases:

> a) Previsão - Compreende o cálculo dos valores projetados, propriamente dito. É a elaboração dos quadros orçamentários.[98]
>
> b) Reprojeção - Nessa etapa os quadros são submetidos aos setores responsáveis para as respectivas críticas e ponderações.[99]
>
> Muitas vezes, em organizações de pequeno porte, a reprojeção poderá ser realizada por quem elaborou as projeções, pois coincidem-se as pessoas. Desta forma será realizada uma reanálise do que foi calculado na primeira etapa.
>
> d) Controle – Trata-se da verificação do que consta no orçamento com os objetivos propostos pela organização.[100]

Não se deve confundir essa etapa de controle da elaboração com controle orçamentário propriamente dito, que será explanado adiante.

A construção do orçamento para o escritório de advocacia consiste em prever as receitas e despesas que serão realizados pelo negócio em um período futuro (contrato de partido e gastos fixos com o corpo técnico, por exemplo).

Exemplo de tabela de custos com equipe técnica:

Profissional	Quantidade de profissionais	Remuneração fixa por profissional	Remuneração variável	Custo mensal	Custo por hora
Advogado Sênior	2	10.000,00	-	20.000,00	56,82
Advogado Pleno	4	5.500,00	-	22.000,00	31,25
Advogado Junior	5	3.685,00	-	18.425,00	20,94
Estagiário	1	1.000,00	213,40	1.213,40	13,79
Total de profissionais	12	**20.185,00**	**213,40**	**61.638,40**	**122,79**

Fonte: Sartori, Rayan Felipe (elaborado pelo autor, 2020)

O quadro acima demonstra que o escritório em análise possui um custo mensal de R$ 61.638,40 com o corpo técnico, que é divido entre os advogados. Ou seja, a despesa acima é uma certeza para o gestor do negócio.

97 Ibid, p. 41.
98 Ibid, p. 50.
99 Ibid, p. 50.
100 Ibid, p. 50.

O planejamento e a construção de um orçamento são fundamentais para a execução de projetos de longo prazo. Para a elaboração do orçamento em si é preciso projetar os gastos, definir qual será a margem de lucro e a meta de receita pretendida. Para elaboração de gastos se deve avaliar contratos e índice de reajustes para que sejam realizadas projeções mais próximas da realidade futura.

Na elaboração do orçamento de custo fixo, identifica-se o orçamento com mão de obra indireta, retirada de diretores, despesas com: água, luz, telefone do setor administrativo, verifica-se também os custos com seguros, depreciação, manutenção das máquinas e equipamentos.[101]

3.10.3.1 PROJEÇÃO DE GASTOS

A primeira etapa é mapear todos os gastos do negócio. Custos e despesas, fixas e variáveis que serão consumidos para a execução dos serviços advocatícios, como, por exemplo, despesas com aluguel, luz, telefone, condomínio e outras que devem ser projetadas no fluxo futuro.

3.10.3.2 MARGEM DE LUCRO

Em um segundo momento é preciso definir qual será a margem de lucro média, de acordo com o planejamento estratégico. O quadro abaixo demonstra a diferença entre o custo total incorrido para execução do trabalho e o preço a ser praticado para se obter lucro (no caso, 60%):

Profissional	Profissionais envolvidos	Horas estimadas	Custo para execução do trabalho	Preço a aplicar
Advogado Sênior	1	1	56,82	90,91
Advogado Pleno	1	1	31,25	50,00
Advogado Júnior	1	1	20,94	33,50
Estagiário	1	1	13,79	22,06
Honorários			**122,79**	**196,47**
Lucro esperado	60%			

Fonte: Sartori, Rayan Felipe (elaborado pelo autor, 2020)

101 BERTI, Anélio, e BERTI, Adriana Costa Pereira. **Gestão e Análise Orçamentária**, Juruá Editora, 2010, p. 110.

Além de garantir a remuneração dos sócios, a margem de lucro serve como fluxo de reinvestimento no negócio, visando o crescimento e expansão.

3.10.3.3 META DE RECEITA

Por fim, em um terceiro momento, é necessário estabelecer uma meta de receita. Os números constantes no seu orçamento servem para definir planos e ajustar expectativas. É fundamental que as metas estipuladas sejam confrontadas com a realidade e, posteriormente, ajustadas.

3.10.4 MODELO PROJETADO X REALIZADO

Abaixo exemplo de matriz orçamentária de um escritório de advocacia, com demonstrativo das projeções de janeiro a março, acumulado dos três meses e acumulado anual:

ORÇAMENTO ESCRITÓRIO - 20XX (Em R$ mil)	JAN/20XX			FEV/20XX			MAR/20XX			ACUMULADO			ORÇ. ANO
	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Total ano
(+) RECEITA DE CLIENTES	440	0	0	600	0	0	600	0	0	1640	0	0	6680
Honorários Acordos e êxitos	100			150			150			400			1450
Honorários Consultoria Pontual	50			70			70			190			700
Honorários Contencioso Judicial Pontual	60			50			50			160			670
Honorários Contrato fixo mensal	200			300			300			800			3500
Honorários por ato	10			10			10			30			120
Honorários Sucumbência	20			20			20			60			240
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA	-48,4	0	0	-66	0	0	-66	0	0	-65	0	0	-65
(-) Impostos	-48,4			-66			-66			-65			-65
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	391,6	0	0	534	0	0	534	0	0	1575	0	0	6615
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	-78	0	0	-78	0	0	-78	0	0	-234	0	0	-900
(-) Custo de Mão de Obra	-75	0	0	-75	0	0	-75	0	0	-225	0	0	-900
(-) Sócios - Produção Jurídica	-25			-25			-25			-75			-300
(-) Advogados - Produção Jurídica	-45			-45			-45			-135			-540
(-) Estagiários - Produção Jurídica	-5			-5			-5			-15			-60
(-) Custas Não Reembolsáveis	-3	0	0	-3	0	0	-3	0	0	-9	0	0	0
(-) Advogados correspondentes	-2			-2			-2			-6			
(-) Repasse terceiros	-1			-1			-1			-3			
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	313,6	0	0	456	0	0	456	0	0	1341	0	0	5715
(-) DESPESAS	-28,2	0	0	-34,9	0	0	-28,4	0	0	-91,5	0	0	-327,9
(-) Despesas Administrativas	-28	0	0	-34,5	0	0	-28	0	0	-90,5	0	0	-324,5
(-) Pessoal Administrativo	-15			-15			-15			-45			-180
(-) Administrativas	-5			-5			-5			-15			-42
(-) Ocupação	-2			-2			-2			-6			-24
(-) Comunicação	-0,5			-7			-0,5			-8			-12,5
(-) Operacional	-1			-1			-1			-3			-12
(-) Tecnologia	-1			-1			-1			-3			-12
(-) Marketing	-1			-1			-1			-3			-12
(-) Viagens	-1,5			-1,5			-1,5			-4,5			-18
(-) Prestadores de Serviços	-0,5			-0,5			-0,5			-1,5			-6
(-) Patrimoniais	-0,5			-0,5			-0,5			-1,5			-6
(-) Despesas Financeiras	-0,2	0	0	-0,4	0	0	-0,4	0	0	-1	0	0	-3,4
(-) Tarifa bancária e de cobrança	-0,2			-0,4			-0,4			-1			-3,4
(-) Juros pagos	0			0			0			0			0
(-)Multa paga	0			0			0			0			0
(=) LUCRO OPERACIONAL	285,40	0,00	0,00	421,1	0,00	0,00	427,6	0,00	0,00	1250	0,00	0,00	5387,1

Fonte: Franco, Patricia (elaborado pelo autor, 2020)

Exemplificação de matriz orçamentária anual:

ORÇAMENTO ESCRITÓRIO - 20XX (Em R$ mil)	JAN/20XX			FEV/20XX			MAR/20XX			ABR/20XX			MAI/20XX			JUN/20XX			JUL/20XX			AGO/20XX			SET/20XX			OUT/20XX			NOV/20XX			DEZ/20XX			ACUMULADO			ORÇ. ANO
	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Total ano
(+) RECEITA DE CLIENTES	440	350	-90	600	630	30	600	630	30	540	0	0	600	0	0	540	0	0	600	0	0	540	0	0	600	0	0	540	0	0	540	0	0	540	0	0	1640	1610	-30	6680
Honorários Acordos e êxitos	100	80	-20	150	160	10	150	160	10	100			150			100			150			100			150			100			100			100			400	400	0	1450
Honorários Consultoria Pontual	50	70	20	70	70	0	70	70	0	50			70			50			70			50			70			50			50			50			190	210	20	700
Honorários Contencioso Judicial Pontual	60	20	-40	50	65	15	50	65	15	60			50			60			50			60			50			60			60			60			160	150	-10	670
Honorários Contrato fixo mensal	200	150	-50	300	300	0	300	300	0	300			300			300			300			300			300			300			300			300			800	750	-50	3500
Honorários por ato	10	15	5	10	20	10	10	20	10	10			10			10			10			10			10			10			10			10			30	55	25	120
Honorários Sucumbência	20	15	-5	20	15	-5	20	15	-5	20			20			20			20			20			20			20			20			20			60	45	-15	240
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA	-48,4	-38,5	9,9	-66	-69,3	-3,3	-66	-69,3	-3,3	-59,4	0	59,4	-66	0	66	-59,4	0	59,4	-66	0	66	-59,4	0	59,4	-66	0	66	-59,4	0	59,4	-59,4	0	59,4	-59,4	0	59,4	-65	-75	-10	-65
(-) Impostos	-48,4	-38,5	9,9	-66	-69,3	-3,3	-66	-69,3	-3,3	-59,4	0	59,4	-66	0	66	-59,4	0	59,4	-66	0	66	-59,4	0	59,4	-66	0	66	-59,4	0	59,4	-59,4	0	59,4	-59,4	0	59,4	-65	-75	-10	-65
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	391,6	311,5	-80,1	534	560,7	26,7	534	560,7	26,7	480,6	0	59,4	534	0	66	480,6	0	59,4	534	0	66	480,6	0	59,4	534	0	66	480,6	0	59,4	480,6	0	59,4	480,6	0	59,4	1575	1535	-40	6615
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	-78	-77,5	0,5	-78	-77,5	0,5	-78	-77,5	0,5	-78	0	0	-78	0	0	-78	0	0	-78	0	0	-78	0	0	-78	0	0	-78	0	0	-78	0	0	-78	0	0	-234	-233	1,5	-900
(-) Custo de Mão de Obra	-75	-75	0	-75	-75	0	-75	-75	0	-75	0	0	-75	0	0	-75	0	0	-75	0	0	-75	0	0	-75	0	0	-75	0	0	-75	0	0	-75	0	0	-225	-225	0	-900
(-) Sócios - Produção Jurídica	-25	-25	0	-25	-25	0	-25	-25	0	-25			-25			-25			-25			-25			-25			-25			-25			-25			-75	-75	0	-300
(-) Advogados - Produção Jurídica	-45	-45	0	-45	-45	0	-45	-45	0	-45			-45			-45			-45			-45			-45			-45			-45			-45			-135	-135	0	-540
(-) Estagiários - Produção Jurídica	-5	-5	0	-5	-5	0	-5	-5	0	-5			-5			-5			-5			-5			-5			-5			-5			-5			-15	-15	0	-60
(-) Custas Não Reembolsáveis	-3	-2,5	0,5	-3	-2,5	0,5	-3	-2,5	0,5	-3	0	0	-3	0	0	-3	0	0	-3	0	0	-3	0	0	-3	0	0	-3	0	0	-3	0	0	-3	0	0	-9	-7,5	1,5	0
(-) Advogados correspondentes	-2	-1,5	0,5	-2	-1,5	0,5	-2	-1,5	0,5	-2			-2			-2			-2			-2			-2			-2			-2			-2			-6	-4,5	1,5	
(-) Repasse terceiros	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-3	-3	0	
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	313,6	234	-79,6	456	483,2	27,2	456	483,2	27,2	402,6	0	59,4	456	0	66	402,6	0	59,4	456	0	66	402,6	0	59,4	456	0	66	402,6	0	59,4	402,6	0	59,4	402,6	0	59,4	1341	1303	-38,5	5715
(-) DESPESAS	-28,2	-27,35	0,85	-34,9	-26,3	8,6	-28,4	-24,83	3,57	-26,2	0	0	-26,4	0	0	-26,2	0	0	-26,4	0	0	-26,2	0	0	-26,4	0	0	-26,2	0	0	-26,2	0	0	-26,2	0	0	-91,5	-78	13,02	-327,9
(-) Despesas Administrativas	-28	-27,2	0,8	-34,5	-25,7	8,8	-28	-24,7	3,3	-26	0	0	-26	0	0	-26	0	0	-26	0	0	-26	0	0	-26	0	0	-26	0	0	-26	0	0	-26	0	0	-90,5	-78	12,9	-324,5
(-) Pessoal Administrativo	-15	-15	0	-15	-15	0	-15	-15	0	-15			-15			-15			-15			-15			-15			-15			-15			-15			-45	-45	0	-180
(-) Administrativas	-5	-6	-1	-5	-4,5	0,5	-5	-3,5	1,5	-3			-3			-3			-3			-3			-3			-3			-3			-3			-15	-14	1	-42
(-) Ocupação	-2	-0,2	1,8	-2	-0,2	1,8	-2	-0,2	1,8	-2			-2			-2			-2			-2			-2			-2			-2			-2			-6	-0,6	5,4	-24
(-) Comunicação	-0,5	-0,7	-0,2	-7	-0,7	6,3	-0,5	-0,7	-0,2	-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-8	-2,1	5,9	-12,5
(-) Operacional	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-3	-3	0	-12
(-) Tecnologia	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-3	-3	0	-12
(-) Marketing	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-1			-3	-6	-3	-12
(-) Viagens	-1,5	-0,5	1	-1,5	-0,5	1	-1,5	-0,5	1	-1,5			-1,5			-1,5			-1,5			-1,5			-1,5			-1,5			-1,5			-1,5			-4,5	-1,5	3	-18
(-) Prestadores de Serviços	-0,5	-0,3	0,2	-0,5	-0,3	0,2	-0,5	-0,3	0,2	-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-1,5	-0,9	0,6	-6
(-) Patrimoniais	-0,5	-0,5	0	-0,5	-0,5	0	-0,5	-0,5	0	-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-0,5			-1,5	-1,5	0	-6
(-) Despesas Financeiras	-0,2	-0,15	0,05	-0,4	-0,6	-0,2	-0,4	-0,13	0,27	-0,2	0	0	-0,4	0	0	-0,2	0	0	-0,4	0	0	-0,2	0	0	-0,4	0	0	-0,2	0	0	-0,2	0	0	-0,2	0	0	-1	-0,9	0,12	-3,4
(-) Tarifa bancária e de cobrança	-0,2	-0,15	0,05	-0,4	-0,5	-0,1	-0,4	-0,03	0,37	-0,2			-0,4			-0,2			-0,4			-0,2			-0,4			-0,2			-0,2			-0,2			-1	-0,7	0,32	-3,4
(-) Juros pagos	0	0	0	0	-0,1	-0,1	0	-0,1	-0,1	0			0			0			0			0			0			0			0			0			0	-0,2	-0,2	0
(-) Multa paga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0			0			0			0			0			0			0			0			0	0	0	0
(=) LUCRO OPERACIONAL	285,40	206,65	-78,75	421,1	456,9	35,80	427,6	458,37	30,77	376,40	0	59,4	429,6	0	66	376,40	0	59,4	429,6	0	66	376,40	0	59,4	429,6	0	66	376,40	0	59,4	376,40	0	59,4	376,40	0	59,4	1250	1224	-25,48	5387,1

Fonte: Franco, Patricia (elaborado pelo autor, 2020)

Exemplo de matriz orçamentária com demonstrativo das metas e valores realizados de janeiro a março, acumulado dos três meses e acumulado anual:

ORÇAMENTO ESCRITÓRIO - 20XX (Em R$ mil)	JAN/20XX			FEV/20XX			MAR/20XX			ACUMULADO			ORÇ. ANO
	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Orç.	Real.	Desvio	Total ano
(+) RECEITA DE CLIENTES	440	350	-90	600	630	30	600	630	30	1640	1610	-30	6680
Honorários Acordos e êxitos	100	80	-20	150	160	10	150	160	10	400	400	0	1450
Honorários Consultoria Pontual	50	70	20	70	70	0	70	70	0	190	210	20	700
Honorários Contencioso Judicial Pontual	60	20	-40	50	65	15	50	65	15	160	150	-10	670
Honorários Contrato fixo mensal	200	150	-50	300	300	0	300	300	0	800	750	-50	3500
Honorários por ato	10	15	5	10	20	10	10	20	10	30	55	25	120
Honorários Sucumbência	20	15	-5	20	15	-5	20	15	-5	60	45	-15	240
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA	-48,4	-38,5	9,9	-66	-69,3	-3,3	-66	-69,3	-3,3	-65	-75	-10	-65
(-) Impostos	-48,4	-38,5	9,9	-66	-69,3	-3,3	-66	-69,3	-3,3	-65	-75	-10	-65
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	391,6	311,5	-80,1	534	560,7	26,7	534	560,7	26,7	1575	1535	-40	6615
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	-78	-77,5	0,5	-78	-77,5	0,5	-78	-77,5	0,5	-234	-233	1,5	-900
(-) Custo de Mão de Obra	-75	-75	0	-75	-75	0	-75	-75	0	-225	-225	0	-900
(-) Sócios - Produção Jurídica	-25	-25	0	-25	-25	0	-25	-25	0	-75	-75	0	-300
(-) Advogados - Produção Jurídica	-45	-45	0	-45	-45	0	-45	-45	0	-135	-135	0	-540
(-) Estagiários - Produção Jurídica	-5	-5	0	-5	-5	0	-5	-5	0	-15	-15	0	-60
(-) Custas Não Reembolsáveis	-3	-2,5	0,5	-3	-2,5	0,5	-3	-2,5	0,5	-9	-7,5	1,5	0
(-) Advogados correspondentes	-2	-1,5	0,5	-2	-1,5	0,5	-2	-1,5	0,5	-6	-4,5	1,5	
(-) Repasse terceiros	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-3	-3	0	
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	313,6	234	-79,6	456	483,2	27,2	456	483,2	27,2	1341	1303	-38,5	5715
(-) DESPESAS	-28,2	-27,35	0,85	-34,9	-26,3	8,6	-28,4	-24,83	3,57	-91,5	-78	13,02	-327,9
(-) Despesas Administrativas	-28	-27,2	0,8	-34,5	-25,7	8,8	-28	-24,7	3,3	-90,5	-78	12,9	-324,5
(-) Pessoal Administrativo	-15	-15	0	-15	-15	0	-15	-15	0	-45	-45	0	-180
(-) Administrativas	-5	-6	-1	-5	-4,5	0,5	-5	-3,5	1,5	-15	-14	1	-42
(-) Ocupação	-2	-0,2	1,8	-2	-0,2	1,8	-2	-0,2	1,8	-6	-0,6	5,4	-24
(-) Comunicação	-0,5	-0,7	-0,2	-7	-0,7	6,3	-0,5	-0,7	-0,2	-8	-2,1	5,9	-12,5
(-) Operacional	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-3	-3	0	-12
(-) Tecnologia	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-3	-3	0	-12
(-) Marketing	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-1	-2	-1	-3	-6	-3	-12
(-) Viagens	-1,5	-0,5	1	-1,5	-0,5	1	-1,5	-0,5	1	-4,5	-1,5	3	-18
(-) Prestadores de Serviços	-0,5	-0,3	0,2	-0,5	-0,3	0,2	-0,5	-0,3	0,2	-1,5	-0,9	0,6	-6
(-) Patrimoniais	-0,5	-0,5	0	-0,5	-0,5	0	-0,5	-0,5	0	-1,5	-1,5	0	-6
(-) Despesas Financeiras	-0,2	-0,15	0,05	-0,4	-0,6	-0,2	-0,4	-0,13	0,27	-1	-0,9	0,12	-3,4
(-) Tarifa bancária e de cobrança	-0,2	-0,15	0,05	-0,4	-0,5	-0,1	-0,4	-0,03	0,37	-1	-0,7	0,32	-3,4
(-) Juros pagos	0	0	0	0	-0,1	-0,1	0	-0,1	-0,1	0	-0,2	-0,2	0
(-)Multa paga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) LUCRO OPERACIONAL	285,40	206,65	-78,75	421,1	456,9	35,80	427,6	458,37	30,77	1250	1224	-25,48	5387,1

Fonte: Franco, Patricia (elaborado pelo autor, 2020)

3.10.5 CONTROLE E ACOMPANHAMENTO

A atividade de controle e acompanhamento é a etapa em que se fará o confronto entre os valores orçados e o que se realizou. As variações ocorridas entre os dados reais e os dados orçados, permitirão análises que buscarão identificar os motivos e atuar com ações a fim de alcançar os objetivos da organização.[102]

Não se concebe um plano orçamentário sem o posterior acompanhamento dos acontecimentos reais versus o que foi planejado e a análise de suas variações.[103]

102 PADOVEZI, Clóvis Luis, **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Cengage Learing, 2010. p. 221.
103 Ibid, p. 221.

Os objetivos principais do controle orçamentário são:

a) Identificar e analisar as variações ocorridas;

b) Corrigir erros detectados;

c) Ajustar o plano orçamentário para garantir o processo de otimização dos resultados e da eficácia organizacional.[104]

A área financeira da organização é responsável pelo controle orçamentário e elaboração dos demonstrativos do realizado *versus* o orçado. Com relação às variações, essas deverão ser apreciadas e analisadas pelas áreas específicas (ex. comercial, contas a pagar, etc).

3.11 PRECIFICAÇÃO

3.11.1 CONCEITO

A precificação é o conjunto de atividades ou processos de atribuir preços aos produtos e/ ou serviços tendo como base referencial o valor percebido pelos clientes, visando, neste contexto a obtenção de maior rentabilidade para a organização.[105]

Uma das maiores dificuldades do advogado recém uma compromissado é saber quanto cobrar por seus serviços, isso porque, devido à falta de experiência, fica difícil mensurar os recursos que serão necessários para executar determinada atividade, como tempo despendido, investimento em material de estudo, mão de obra necessária, entre outros.

Essa dificuldade muito se dá pelo fato de que raras são as Universidades que oferecem disciplinas de cunho prático envolvendo as rotinas internas de um escritório de advocacia, ou até mesmo fomentam projetos como incubadoras de escritórios de advocacia. A prática jurídica obrigatória limita-se, muitas das vezes, à produção de peças judiciais e atendimento de clientes.

104 Ibid, p. 31.
105 PADOVEZI, Clóvis Luis, **Planejamento Orçamentário.** São Paulo: Cengage Learing, 2010. p. 249.

Outro ponto é que o advogado vende serviços que são intangíveis e difíceis de mensurar aos olhos do cliente.

3.11.2 FUNDAMENTOS DA PRECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

O ponto de partida para qualquer advogado no estabelecimento dos valores a serem cobrados deve ser a Tabela de Honorários. Tendo por base critérios regionais, as seccionais da Ordem dos Advogados do Brasil as disponibilizam, com objetivo de determinar valores indicativos mínimos a serem praticados pela classe, sob pena de infração ética.

PONTO DE ATENÇÃO AO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA:

Nosso Código de Ética e Disciplina, dispõe sobre honorários aviltantes nos seguintes artigos:

Art. 2º O advogado, indispensável à administração da Justiça, é defensor do Estado Democrático de Direito, dos direitos humanos e garantias fundamentais, da cidadania, da moralidade, da Justiça e da paz social, cumprindo-lhe exercer o seu ministério em consonância com a sua elevada função pública e com os valores que lhe são inerentes.

Parágrafo único. São deveres do advogado:

VIII – abster-se de:

f) contratar honorários advocatícios em valores aviltantes.

Art. 29. O advogado que se valer do concurso de colegas na prestação de serviços advocatícios, seja em caráter individual, seja no âmbito de sociedade de advogados ou de empresa ou entidade em que trabalhe, dispensar-lhes-á tratamento condigno, que não os torne subalternos seus nem lhes avilte os serviços prestados mediante remuneração incompatível com a natureza do trabalho profissional ou inferior ao mínimo fixado pela Tabela de Honorários que for aplicável.

Parágrafo único. Quando o aviltamento de honorários for praticado por empresas ou entidades públicas ou privadas, os advogados responsáveis pelo respectivo departamento ou gerência jurídica serão instados a corrigir o abuso, inclusive intervindo junto aos demais órgãos competentes e com poder de decisão da pessoa jurídica de que se trate, sem prejuízo das providências que a Ordem dos Advogados do Brasil possa adotar com o mesmo objetivo.

Caso não seja observado os preceitos do Código de Ética e Disciplina, o advogado poderá incorrer em infração disciplinar consoante disposto no Estatuto da Advocacia:

Art. 34. Constitui infração disciplinar:

XXV - manter conduta incompatível com a advocacia;

Ainda que a ampla disseminação da tabela contribua para que o advogado tenha uma base sólida para apresentação de propostas, é preciso ir além. Não basta simplesmente aplicar os valores sugeridos pela seccional sem avaliar se os honorários remuneram, de fato, pelo serviço prestado.

No âmbito da gestão empresarial a técnica utilizada para atribuir valor a determinado produto ou serviço denomina-se precificação, que pode ser definida como o conjunto de atividades ou processos de atribuir preços aos produtos e/ ou serviços tendo como base referencial o valor percebido pelos clientes, visando, neste contexto a obtenção de maior rentabilidade para a organização.[106]

Importante frisar que muito embora a advocacia não tenha caráter mercantil, ela não deixa de ser um negócio que, como qualquer outro, visa lucro. Desta forma, a gestão da atividade deve ser profissionalizada.

Atualmente a necessidade de gestão tornou-se matéria fundamental e não mais opcional para as bancas. Antigamente os escritórios até conseguiam dar andamento às suas operações apenas com a área jurídica, hoje, porém, as áreas de apoio e suporte ao jurídico se tornaram imprescindíveis.[107]

O ciclo do exercício da advocacia começa pelo atendimento ao cliente. Após, vem o clímax, o momento da apresentação da proposta de honorários. É nesta hora que muitos advogados se sentem inseguros e com medo de perder o contrato. Como cobrar um valor que remunere adequadamente e que o cliente aceite pagar?

A advocacia é uma atividade estritamente intelectual. O profissional do Direito passa anos de sua vida investindo em formação para dar as melhores soluções às

106 PADOVEZI, Clóvis Luis, **Planejamento Orçamentário.** São Paulo: Cengage Learing, 2010. p. 249.

107 MACHNICK, Beatriz. **Valorização dos Honorários Advocatícios**. Curitiba: Juruá, 2016. p. 16.

demandas que lhe surgem. O produto contratado, portanto, é imaterial, envolve tempo e técnica. [108]

O valor a ser cobrado deve refletir o custo do recurso aplicado no serviço acrescido do lucro esperado, deve refletir, portanto, a bagagem do profissional (ou banca) e o que ele tem a oferecer para o cliente. Nessa toada, nem sempre valores mais baixos (sempre respeitando os valores mínimos da tabela) são a melhor estratégia.

Uma precificação adequada colabora para uma postura firme e de valorização do trabalho intelectual envolvido.

Beatriz Machnick, autora de livros especializados em precificação de honorários advocatícios, elenca inúmeros fatores que influenciam a formação de preço dos serviços jurídicos:

> O segredo da precificação está em prever antecipadamente todos os impactos que este novo contrato pode gerar dentro da banca, sejam os relacionados à atuação jurídica como a distribuição de trabalho entre a equipe, gestão do tempo, demandas etc., e financeiros, como a lucratividade. Por isso, todas as validações, análises de cenários, riscos, precisam ser revistos ao máximo possível, antes de se passar um determinado preço para o cliente, pois, como vimos, ele pode gerar grandes lucros ou levar a banca a trabalhar somente para cobrir custos e despesas.[109]

Além da análise de custos não se pode esquecer que, para sobreviver, qualquer negócio necessita obter lucro. O profissional deve ter consciência que nem sempre a margem será a mesma para todos os serviços prestados. O desafio consiste em estabelecer a margem de lucro mínima na formação de preços dos honorários advocatícios, além de buscar contratos cuja rentabilidade seja maior.

Há casos, por exemplo, em que a concorrência é maior, mas o tempo e esforços despendidos são baixos. A banca pode optar por estabelecer a margem de lucro mínima com objetivo de fidelizar o cliente, que trará mais contratos futuramente.

---

108 PADOVEZI, Clóvis Luis, **Planejamento Orçamentário.** São Paulo: Cengage Learing, 2010. P.33.

109 MACHNICK, Beatriz. **Valorização dos Honorários Advocatícios: O Fortalecimento da Advocacia Através da Gestão.** Curitiba: Juruá, 2016. p.121.

Já há outros que, devido ao grau de especialização exigido, pode-se trabalhar com margem superior. Imprescindível, portanto, que o responsável pela gestão financeira tenha pleno conhecimento do próprio negócio, a fim de evitar prejuízos financeiros com determinados contratos:

> Não é qual o valor máximo que pode ser cobrado por um processo, mas sim qual o valor mínimo para que não haja prejuízo financeiro, pois a variação principal está na margem de lucro (que também é um dos determinantes de preço), pois haverá contratos mais rentáveis que outros. O importante é ter ferramentas adequadas para formar preço antes de dizer "sim" para o cliente.[110]

Tantos elementos a serem considerados para a formação do preço na advocacia levaram autores a desenvolverem fórmulas para que o profissional chegue ao preço ideal, considerando a sua realidade em particular.

Exemplificativamente, colaciona-se a fórmula criada por Beatriz Machnick:

Preço Ideal = (Mão de Obra Direta/Horas Mensais) + (Custo Fixo/Horas Disponíveis do Escritório) (100% - IMPOSTOS%) + (Margem de Lucro X Quantidade de Horas necessárias)

A fórmula supra traz como variáveis a serem consideradas na formulação de propostas elementos como remuneração pretendida, equipe e horas disponíveis, impostos, custos envolvidos e tempo despendido com a demanda.

O objetivo da fórmula é chegar a um valor de hora, o qual servirá de base para a formulação de propostas, um exemplo seria a demanda para elaboração de pareceres ou contratos. O escritório atribui quem seriam os profissionais responsáveis e, de acordo com sua respectiva remuneração e horas disponíveis, além dos custos do negócio e margem de lucro pré-definida, chega-se ao valor de hora para tal atividade.

Se o valor de hora para o exemplo acima chegar a R$ 500,00 (quinhentos reais), por exemplo, e o trabalho demandar três horas, rapidamente o responsável poderá passar a proposta de R$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais).

~~Veja-se que~~, ciente do valor de sua hora, o profissional passa a sentir maior segu-

110 Ibid, p. 30.

rança ao passar a proposta, uma vez que fundamentado em critérios de precificação objetivos.

Ressalta-se que se o valor da demanda restar inferior ao mínimo estipulado na tabela de honorários da respectiva seccional, este deverá sempre ser respeitado.

Destaca-se que a precificação de um serviço intelectual como a advocacia não deve se limitar a fatores objetivos. A fórmula apresentada é apenas uma das possibilidades que a doutrina traz para auxiliar o profissional do direito na formação do preço.

Inúmeros aspectos subjetivos podem impactar no valor cobrado pelos serviços, tal como nível de especialização do escritório, complexidade da matéria, nível de qualificação dos profissionais envolvidos no caso, tempo de duração média da demanda e modelo de negócio. Aliás, este último deve ser levado muito em consideração, assim como ter em mente os objetivos a longo prazo do escritório.

Por exemplo, se a atuação da banca for *fullservice* ou no formato de contencioso de massa, certamente o preço praticado por processo não será o mesmo de um escritório no formato "boutique", cujo diferencial é a exclusividade aliada ao serviço altamente especializado.

No entanto, a precificação não está adstrita a pessoas jurídicas. O profissional autônomo deve ter a precificação de honorários como estratégia na formulação de propostas. Assim como a pessoa jurídica possui um modelo de negócio, o advogado em carreira solo também deve encontrar, de acordo com sua afinidade, um formato que melhor se adeque à sua realidade. Ter consciência dos custos fixos que envolvem sua atividade e estabelecer parâmetros de remuneração ajudam o advogado a estabelecer melhor seus honorários.

3.11.3 MODELO DE SIMULADOR DE PRECIFICAÇÃO

ORÇAMENTO DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

Custo por hora específica + hora técnica (apoio) + hora desp. Gerais)

Proporção à quantidade de advogados por área

	Quantidade de horas estimadas	Markup	80%	Custo hora	Custo mês
		Custo	Preço a aplicar		
ÁREA X					
Advogado A1	1	R$ 108,29	R$ 194,91	R$ 108,29	R$ 19.058,33
Advogado A2	1	R$ 88,42	R$ 159,15	R$ 88,42	R$ 15.561,11
ÁREA Y					
Advogado B1	1	R$ 101,33	R$ 182,39	R$ 101,33	R$ 17.833,33
Advogado B2	1	R$ 81,76	R$ 147,16	R$ 81,76	R$ 14.388,89
ÁREA Z					
Advogado C	1	R$ 96,69	R$ 174,03	R$ 96,69	R$ 17.016,67
VALOR HONORÁRIOS		R$ 476,47	**R$ 857,64**		
Impostos	15,50%		157,32		
PREÇO HONORÁRIOS			**R$ 1.014,96**		

Abaixo roteiro de fórmulas aplicadas no Microsoft Excel:

ORÇAMENTO DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

Custo por hora específica + hora técnica (apoio) + hora desp. Gerais)
Proporção à quantidade de advogados por área

		Markup	0,8		
	Quantidade de horas estimadas	Custo	Preço a aplicar	Custo hora	Custo mês
ÁREA X					
Advogado A1	1	=I9*B9	=D9+(D9*$E$5)	='Custos _base 176'!I8	=I9*176
Advogado A2	1	=I10*B10	=D10+(D10*$E$5)	='Custos _base 176'!I9	=I10*176
ÁREA Y					
Advogado B1	1	=I13*B13	=D13+(D13*$E$5)	='Custos _base 176'!I10	=I13*176
Advogado B2	1	=I14*B14	=D14+(D14*$E$5)	='Custos _base 176'!I11	=I14*176
ÁREA Z					
Advogado C	1	=I17*B17	=D17+(D17*$E$5)	='Custos _base 176'!I12	=I17*176
VALOR HONOI		=SOMA(D7:D19)	**=SOMA(E9:E19)**		
Impostos	0,155		=(E20/(100%-B22))*B22		
PREÇO HONOI			**=E20+E22**		

3.11.4 TABELA AUXILIAR – PRECIFICAÇÃO

Proporção à quantidade de advogados por área
Valor mensal de despesas realizadas de Jan/XX a Dez/XX

				Base horas	176		
Advogados específicos	Honorários mensais + VR e VT	Abono Natalino	Provisões de férias	Custo mês	Custo hora específico	Rateio despesas gerais	Custo hora
Advogado A1	6050	504,17	504,17	7.058,33	40,10	68,18	108,29
Advogado A2	3000	250,00	311,11	3.561,11	20,23	68,18	88,42
Advogado B1	5000	416,67	416,67	5.833,33	33,14	68,18	101,33
Advogado B2	2000	166,67	222,22	2.388,89	13,57	68,18	81,76
Advogado C	4200	350,00	466,67	5.016,67	28,50	68,18	96,69
Total de advogados	5			23.858,33	135,56		

	Valor mensal		Custo mês	Custo hora	Área X	Área Y	Área Z	Critério: quantidade de colaboradores /área
Despesas Gerais	60.000,00		60.000,00	340,91	68,18	68,18	68,18	
	Despesas geais + pró-labore sócios diretores				2 advs	2 advs	1adv	

Abaixo roteiro de fórmulas aplicadas no Microsoft Excel:

CONSOLIDAÇÃO DE CUSTOS DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

Custo por hora específica + hora desp. Gerais)
Proporção à quantidade de advogados por área
Valor mensal de despesas realizadas de Jan/XX a Dez/XX

				Base horas	176		
Advogados específicos	Honorários mensais + VR e VT	Abono Natalino	Provisões de férias	Custo mês	Custo hora específico	Rateio despesas gerais	Custo hora
Advogado A1	6050	=B8/12	=B8/12	=B8+C8+D8	=F8/$G$6	=H16	=G8+H8
Advogado A2	3000	=B9/12	=2800/12+(2800/12)/3	=B9+C9+D9	=F9/$G$6	=H16	=G9+H9
Advogado B1	5000	=B10/12	=B10/12	=B10+C10+D10	=F10/$G$6	=I16	=G10+H10
Advogado B2	2000	=B11/12	=B11/12+(B11/12/3)	=B11+C11+D11	=F11/$G$6	=I16	=G11+H11
Advogado C	4200	=B12/12	=B12/12+(B12/12/3)	=B12+C12+D12	=F12/$G$6	=J16	=G12+H12
Total de advogados	5			=SOMA(F8:F12)	=SOMA(G8:G12)		

	Valor mensal		Custo mês	Custo hora	Área X	Área Y	Área Z
Despesas Gerais	60000		=B16+C16+D16	=F16/$G$6	=G16/B13	=G16/B13	=G16/B13
	Despesas gerais + pró-labore sócios diretores				2 advs	2 advs	1adv

CAPÍTULO IV
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

4.1 INTRODUÇÃO

É indiscutível que resultados provêm de pessoas. É através da atuação do ser humano que qualquer atividade é operacionalizada e se movimenta.

As questões interrelacionais são sempre apresentadas da forma mais positiva possível, mas sabemos que, na prática, nem sempre isso ocorre dessa forma. Pessoas são diferentes e possuem expectativas e visões diferentes do mundo. Por isso o olhar para o "humano" a cada dia tem sido mais enfatizado e valorizado. A questão é: como obter resultados por meio das pessoas? Como garantir que o capital humano esteja satisfeito no ambiente de trabalho que atua?

Tais questões envolvem, muitas vezes, caraterísticas e experiências pessoais, que faz com que cada pessoa veja de forma diferente a organização. As respostas para as indagações acima vêm no momento que escolhemos o profissional que irá trabalhar na organização. Desta forma, técnicas de recrutamento e seleção proporcionam a obtenção de perfil do profissional que terá maior adesão à cultura organizacional.

As formas de abordagens e empatia são fundamentais para obtenção de resultados através das pessoas, bem como a realização de um feedback da forma adequada.

Em uma organização misturam-se colaboradores de diversas gerações e com características diferentes. O entendimento e compreensão sobre isso fará com que o gestor consiga saber como agir com cada indivíduo, bem como em situações de conflitos.

O advogado, normalmente, possuia característica de direcionar esforços na atividade da técnica jurídica. Tal condição é adequada, porém, o desenvolvimento da equipe de trabalho trará excelentes resultados. Devido a isso as próximas linhas

trarão conhecimentos básicos para controles da área de departamento pessoal, bem como na forma de desenvolvimento da equipe.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

4.2.1 DEFINIÇÃO CONCEITUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional é um conceito fundamental no mundo dos negócios, especialmente na gestão, tendo em vista que é decisivo para o desempenho da equipe nas atividades diárias. Como tal também deve ser transportado para os escritórios de advocacia, observado seu caráter organizacional.

Toda organização – seja uma empresa ou até mesmo um escritório de advocacia –, tem seus próprios valores, crenças, princípios e atitudes, que orientam o comportamento de seus colaboradores, definem como conduzir os negócios, o atendimento ao cliente, a prospecção de carreira e toda a atividade. Destarte, "cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização."[111]

Assim, pode-se dizer que a Cultura Organizacional "representa a forma de perceber, pensar, sentir e agir dos colaboradores, que é passada adiante e validada por todos."[112] Ou seja, a cultura expressa a identidade da organização. Sendo que, cada uma terá suas próprias características, sua personalidade, seu modo de ser e de fazer acontecer.[113]

Por isso, a Cultura Organizacional influencia os acontecimentos organizacionais, determinando sistemas, processos e expectativas comportamentais. Também tem poder sobre as decisões, que se tomadas sem a consciência da cultura podem

111 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 159.
112 SBCOACHING. **O que é Cultura Organizacional?** Publicado em: 29 dez. 2018. Disponível em: https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/cultura-organizacional/. Acesso em: 30 jun. 2019.
113 CHIAVENATO, Idalberto, op. Cit., p. 158.

trazer graves consequências indesejadas, tendo em vista que o interesse coletivo estará diretamente ligado a ela.[114] Motivo pelo qual é indispensável entender como a Cultura Organizacional implica na gestão.

4.2.2 DEFINIÇÃO DE VALOR/MISSÃO/VISÃO NA ORGANIZAÇÃO JURÍDICA E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO

Chiavenato define cultura organizacional como:

> Um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.[115]

A cultura organizacional envolve alguns elementos, dentre os quais a ideologia central de uma instituição. A ideologia central de uma organização determina a identidade de uma instituição, define "quem é" e o que a diferencia das demais instituições.[116]

Pode-se dizer que a cultura da organização é o que lhe dá personalidade. Com base nessa definição é que todas as demais questões irão se pautar.

Para a criação da ideologia central é necessária a elaboração da missão, visão e valores da organização. Barbieri[117] faz a seguinte definição acerca do tema:

---

114 ARRUDA, Pablo L. de; GARCIA, J. R.; PEREIRA, M. F.; TOSCANI, C. V. **A influência da cultura organizacional no desenvolvimento de lideranças**. In: CONVIBRA - CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2004, FLORIANÓPOLIS. Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração - CONVIBRA, 2004, 2004.p. 2.
115 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 37.
116 ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2012, p. 63.
117 BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016, p. 24.

Missão: é a finalidade principal da instituição, a razão da sua existência e o objetivo das suas operações.[118]

Segundo Chiavenato:

> A missão também deve satisfazer o ambiente externo, ou seja, oferecer algo que responda a sua ansiedade. Nesse sentido é fácil perceber que a estratégia deve andar alinhada com missão, uma vez que a estratégia deve atingir o objetivo da missão, ou seja, a estratégia tem como objetivo realizar a missão.[119]

Para Costa:

> A missão de uma empresa deve responder a duas questões básicas: O que é? E para que ela serve? Respondendo tais questionamentos é possível a elaboração da missão, que nada mais é do que a resposta a essas duas questões. Como mencionado, a missão é um alicerce para a empresa. Esse alicerce é tão forte que pode conduzir todo o processo de planejamento estratégico de uma empresa.[120]

O exercício da elaboração da missão do escritório pode ser orientado em questões como: O que? Para quem? Como? Onde?[121]

Segundo o estudioso S. Tilles, "você pode não aprender muito ao ler a missão de uma organização, mas você aprenderá muito ao tentar escrevê-la"[122].

Sendo assim, pode-se exemplificar um modelo de missão com ideias voltadas não somente para obtenção de lucro, mas também para a valorização das pessoas.

Exemplo: desenvolver profissionais de excelência para, consequentemente, ter as soluções jurídicas mais adequadas e, assim, satisfazer os clientes.

---

118 Ibid.
119 CHIAVENATO, Idalberto. *Op cit*, p. 70.
120 COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 51.
121 ORLICKAS, Elizenda. *Op cit,* p. 69.
122 TILES *op cit* ORLICKAS, Elizenda. *Op cit,* p. 68.

Visão estratégica: indica a direção da instituição, qual o seu objetivo maior no futuro. Pode ser definida da seguinte forma:

> A visão é tão importante para o escritório quanto a Constituição é para o país. É muito importante que os colaboradores acreditem na visão e se comprometam com ela. Quando bem elaborada, nenhum fator externo consegue interferir nas suas ações, sendo que, ao se ler a declaração, deve-se de pronto entender seu objetivo.[123]

Exemplo: ser referência na advocacia empresarial do Brasil e desenvolver profissionais de excelência.

Valores: analisam as crenças e princípios estáveis, relacionados com a cultura da organização, os quais impactam no estilo de sua gestão e nas suas decisões.

Exemplos: comprometimento, ética, transparência, respeito aos clientes, valorização das pessoas.

Para Chiavenato e Sapiro "os valores são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e prática, e estão acima das práticas cotidianas para busca de ganhos em curto prazo."[124]

Portanto, a Missão, Visão e Valores são três pilares fundamentais, pois serão direcionadores para as tomadas de decisões das organizações e servirão de base para a definição de comportamentos. É importante deixar claro, para a equipe, qual o caminho a ser seguido e onde o escritório pretende chegar.[125]

Para Gabrielle Armbrust:

> A missão, visão e valores da empresa, assim como seus objetivos, são importantes para definir o norte da empresa e aumentar o engajamento dos colaboradores. É preciso ter clareza desses fatores para poder mostrá-los

123 ORLICKAS, Elizenda. *Op cit,* p. 67.
124 CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 58.
125 LIBERATO, Rafael. *Senior.com.br.* **Missão, Visão e Valores de uma empresa**: entenda o que é e como devem ser definidos. 17/08/2020. [Internet]. Disponível em: https://www.senior.com.br/blog/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-entenda-o-que-e-e-como-devem-ser-definidos. Acesso em: 03.09.2019.

> internamente. Quando os funcionários conhecem estes princípios e estão de acordo com eles, trabalham juntos para alcançá-los, pois sabem que trarão benefícios para todos. Aqui entra um bom trabalho de motivação.[126]

Portanto, ter uma identidade bem definida e cultura difundida, é bom para a organização do ponto de vista interno, pois ajuda com o engajamento da equipe, mas também garante visibilidade da organização no mercado, contribuindo para a retenção de bons profissionais que se identifiquem com aqueles valores. Nesse sentido:

> Uma marca que estimula as boas práticas, preza pela ética, defende a diversidade, os cuidados com o meio ambiente e valoriza seus funcionários, além de reter os bons profissionais já empregados, será alvo de talentos em busca de uma boa empresa para trabalhar.[127]

A cultura organizacional tem papel fundamental para a criação de um cenário próspero. É por meio das pessoas que surgem as ideias inovadoras, capazes de impulsionar o crescimento da organização. Portanto, a escolha assertiva dos profissionais é o que proporcionará o desenvolvimento da empresa/escritório.

4.2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA PLANEJAMENTO DE NEGÓCIO A SER DESENVOLVIDO

A cultura organizacional afeta diretamente a boa execução do planejamento estratégico negocial. Somente com uma equipe alinhada ao objetivo central da instituição é que é possível o sucesso do negócio. A cultura pode ser definida da seguinte forma: "é uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma

126 ARMBRUST, Gabrielle. **Cultura organizacional**: o que é, importância, tipos e exemplos. 16/10/2020. [Internet]. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional. Acesso em: 04.11.2020, p. 01.

127 GPTW. *Great Place to Work*. **Como fortalecer a cultura da empresa?** 24/03/2020. [Internet]. Disponível em: https://gptw.com.br/conteudo/artigos/fortalecer-a-cultura-da-empresa/. Acesso em: 04.11.2020, p. 01.

organização; um sistema de valores compartilhado. É uma compreensão clara, ou deveria ser, de como as coisas são feitas aqui."[128]

Ela tem relação com a origem da organização e com as crenças que lhe forem transmitidas pelos seus fundadores. A mesma se institucionaliza, ao longo do tempo, quando uma organização adquire uma permanência institucional, quando os modos aceitáveis de comportamento se tornam amplamente auto-evidentes para seus membros.[129]

A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização: é definidora de fronteiras, criando distinções entre uma organização e outras; proporciona um senso de identidade aos membros da organização; facilita o comprometimento com a organização; serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.[130]

Já o planejamento de negócio é o ato de traçar objetivos que estejam alinhados com o objetivo do escritório, com antecedência e metodologias suficientes para que possam ser alterados quando necessários.[131]

A cultura organizacional é, portanto, a base para o planejamento estratégico, pois é necessário alinhar o planejamento com a missão-visão-valores da organização, para que antes de qualquer tomada de decisão todos saibam qual caminho adotar e tenham claro aonde se quer chegar.[132]

Portanto, antes da elaboração do planejamento estratégico é essencial que a cultura organizacional seja difundida entre os integrantes da instituição. Isso significa estabelecer uma **visão comum** sobre objetivos da empresa, proporcionando às pessoas uma **perspectiva completa** sobre o papel delas dentro da organização.[133]

Portanto, com cada colaborador consciente do seu papel é mais fácil todos executarem o plano de negócios e atingir o objetivo central da instituição.

---

128 BARBIERI, Ugo Franco. *Op cit,* p. 122.
129 Ibid.
130 Ibid.
131 ORLICKAS, Elizenda. *Op cit,* p. 170.
132 Ibid, p. 171.
133 ROVINA, Jackson. **O que é planejamento estratégico**: entenda o conceito de uma vez por todas. 17.08.2018. Disponível em: O que é Planejamento Estratégico? Entenda de vez o conceito (euax.com.br) . Acesso em: 30.06.2019.

4.2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE BUSCAR A EXCELÊNCIA NA GESTÃO

A Cultura Organizacional define os comportamentos humanos dentro da organização, sendo fundamental para planejar estratégias e conduzir processos de mudança. Isso porque tem poder para fortalecer as relações interpessoais, bem como os vínculos dentro da organização, melhorando o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, extraindo seu potencial máximo.[134]

Contudo, para a Cultura Organizacional passar por mudanças, visando se adaptar às exigências que surgem dos ambientes negociais, o modelo de gestão deve ser congruente ao valor cultural do ambiente externo (por exemplo, clientes e fornecedores).[135]

Para se alcançar esses objetivos, o modelo de gestão deve estar claramente definido, buscando práticas participativas na cultura da organização.

Ou seja, todos os colaboradores devem estar envolvidos na mudança cultural para a obtenção das melhores diretrizes para o plano estratégico, pois assim, o impacto da mudança nos colaboradores será mais eficaz.[136]

Com uma Cultura Organizacional consistente os profissionais alinham seus valores com os da organização em que atuam, tornando os objetivos do escritório em suas próprias metas pessoais. Isso traz para a organização imensa vantagem competitiva, transformando engajamento em lucratividade e crescimento.[137] Além do mais, a valorização profissional faz com que os colaboradores sejam considerados recursos importantes da organização.

---

134 SBCoaching. **O que é Cultura Organizacional?** 29.12.2018. Disponível em: https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/cultura-organizacional/. Acesso em: 30.06.2019.
135 CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional:** conceitos e interações. Scielo. Cad. Estudos. N. 18. São Paulo. Mai/Ago 1998. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000200004&script=sci_arttext&tlng=es. Acesso em: 08.07.2019.
136 Ibid.
137 SBCoaching. *Op cit.*

Pode-se afirmar então que "a mudança na organização somente é efetivada se processada a necessária mudança da cultura."[138] A implementação de um novo modelo de gestão, deve considerar as crenças e valores culturais, além da congruência com os valores externos, para trazer benefícios concretos.

4.2.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA O PLANEJAMENTO DE NEGÓCIO A SER DESENVOLVIDO

A missão, visão e valores de uma organização representam a direção das ações dos colaboradores, pois todo o mecanismo dentro de uma organização envolve de alguma forma a participação da equipe.

Desta maneira, o planejamento estratégico customizado para determinada organização pode ser considerado como a peça-chave para alcançar os objetivos e ter um diferencial num mercado competitivo.

É essencial que a equipe de gestão elabore os norteadores estratégicos específicos para que possam esclarecer aos seus colaboradores sobre o seu papel dentro daquela instituição e direcionar o trabalho de forma muito mais transparente.

Com a cultura organizacional difundida, o trabalho da equipe ocorre de forma mais eficaz, pois com o foco correto é muito mais rápido o alcance das metas e o resultado vem com mais agilidade.

Portanto, a Cultura Organizacional é muito importante para o planejamento do negócio.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS

4.3.1 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

Com o desenvolvimento das Ciências Humanas, a organização deixou de ser analisada tão somente por sua capacidade produtiva e geração de lucros, mas também pelo capital humano a ela agregado.

---

138 CROZATTI, Jaime. *Op cit.*

Nesse contexto, segundo Chiavenato o conceito de gestão de pessoas pode ser considerado como

> "uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo da gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização."[139]

A gestão de pessoas pode também ser confundida com o setor de Recursos Humanos, porém, RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza, e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Em uma organização, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança.[140]

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da organização e do próprio profissional.

4.3.2 PROCESSO SELETIVO

4.3.2.1 A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutar novos talentos está entre as tarefas mais desafiadoras de um gestor. O desafio está concentrado em encontrar o perfil adequado para o escritório, e o

139 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manoele, 2014. p.9.
140 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Ed.Barueri - SP: Grupo GEN, 2020. 9788597024074. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/. Acesso em 11 ago. 2020.

mais importante, garantir que os valores e a maneira de trabalhar do candidato estejam em sintonia com a cultura organizacional.

Quando o recrutamento é eficaz possibilita desenvolver o novo colaborador para atuar em várias funções internas. Isso contribui para o bom desenvolvimento do escritório. Segundo Barbieri "a seleção não é uma ação pontual, mas sim uma atividade contínua, deve ser correlacionada com outros sistemas e o que pode garantir o sucesso da seleção é o acompanhamento comportamental e técnico da pessoa admitida ou promovida."[141]

Apesar das duas palavras terem significados diferentes, ambas fazem parte do processo seletivo. Por isso é importante aprender a diferença entre recrutar e selecionar. Recrutar significa buscar candidatos com os comportamentos e valores da organização e se possuem as qualificações esperadas para a vaga. Por outro lado, selecionar é fazer a análise dos candidatos e a escolha daqueles que apresentam os comportamentos e qualificações definidas para ocupar a vaga.

A tarefa de recrutar é vista como a etapa mais fácil no processo seletivo, pois no mercado de trabalho tem muitas pessoas querendo ocupar a vaga. O desafio está concentrado em saber divulgar a vaga, ser claro no anúncio, usar a ferramenta que favoreça a escolha do melhor perfil.

Assim se o recrutador conhecer muito bem a organização e a vaga é possível selecionar o melhor perfil e, a partir disso, ter sucesso no processo seletivo trazendo a pessoa certa para agregar na equipe.

No caso de falha no processo seletivo de recrutamento de pessoas é provável que o escritório contrate profissionais que não se encaixem na estrutura da organização, ou que permaneça menos tempo que o esperado, e o resultado será desperdício de tempo, energia e dinheiro para o escritório e o gestor.

4.3.2.2 FERRAMENTAS PARA REALIZAR O PROCESSO SELETIVO

Para evitar o risco de escolher o perfil inadequado, as organizações têm investido continuamente em aperfeiçoar os processos de recrutamento com inovação e tec-

141 BARBIERI, Ugo Franco. Op. Cit. p.136.

nologia, o objetivo é diminuir o tempo na hora de atrair, recrutar os candidatos e com isso investir mais tempo em realizar testes para avaliar o perfil comportamental do candidato. As novas tecnologias também ajudam a realizar um processo seletivo menos moroso e com baixo custo para o candidato e recrutador.

Um estudo realizado pelo LinkedIn em 2018[142], com 9 mil gestores em todo o mundo, apontou que entrevistas realizadas por vídeochamada, aplicativos de mensagens instantâneas e avaliações utilizando a realidade virtual têm conquistado espaço no setor de recursos humanos, os *hotsites* e aplicativos destinados especificamente para processo seletivo também estão na lista de mais usados. Essas ferramentas tendem a facilitar a abordagem e condução dos candidatos. Com isso as avaliações e entrevistas saem da formalidade e deixam os recrutadores e candidatos mais à vontade, oportunizando mais chances de escolher o perfil correto para vaga.

Big data e inteligência artificial também podem ser utilizadas na etapa de recrutamento e seleção. A big data, que é inteligência de dados, é uma aliada em três áreas: aumentar a permanência na organização, avaliação de *gaps* de habilidade e na construção de melhores anúncios de emprego.[143] A inteligência artificial ajuda na otimização de tempo, pois tem menos ação humana e também mais assertividade na aplicação de testes para avaliar o conhecimento técnico do candidato.[144]

É necessário observar se a ferramenta escolhida apresenta novas técnicas de entrevistas que auxiliem na avaliação das habilidades interpessoais (*soft skills*) e habilidades técnicas (*hard skills*), pois essa avaliação é a mais importante do processo seletivo, com ela serão identificadas as fraquezas e as melhores características do candidato. É a avaliação que auxilia na identificação de diversidade de perfis, que também é importante, pois diversificar a equipe auxilia na criatividade, no desen-

142 SPAR, Benjamin. PLETENYUK. Ilya. **Tendências globais de recrutamento**. **Linkedin**. 14 mai. 2018. Disponível em: https://pt.slideshare.net/linkedinbrasil/tendncias--globais-de-recrutamento-2018. Acesso em: 16 jun. 2019.

143 GUIA completo do RH. **Michael Page.** Disponível em: https://www.michaelpage.com.br/sites/michaelpage.com.br/files/%5B%20Michael%20Page_SOAP_GPTW_%20%5D%20Guia%20completo%20do%20RH_Parte%202%20-%20Recrutamento.pdf Acesso em: 15 jun. 2019.

144 O RECRUTAMENTO e Seleção no Brasil em 2018. **Page Personnel.** 2018 - Disponível em: https://www.pagepersonnel.com.br/central-de-conte%C3%BAdo/nossos-insights/o-recrutamento-e-sele%C3%A7%C3%A3o-no-brasil-em-2018 Acesso em: 15 jun. 2019.

volvimento cultural e financeiro da organização.[145]

4.3.2.3 PASSO A PASSO DO RECRUTAMENTO

Antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção deve ser feito um levantamento das competências do negócio, da área e do cargo, esta etapa serve para definir o perfil do profissional que a organização deseja, em regra o perfil é definido entre o recrutador e o gestor que trabalhará diretamente com o profissional.

Para listar quais habilidades são necessárias ao cargo é preciso compreender o que é *soft skill* e *hard skill*. O conceito de *soft skill* é compreendido como um comportamento ou uma característica pessoal[146], ou também pode ser conceituado como uma habilidade humana onde o colaborador trabalha efetivamente como membro da equipe e desenvolve esforços cooperativos.[147]

O relatório elaborado pela Organização das Nações Unidas em 2018, sobre o Desenvolvimento Mundial, apontou que devido às mudanças constantes com as tecnologias físicas, digitais e biológicas, o profissional precisa desenvolver algumas habilidades essenciais para atender as demandas no trabalho, e para isso listaram 10 *soft skills* essenciais, conforme quadro abaixo[148]:

145 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Ed.Barueri - SP: Grupo GEN, 2020. 9788597024074. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/ Acesso em 11 ago. 2020.
146 LAKER, D. R.; POWELL, J.L. The Differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. **Humam Resource Development Quarterly**, 2011. p.111.
147 KATZ. Robert L. **Skills Of An Effective Administrator**, 2009. p.09.
148 THE FUTURE of Jobs Reports. **World Economic Forum**. 2018. Disponível em: http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/skills-stability/ Acesso em: 11 mai. 2020.

Soft Skills	
1	Flexibilidade Cognitiva
2	Negociação
3	Orientação para servir
4	Julgamento e tomada de decisões
5	Inteligência emocional
6	Coordenação com os outros
7	Gestão de pessoas
8	Criatividade
9	Pensamento Crítico
10	Resolução de problemas complexos

Fonte: Adaptado de "The Future Of Jobs"[149]

Se as *soft skills* estão relacionadas ao comportamento interpessoal do colaborador dentro da organização, por outro lado a *hard skill,* está relacionada com a habilidade técnica e conhecimentos de domínio adquiridas por meio de formação acadêmica, profissional e pela experiência adquirida relacionada à profissão.[150] Ou seja, a *hard skill* (habilidade técnica), implica a compreensão e a proficiência em um tipo específico de atividade, particularmente, uma envolvendo processos, métodos ou técnicas especificas para o melhor desempenho do trabalho.

Compreendido o que são as habilidades necessárias a primeira etapa do procedimento de recrutamento é ter um momento de reflexão para analisar o que deu certo e errado com as pessoas que ocuparam anteriormente a vaga, que tipos de comportamentos são esperados, quais os desafios serão enfrentados, qual o valor moral desejado, quais as habilidades interpessoais (*soft skills*) e técnicas (*hard skills*), qual o valor de remuneração e se haverá pacotes de benefícios. Ao final dessa etapa saberá qual perfil a organização está buscando.

O próximo passo é divulgar a vaga. Pode-se utilizar a rede de relacionamento da organização, rede de relacionamento dos funcionários, site da instituição, facul-

149 Ibid.

150 SWIATKIEWICZ, O. **Competências transversais, técnicas ou morais:** um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. Cad. EBAPE.BR, vol.12, n.3, p.678, set. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300008&lng=en&nrm=iso - Acesso em: 11 mai. 2020.

dades, redes sociais e o site da organização de recrutamento, este último pode estar integrado com a ferramenta tecnológica escolhida para realizar as demais etapas do processo seletivo.

A divulgação deve deixar claro os requisitos técnicos e principalmente quais são os valores e propósitos da organização. É importante também apresentar os diferenciais em relação aos demais concorrentes (organizações). Nesta etapa, concisão e clareza são fundamentais, visto que qualquer interpretação equivocada na leitura da vaga pode prejudicar todo o processo seletivo.[151]

A terceira etapa é o recebimento de currículos. O objetivo é selecionar os melhores perfis de acordo com a descrição da vaga e o que é esperado pela organização. Neste momento é possível recorrer à tecnologia, utilizando plataformas digitais para recebimento de currículos. Também existe a possibilidade de utilizar os *chatbots,* que podem auxiliar no primeiro contato com o candidato via *email* ou telefone e, em seguida, realizar a primeira entrevista de acordo com o que foi estabelecido na primeira etapa. A utilização de ferramentas de tecnologia pode gerar uma economia de tempo e otimizar o processo seletivo.

Ao concluir a terceira etapa, o próximo passo é estabelecer um contato mais próximo com os candidatos previamente selecionados. O encontro pode ser por entrevista pessoal na organização, por meio de videoconferência ou o candidato grava um vídeo respondendo às perguntas previamente estabelecidas pelos gestores. Nessa oportunidade, o gestor analisa se o candidato atende ao perfil construído no início do processo seletivo e o que foi divulgado no segundo momento. Na quarta etapa também podem ser realizadas dinâmicas em grupo, entrevista com outros gestores para confirmar propósito e valores da organização.

A quinta e última é o momento de decidir e selecionar o perfil mais adequado para o preenchimento da vaga. Assim que a decisão for tomada segue para uma devolutiva a todos os candidatos agradecendo a participação no processo seletivo e dando um retorno positivo ao candidato selecionado.

---

151 GUIA completo do RH. **Michael Page.** Disponível em: https://www.michaelpage.com.br/sites/michaelpage.com.br/files/%5B%20Michael%20Page_SOAP_GPTW_%20%5D%20Guia%20completo%20do%20RH_Parte%202%20-%20Recrutamento.pdf Acesso em: 15 jun. 2019.

4.3.3 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO E SEU DESENVOLVIMENTO

O capital intelectual é um assunto inovador e que vem sendo pesquisado e discutido em uma época na qual o conhecimento agrega valor ao negócio.[152]

Nesse tópico é essencial discorrermos sobre a gestão de competências, pois apesar de existir há mais de quatro décadas foi a partir dos anos de 1980 que ganhou amplitude e destaque nas organizações.[153]

As competências traduzem-se, assim, como uma forma inovadora de trabalhar os desafios empresariais, desenvolvendo e valorizando o capital intelectual e são reconhecidas de duas formas: as individuais e organizacionais.[154]

Nesse tópico, vamos tratar apenas das competências individuais, que são as habilidades e potenciais de cada colaborador e essas podem ser aprimoradas por meio de treinamento e desenvolvimento.[155]

Na gestão do desempenho de um profissional avalia-se se ele atinge suas metas, previamente acordadas, ligadas aos objetivos estratégicos do escritório e de sua área de trabalho. Além disso, deve ser identificado como ele atinge suas metas, trabalhando em equipe, liderando seus colaboradores e interagindo com sua chefia, pares, clientes e fornecedores. Assim, fica claro que, para atingir as metas preestabelecidas, e para ocupar determinado cargo, a pessoa tem que ter conhecimentos oriundos da sua educação e treinamentos, habilidades específicas relacionadas com a área onde atua e atitudes que dizem respeito ao comportamento humano e organizacional.[156]

Com base no perfil do cargo e do desempenho exigido pelo mesmo, o indivíduo é avaliado na admissão, na promoção, no aumento salarial, na concessão de cursos e treinamentos e demissão. Valorizamos as pessoas por seus atos e realizações e

152 LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2017, p. 117.
153 ORLICKAS, Elizenda. Op cit, p. 104.
154 Ibid., p. 104.
155 Ibid., p. 104.
156 Ibid., p. 105.

não pela descrição formal de suas funções ou atividades.[157]

Um dos principais objetivos da gestão por competências é prover a organização de talentos que apresentem competências diferenciadas, pois uma área burocratizada, com perfis engessados é ineficiente.

Portanto, conscientizar-se dessas necessidades e utilizar-se eficientemente das competências oferecidas pelos colaboradores, proporciona desse modo, a otimização dos resultados estratégicos globais e o desenvolvimento das equipes e das lideranças. Qualquer programa de reestruturação em uma organização só deve ser viabilizado com o significativo comprometimento da alta direção, pois assim se proporciona maior segurança a todos os envolvidos, credibilidade ao projeto e maiores chances de sucesso.[158]

Nesse tópico, portanto, é essencial identificar as competências de cada colaborador e investir no seu desenvolvimento por meio de treinamentos ou da educação continuada.

O treinamento sempre se realiza por meio de cursos, seminários, workshops mais rápidos e a Educação Continuada deve focar mais cursos universitários, embora também possa se materializar em cursos que aprofundam alguns aspectos de qualquer área da Administração, e que não são necessariamente acadêmicos.[159]

Além do treinamento mais técnico ou formal existem cursos voltados para aprimorar as habilidades comportamentais e de liderança.[160]

Importante destacar que o treinamento e educação devem ser customizados e adaptados às necessidades do escritório e do colaborador.[161]

157 BARBIERI, Ugo Franco, Op cit, p. 44.
158 Ibid., p.98.
159 Ibid., p.98.
160 Ibid., p.98.
161 Ibid., p.98.

4.3.4 PLANO DE CARREIRA – A GESTÃO DE TALENTOS

Uma das preocupações que o advogado iniciante tem está relacionada a se estabelecer na carreira, seja de forma individual, seja em um escritório de advocacia. O foco com o desenvolvimento profissional também está presente nos advogados mais experientes que ingressam em escritórios. Por outro lado, os escritórios de advocacia buscam em suas equipes, profissionais cada vez mais capacitados e que tenham interesse em se aperfeiçoar e desenvolver habilidades relacionadas ao alcance dos objetivos do escritório.

O grande volume de advogados atuantes faz com o que cada vez mais os profissionais tenham incertezas com relação ao seu futuro. O grande impasse está nos escritórios buscarem a retenção de talentos, bem como o desenvolvimento do advogado.

Uma das ferramentas que pode auxiliar na retenção de bons profissionais está relacionada à um plano de carreiras e uma política de remuneração bem estabelecidos. Isso permite ao profissional saber quais são as suas possibilidades de crescimento dentro da instituição, bem como ao escritório/empregador desenvolver capacidades essenciais ao alcance do objetivo estratégico do escritório.

A definição e uma Política Salarial bem definida traz vantagens à instituição, pois mantém um equilíbrio interno e externo, pode reduzir o turnover e absenteísmo e ainda solidificar os valores missão e objetivos do escritório.

Destaca-se aqui a implementação da mentalidade de melhoria contínua com a possibilidade de alcançar patamares mais elevados no quadro orgânico da instituição.

A política salarial de uma organização, assim que definida e devidamente anotada, divulgada e implementada, abre espaço para uma série de possibilidades, dentre elas as questões relacionadas ao gerenciamento de carreiras, seja por parte do profissional ou da instituição o que o emprega.[162]

A seguir serão apresentados os formatos e a etapas de implementação de um Plano de Carreira dentro de uma instituição.

---

162 FRANCO. José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007, p.97.

4.3.4.1 ANÁLISE DE CARGOS E SUA UTILIDADE

Para se implementar um Plano de carreira dentro do escritório, inicialmente, há de se estipular quais são os cargos e desenhá-los com a especificação das atividades. Isso é fundamental para que o profissional recém-contratado possa saber quais serão suas atribuições, bem como a delimitação e sua atividade.

Vale lembrar que uma instituição nada mais é do que um sistema onde as partes interagem entre si. Essa delimitação permite que não ocorram duplicidade de atividades com perda de energia, bem como não ocorram conflitos pela extrapolação das atividades que são atribuídas a cada profissional dentro de seu cargo.

A análise de cargos é o processo de obtenção de informações sobre cargos, deveres, tarefas e atividades.

É importante que uma descrição de cargo contenha: título do cargo, sua identificação (onde o departamento se localiza; o nível de reporte da pessoa e do cargo em relação a outros cargos); atribuições do cargo ou funções essenciais (o peso e o valor de cada uma); requisitos e especificações do cargo (as qualificações que um indivíduo deve possuir para ocupar um cargo).[163]

Feita a descrição do cargo, este deve ser avaliado, gerando um ranking numa organização do cargo de maior valor até o cargo de menor valor.

Depois de os cargos terem sido descritos e avaliados, surge a questão da política salarial que a instituição vai adotar.

O plano de remuneração pode ser por cargos ou habilidades.[164]

Pode existir o cargo de recepcionista ou ser estabelecido o cargo com base na quantidade de habilidades do funcionário ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar.

Há também a possibilidade de haver um plano de remuneração variável, que ocorrerá por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros e parti-

163 BARBIERI, Ugo Franco, Op. Cit., p. 64.
164 Ibid, p. 70.

cipação nos ganhos.[165] No caso de escritórios de advocacia poderá haver, na Política de remuneração, participação em resultados por área de atuação, entre outros.

O que diferencia esta forma de remuneração das demais é que ao invés de remunerar o profissional apenas por seu tempo de trabalho, ou cargo exercido, uma parte se baseia em alguma medida de desempenho, individual ou organizacional.

Outra forma de incentivo, além da remuneração variável, é o Plano de Carreira.

Salienta-se que ambas as formas de incentivo e por mérito deverão estar muito bem estabelecidas e claramente entendias pelos profissionais.

Após a definição dos cargos serão estabelecidas as Faixas salariais para cada um deles.

As faixas salariais estabelecem limites para os valores que os empregadores pagam por determinadas funções.[166]

Ressalta-se que a Ordem dos Advogados do Brasil estabelece a obrigatoriedade de pisos mínimos ao advogado e que devem ser cumpridos. A definição do piso ético objetiva salvaguardar a atividade da advocacia, não permitindo que ocorra desvalorização da profissão. O valor do piso ético varia de Estado para Estado, algumas localidades ainda estabelecem diferenciação de tempo na atividade.

Devido a isso, no exemplo de Tabela salarial básica abaixo não constará valores, tendo que ser observada a definição normativa de cada Ordem dos Advogados de cada Estado:

	CARGO	TABELA SALARIAL				
		A	B	C	D	E
ESTRATÉGICO	Advogado Diretor					
	Advogado Sócio de capital					
	Advogado Sócio de serviço					
TÉCNICO	Advogado Coordenador					
	Advogado Senior					
	Advogado Pleno					
	Advogado Junior					
APOIO	Administrador					
	Assistente Administrativo					
	Auxiliar Administrativo					
	Secretária					
	Serviços Gerais/ Faxineira					

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

165 Ibid, p. 71.

166 MIKOVICK, George T; Boudreau, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000, p.412.

A Tabela salarial exemplificativa apresenta os cargos e níveis possíveis de alcance (A a E,) ou seja, o profissional pode ter o mesmo cargo, porém, remunerações diferentes, devido ao fato de estar em momentos distintosde sua condição profissional.

Os critérios para mudança de nível devem ser pré-estabelecidos pela instituição. Uma forma de aferição é o sistema de pontos que é um procedimento de avaliação de cargos quantitativo, o que determina o valor relativo deu um cargo calculando os pontos totais atribuídos a ele.[167]

O sistema de pontos exige o uso de um manual com a descrição de graus e fatores de remuneração, que descreverá ainda o número de pontos atribuídos a cada fator e a cada um dos graus em que esses fatores foram divididos.[168]

Desta forma, a migração de um nível para outro ou para outro cargo dependerá de uma avaliação de desempenho. O sistema de pontos permite menor subjetividade na avaliação de desempenho.

Abaixo tabela exemplificativa da forma de pontuação aplicada na avaliação de desempenho:

Ponturação de Avalição de Desempenho	
1. Assiduidade (absenteísmo)	Estar presente de forma regular
1 - Não corresponde à expectativa	Acima de 3 faltas em 3 meses
2 - Abaixo da expectativa	Ter 2 faltas em 3 meses
3 - Corresponde à expectativa	Até 1 falta em 3 meses
4 - Acima da expectativa	Não ter nenhuma falta em 3 meses
2. Pontualidade	Cumprir os horários pré-estabelecidos
1 - Não corresponde à expectativa	Acima de 3 atrasos no mês
2 - Abaixo da expectativa	Até 2 atrasos no mês
3 - Corresponde à expectativa	Até 3 atrasos no mês
4 - Acima da expectativa	Não ter nenhum atraso no mês
3. Disciplina	Cumprimento de procedimentos e delegações dentro do prazo previsto
1 - Não corresponde à expectativa	Não cumprir procedimentos com mais de 3 reincidências do mesmo assunto
2 - Abaixo da expectativa	Não cumprir procedimentos com 2 reincidências do mesmo assunto
3 - Corresponde à expectativa	Não cumprir procedimentos com 1
4 - Acima da expectativa	Atender às solicitações e procedimentos dentro dos prazos

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

167 BOHLANDER, Georgr W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005. p.263.
168 Ibid., p.263.

De acordo com cada critério estabelecido são feitas análise do desempenho e pontuadas de forma objetiva.

Os critérios de avaliação podem ser técnicos e comportamentais para que ocorra a migração de um nível para outro. Para a mudança de cargo, além da avaliação de desempenho mínima estabelecida, o colaborador deverá ter os requesitos mínimos para o cargo. Por exemplo: Para migrar do cargo de advogado Júnior para Sênior deve-se ter pós-graduação na área de atuação ou, ainda, ter 'X' tempo de experiência no escritório.

Importante ressaltar que o avaliador deve registrar ocorrências com datas e situações que ocorreram, visando não restar dúvidas no momento de devolutiva da avaliação.

O feedback no momento da devolutiva deve ser de forma construtiva, visando motivar o colaborador e demonstrar que as evoluções dependem de empenho, bem como demonstrar aspectos de melhoria a serem desenvolvidos.

4.3.4.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

É por meio da política de remuneração que se desenvolve as competências necessárias à instituição.[169] Mas, afinal, o que são competências?

Um dos conceitos elencados por Maximiniano explica que competência "é um conjunto de habilidades, comportamentos, atitudes e conhecimentos inter-relacionados dos quais uma pessoa precisa para ser eficaz na maioria das ocupações profissionais e gerenciais. [170] As competências podem representar tanto os resultados esperados, quanto a forma como as atividades são desempenhadas. Dessa forma, a competência está ligada aos resultados do trabalho e envolve saber fazer e efetivamente fazer com a demonstração de resultados.[171]

169 ORLICKAS, Elizenda. Op Cit, p. 122.
170 MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global** 1ed. Tio de Janeiro: LTC, 2014. p.185.
171 Ibid., p. 186.

O sucesso das organizações na missão de atender às necessidades de seus clientes e mercados depende do modelo de gestão adotado e de sua excelência de performance.

As vantagens do modelo de gestão por competências, podem ser elencadas da seguinte forma:

> 1) Forte presença de aproveitamento dos talentos em outras funções mais estratégicas e que possam agregar diferenciais competitivos à organização;
>
> 2) Descrição das funções que podem agregar vantagens em todos os subsistemas de recursos humanos;
>
> 3) Orientação focado no desenvolvimento das competências ausentes nas funções necessárias ao atingimento de metas;
>
> 4) Possibilidade de gestão de pessoas focada em avaliações mensuráveis em curto prazo e passível de correção;
>
> 5) Maximização da produtividade e de resultados;
>
> 6) Possibilidade de conscientizar os colaboradores a assumirem a responsabilidade pela sua carreira;
>
> 7) Promoção nas lideranças de seu autodesenvolvimento.[172]

O modelo de gestão por competências agrega diferenciais, ampliando a carreira tanto dos colaboradores quanto de todas as lideranças (afinal são as pessoas que fazem diferença) e executando programas de treinamento e desenvolvimento focados nas necessidades da organização e que atendem às exigências das funções.

4.3.5 LIDERANÇA: EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

O que significa equipes de alta performance? Significa ter profissionais que estejam constantemente à procura de elevar os níveis de bem-estar, de realização profissional e pessoal, e de sucesso nas principais áreas da vida, pois eles sabem

172 Ibid, p.187.

que o equilíbrio diminui o estresse, eleva a capacidade de ser eficaz, aumenta o foco e ajuda a ter mais clareza nas decisões. E como se faz para ter Equipes de alta performance? A equipe deve evoluir com de rotina de feedback, comunicação assertiva e monitoramento de indicadores de desempenho.[173]

O resultado final da equipe será a soma de cada indivíduo avaliando o desempenho, comprometimento e habilidade técnica. O líder também é uma parte fundamental do processo de formação do resultado, pois é ele que identifica os tipos de pessoas que são escolhidas para a equipe, ou seja, uma única pessoa com atitude errada pode impedir que a equipe alcance um alto desempenho.[174]

4.3.5.1 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

O feedback é uma forma de receber informação sobre si mesmo. É uma ferramenta que auxilia ao autoconhecimento por experiências e pela perspectiva de outra pessoa. Segundo Sheila Heen

> o feedback, não é apenas uma avaliação: ele é um agradecimento, um comentário, um convite que se retribui ou se descarta. Pode ser formal ou informal, direto ou implícito, franco ou rebuscado, totalmente óbvio ou tão sutil que você não tem certeza do que aquilo significa.[175]

O feedback é uma ferramenta vital para ajudar no desenvolvimento do profissional, é uma oportunidade para o gestor compartilhar suas observações sobre a evolução do profissional dentro da instituição, é um momento para alinhar expectativas e evocar uma mudança produtiva. Sem o feedback o profissional não tem a menor ideia de como o gestor lhe enxerga na organização, não conseguindo ter

---

173 VARGAS, Ricardo Viana, Michael Nir. **Construindo Times Altamente Eficazes: Como transformar equipes virtuais em redes profissionais eficazes e coesas**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2014. n.p.

174 VARGAS, Ricardo Viana, Michael Nir. **Construindo Times Altamente Eficazes: Como transformar equipes virtuais em redes profissionais eficazes e coesas**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2014. n.p.

175 HEEN, Sheila, Douglas Stone. **Obrigado pelo Feedback**. São Paulo: SCHWARCZ S.A, 2016. p.25.

clareza sobre o rendimento e o desempenho dele e da equipe.[176]

Existem dois tipos principais de feedback: o **feedback constante**, que é fundamentado nos objetivos que o gestor definiu com a equipe no início do ano. Este tipo de feedback permite intervenção antecipada se alguém estiver fugindo do objetivo e também possibilita reconhecer e estimular quando o trabalho for bem realizado. O feedback constante também é conhecido como informal, pois ele se dá na hora, ou seja, logo após uma reunião, apresentação ou tarefa executada. O objetivo final deste tipo de feedback é manter a equipe no eixo e facilitar na preparação do feedback formal, pois ao registrar de forma constante a evolução dos profissionais, nos pontos a melhorar e nos fortes, eles já estarão trabalhando nas melhorias e não ficarão surpresos no momento do feedback formal.[177]

Por outro lado, o **feedback formal** é realizado uma ou duas vezes no ano de forma programada e geralmente é apenas o gestor e o profissional. O objetivo também é alinhar expectativas e resumir todas as avaliações e todo suporte ao longo do ano. É uma oportunidade para dizer com clareza se o profissional está indo bem ou não, falar sobre promoções, expectativas e bonificações. No feedback formal também pode ser planejado o próximo ano de modo que a equipe evolua e atinja os resultados da instituição.

Antes de dar um feedback, seja ele positivo ou negativo, é importante treinar o que vai falar, encenar a conversa, verificar a postura corporal e o ambiente em que será realizada a conversa. Antes de treinar a fala pode ser feito um pequeno scrip. Em seguida deve-se observar a postura corporal, pois ela ajuda na comunicação, e é importante que o local seja reservado.

E qual o momento para realizar um feedback? Quando um trabalho bem-feito ou um projeto bem-sucedido merecem reconhecimento. Quando observar que o feedback vai ajudar o profissional a desenvolver determinada habilidade necessária para o melhor desempenho da função. Quando verificar um problema que afeta individualmente ou toda equipe.[178]

---

176 DUARTE, Nancy. Feedback Constante. **A Arte de dar Feedback**. Rio de Janeiro. Sextante, 2019. n.p.
177 DUARTE, Nancy. Feedback Constante. **A Arte de dar Feedback**. Rio de Janeiro. Sextante, 2019. n.p.
178 Ibid. n.p.

Por fim, o que avaliar no momento do feedback? Em regra, as instituições usam como modelo as perguntas abaixo:[179]

- Proatividade: O colaborador tem iniciativa?
- Interesse: O profissional é dedicado e procura atingir os resultados da equipe?
- Organização: O profissional é organizado nas suas atividades?
- Flexibilidade: O profissional é resiliente?
- Sociabilidade: O profissional interage bem com os colegas de trabalho?
- Liderança: O profissional tem perfil para ser líder?
- Vocação: O profissional possui algum talento nato?
- Disponibilidade: O profissional colabora sempre?
- Eficiência: O profissional apresenta os resultados esperado?
- Trabalho em equipe: O profissional contribui para o resultado geral da organização?
- Ética: O profissional possui um comportamento ético?

Neste modelo, o objetivo segue separado por temas simples, é considerado um bom feedback formal. O avaliador ainda pode incluir possíveis respostas, tais como: "Nunca", "às vezes" ou "sempre".

4.3.5.2 COMUNICAÇÃO EFETIVA

Para construir uma equipe de alto desempenho a comunicação é fundamental, pois é por ela que o feedback e o plano de ação serão repassados para equipe. Se uma "equipe não se comunica de forma efetiva, não é uma equipe, e sim um grupo de indivíduos marchando ao ritmo de seu próprio tambor",[180] e para que

179 BRITO, Juliana. **Feedback 360: Uma ferramenta para desenvolver lideranças** 2017. **HSM**. 2018 - Disponível em https://www.hsm.com.br/lideranca-pessoas/feedback-360-uma-ferramenta-para-desenvolver-liderancas/. Acesso em 31 ago. 2019.
180 VARGAS, Ricardo Viana, Michael Nir, Op. Cit., n.p.

não ocorra ruídos na comunicação o gestor pode desenvolver um método claro e consistente para se comunicar com todos.

Para criação do método, o primeiro passo é entender que cada pessoa e cada situação demandam uma linguagem e abordagem diferente. É importante identificar o tipo de interlocutor, se é tímido, arrogante, formal, etc, e, em seguida, definir qual o tipo de interlocutor/gestor a organização necessita para atender os resultados esperados, visto que a comunicação efetiva será a chave para manter a equipe engajada e motivada.[181]

O último passo da comunicação eficaz é que ela seja realizada de forma constante, transparente, focada e sempre interligada com o objetivo da equipe. Com isso toda a equipe permanece atualizada em tempo real, tem clareza do progresso, e garante que as dificuldades e erros sejam enfrentados rapidamente e de forma coletiva.

Não existe um método padrão de comunicação efetiva, mas os princípios básicos que devem ser incluídos na construção, são eles: **sinceridade**, de forma que a equipe compreenda o que o gestor deseja passar; **expectativas,** devem ser definidas com antecedência, pois para ser claro e sincero o caminho a ser percorrido deve ser repassado à equipe; **conhecer a si mesmo,** para conseguir um bom resultado na comunicação efetiva deve ser utilizado o tom de voz adequado (jamais grite com ninguém), linguagem adequada, um gesto e o contato visual são cruciais para transmitir segurança e conquistar o interlocutor; **analise o interlocutor,** antes de iniciar a comunicação entenda quem é o interlocutor, procure compreender a sua essência, seus valores e como é a vida dele dentro da organização, fique atento ao gesto e olhar, pois estes sinais podem valer mais que palavras; **feedback sempre,** para gerar aprendizado constante, peça e dê feedbacks**,** converse com os mais próximos, peça que sejam sinceros em dizer se a comunicação é efetiva e também dê feedbacks para os seus liderados, isso faz com que o profissional se sinta valorizado dentro da organização.[182]

---

181 COLNAGO. Claudia. **Atitudes que irão ajudar a melhorar sua comunicação para liderança**. HSM, 2019. Disponível em: https://www.hsm.com.br/5-atitudes-que-irao-ajudar-a-melhorar-sua-comunicacao-para-lideranca/. Acesso em: 08 set. 2019.

182 VARGAS, Ricardo Viana, Michael Nir, Op. Cit., n.p.

4.3.5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são um conjunto de medidas que a organização pode usar para avaliar a performance do indivíduo e da equipe. O indicador é utilizado também para monitorar o progresso dos colaboradores e alcançar no tempo esperado os objetivos da organização.[183]

Segundo CHIAVENATO, monitorar significa acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação. A palavra monitorar minimiza a sensação de controle, de fiscalização e sentimento de submissão, a palavra monitorar também gera um sentimento no profissional de autonomia e autocontrole, por isso quando da criação dos indicadores de desempenho utilizar em conjunto a palavra monitorar.[184]

Os processos de monitoramento de indicadores estão relacionados com o objetivo da organização, por isso antes da criação do indicador o objetivo precisa estar claro, pois as métricas vão servir como referência para o processo de tomada de decisão e criação de plano de ação para melhorias.

Após definir os objetivos, o passo seguinte é analisar quais tipos de indicadores de desempenho que podem ser usados dentro da organização. São eles: **indicadores de produtividade,** que monitora o que cada profissional entrega por hora trabalhada utilizando os recursos da organização (local e computador); **indicadores de qualidade,** traz clareza em verificar se o que foi entregue manteve ou superou a qualidade esperada; **indicadores de capacidade,** mensura a capacidade produtiva da equipe, monitora se a equipe está sobrecarregada ou com tempo ocioso.[185]

Após criar os indicadores de desempenho na instituição é necessário comunicar a todos os profissionais da equipe, procurando ser objetivo, gerar mais confiança, flexibilidade e autonomia para realizar um bom desempenho.

---

183 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.447.
184 Ibid, p.448.
185 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

4.3.6 DIFERENÇA ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E DEPARTAMENTO PESSOAL

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que as constituem. Tudo isso forma um mix que a torna única em cada instituição.

Entre tantos conceitos, importante se faz a distinção entre Gestão de Pessoas e Departamento Pessoal. A Gestão de pessoas constitui o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente, o investimento dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoa, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a Gestão de Pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com pessoas.[186]

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como

186 PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH Essencial**. 2. Ed. – São Paulo: Editora Saraiva, 2020. 9788571440944.Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440944/. Acesso em 11 ago. 2020.

fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam plenamente alcançados é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional pelos seguintes meios: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas; aumentar a performance e a e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT); administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; construir a melhor equipe e a melhor organização.[187]

A Gestão de Pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados. Refere-se às políticas e às práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas,[188] tais como: agregar talentos à organização; integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora; modelar o trabalho – seja individual ou em equipe – de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador; recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo; avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente; comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva; treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem; proporcionar condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho; manter excelentes relações com talentos para incrementar o capital humano da organização e, consequentemente, o capital intelectual; incentivar o desenvolvimento organizacional .

Os enfoques comportamentais e administrativos relacionam-se com os mais variados espaços organizacionais.

---

187 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.Ed. Barueri – São Paulo: Editora Manole, 2015. 9788520445495. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/. Acesso em: 11 ago. 2020.

188 Ibid.

Por outro lado, o Departamento Pessoal segue uma rotina burocrática orientada pela legislação trabalhista e demais leis de acordo com a especificidade da organização. Esta área é extremamente sistematizada e deve evitar esquecimentos, pois se deixar de realizar alguma entrega poderá acarretar sérios prejuízos para a organização.[189]

O Departamento Pessoal é responsável também pelas rotinas admissionais, folha de pagamento, férias, processo de demissão, recolhimento de encargos legais e atender toda e qualquer exigência da fiscalização.[190]

4.3.6.1 FOLHA DE PAGAMENTO

A folha de pagamento dentro do Departamento de Pessoal tem função operacional, que, em regra, é do departamento de pessoal, e essa informação deve ficar clara para todos os colaboradores da organização, pois quando houver qualquer dúvida sobre a folha de pagamento o colaborador entrará em contato diretamente com o Departamento de Pessoal. Na folha de pagamento consta todas as ocorrências mensais do profissional, descreve os fatos que envolveram a relação de trabalho de maneira simples transformando em números. Deve ainda ficar à disposição para possíveis auditorias externas e internas.[191]

A organização é obrigada por lei elaborar mensalmente a folha de pagamento da remuneração paga, devida ou creditada, pode ser feita à mão ou por processos mecânicos ou eletrônicos.[192] As principais informações a serem descritas na folha de pagamento são: nome do profissional; vínculo do profissional com a organização; cargo desempenhado; serviços prestados; parcelas integrantes da remune-

189 FIDELIS, José, G. **Gestão de Pessoas - Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal.** 4 ed. Pinheiros, SP. Saraiva, 2017. Disponível em https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_de_Pessoas.html?id=UYuwDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q=acarretar&f=fals. Acesso em 15 jan 2020.

190 SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de Departamento de Pessoal**. 15 ed. Pinheiros, SP: Saraiva, 2017. n.p.

191 SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de Departamento de Pessoal**. 15 ed. Pinheiros, SP: Saraiva, 2017. n.p.

192 Ibid. n.p.

ração; parcelas não integrantes da remuneração; descontos legais; descontos previstos em contrato de prestação de serviço.

A folha de pagamento deve constar de forma transparente e fidedigna todas as informações operacionais em relação ao colaborador, conforme artigo 464 da CLT, é importante verificar qual vínculo o colaborador tem com o escritório e aplicar a folha de pagamento de acordo com a legislação especifica.[193]

O pagamento deve ser realizado em moeda corrente do país, de acordo com o artigo 463, parágrafo único da CLT. O pagamento deve ser efetuado até o último quinto dia útil do mês e, para que isso aconteça, é necessário que a folha de pagamento esteja devidamente fechada.[194]

A organização também deve observar e aplicar o salário base de acordo com cada profissão, como, por exemplo, o piso ético de remuneração do advogado que é estipulado por cada Estado.

Exemplo de Folha de Pagamento:

Folha de Pagamento											
Nome da Organização											
Funcionários	Cargos	Dependentes	Proventos			Descontos					Salário Líquido
			Salário Bruto	Vale transporte	Total	INSS	IRPF	Vale Transporte (6%)	Contribuição Sindical	Plano de Saúde	
Total											

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

193 COELHO, M. J. C. **Contabilização Folha de Pagamento.** 1ª Ed. Blumenau, SC. Edição do Autor, 2010. n.p.
194 SILVA, Marilene Luzia da, Op. Cit., n.p.

Exemplo de recibo de pagamento e/ou holerite:

a) Colaborador com vínculo CLT:

Nome da Organização:					
Endereço:			**CNPJ:**		**Mês:**
Código	Nome do funcionário	Cargo	Local	Departamento	Setor
Descrição		**Ref.**	**Vencimentos**		**Descontos**
			Total de Vencimentos X.XXX,XX		Total de Descontos X.XXX,XX
			Líquido a receber		X.XXX,XX
Salário Base X.XXX,XX	Sal.Contribuição X.XXX,XX	Base cálc. FGTS X.XXX,XX	FGTS do mês X.XXX,XX		Base cálc. IRPF X.XXX,XX

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

b) Advogado Sócio de Serviço:

Nome da Organização: **CNPJ:**	
Dados do Sócio de Serviço	
Nome:	
Atividade:	
CPF:	
CNPJ:	
Endereço Profissional:	
Mês Comp.	
Demonstrativo de Resultados Societários	
A) Haveres do Sócio	X.XXX,XX
Distribuição Ordinária	X.XXX,XX
Outros	-
B) Deduções de Adiantamentos	X.XXX,XX
Despesas Bancárias	X,XX
Outros	-
C) Auxílios suportados pela sociedade	X.XXX,XX
Anuidade OAB	XX,XX
Plano de Saúde	XXX,XX
Outros	-
D) Valor Líquido a Receber (a - b)	X.XXX,XX
E) Valor total agregado ao sócio (c + d)	X.XXX,XX

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para realizar o fechamento da folha de pagamento de todos os colaboradores, é necessário verificar se os itens da tabela abaixo foram devidamente analisados:

Check list	Status
Conferência do nome do colaborador	
Conferência do cargo, função ou serviços prestador	
Conferência das parcelas integrantes da remuneração	
Conferência das parcelas não integrantes da remuneração	
Conferência da quantidade de colaboradores ativos na organização	
Conferência de duplicidade de colaboradores ativos	
Verificar se não tem colaborador inativo na folha de pagamento	
Conferência se na folha de pagamento consta todos os registros do colaborador como: salário, beneficio e desconto	
Conferência do vínculo do colaborador, visto que pode ter alteração de um mês para outro. Como por exemplo um assistente jurídico (CLT) passa a ser associado.	
Conferência se o pagamento dos colaboradores esta agendado para o dia correto	
Conferência de alteração salarial previamente autorizadas	
Conferência se a folha de pagamento esta de acordo com as anotações na carteira de trabalho de novos colaboradores	
Conferência se a folha de pagamento esta contabilizada no período de competência	
Conferência se o custo do colaborador esta alocado na equipe correta	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

4.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL

Cada vez mais os escritórios de advocacia devem estar interligados com temas estratégicos que servirão de base para que o empreendimento jurídico permaneça em pleno funcionamento, não ficando obsoleto no mundo dos negócios.

Partindo dessa premissa faz-se necessário que, assim como uma organização, o escritório de advocacia se inove e renove, visando melhorar seu rendimento, competitividade, agilidade na prestação e na resolução dos problemas que o cotidiano jurídico nos traz.

Para alavancar ainda mais a competitividade do escritório de advocacia, vale uma atenção especial para a gestão do conhecimento dentro instituições, visando uma melhor organização e estruturação para encarar novos desafios.

A implantação do processo de Gestão do Conhecimento demanda a identificação dos processos e atividades relacionados a ele, permitindo, assim, a especificação da tecnologia, as aplicações e os recursos humanos necessários para apoiá-lo ou executá-lo.

Além disso, a gestão do conhecimento permite ao advogado avaliar a estruturação de seu escritório, os sistemas de informação que já existem e como eles podem se integrar de forma a impactar positivamente no escritório jurídico, por meio de procedimentos padrões a serem norteados, pelo seu planejamento estratégico, por sua controladoria jurídica interna e sua gestão de recursos humanos. Isso para que o escritório possa descobrir o que exatamente é preciso para atingir o que fora planejado ou mesmo que se possa buscar inovação nas áreas em que atua, mantendo sua competitividade no mercado.

4.4.2 O SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS DEFINIÇÕES

4.4.2.1 O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO?

A Gestão do Conhecimento é definida como a forma pela qual a organização gera riqueza a partir do conhecimento que detém, bem como pelo capital intelectual.[195] Sua importância está ligada à capacidade das organizações em utilizar e combinar diversas fontes e tipos de conhecimento organizacional, a fim de desenvolver competências específicas e capacidades inovadoras.[196]

Outrossim, a Gestão do Conhecimento implica "a adoção de práticas gerenciais compatíveis com as conclusões citadas sobre os processos de criação e aprendizado individual,[197] bem como organizacional, estratégico e operacional."[198]

Destrinchando este conceito tem-se que a Gestão de Conhecimento compreende um conjunto de práticas e processos focados em resultados estratégicos, como: a identificação, criação, organização, disseminação, compartilhamento, avaliação, mensuração, retenção, proteção e a aplicação do conhecimento em toda a sua ca-

195 BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIANS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 17.
196 FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 214.
197 Ibid., p. 215.
198 Ibid., p. 215.

deia de valor, não só para agregar valor aos produtos e serviços, mas para inovar constantemente na organização.

Jayme Teixeira Filho caracterizou a Gestão de Conhecimento como uma área nova, na confluência entre a tecnologia da informação e a administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização.[199] Na sua conceituação, Gestão de Conhecimento é uma disciplina utilizada de forma sistemática para promover e estimular a criação, codificação, gestão e disseminação de conhecimentos específicos em um determinado contexto organizacional.

Essa visão sistemática e abrangente da Gestão de Conhecimento também pode ser vista na definição de Dalkir:

> A gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, da tecnologia, dos processos e a estrutura de uma organização com o objetivo de adicionar valor por meio do reuso do conhecimento e da inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, do compartilhamento e aplicação do conhecimento assim como pela alimentação de valiosas lições aprendidas e das melhores práticas que compõem a memória corporativa, com o objetivo de fomentar a aprendizagem organizacional. [200]

A Gestão de Conhecimento tem sido estudada e aplicada também com focos mais específicos nas chamadas áreas de práticas gerenciais que desenvolvem, de maneira sistêmica, a gestão dos processos ligados ao conhecimento das organizações. Essas áreas incluem a gestão do capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva, gestão de competências, entre outras. O argumento central e comum a todas as vertentes de Gestão de Conhecimento é a abordagem dele como um recurso essencial, cujos processos e práticas podem e devem ser integrados à gestão organizacional como um todo.

---

199 TEIXEIRA FILHO. Jaime. **Gerando conhecimento: Como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro. Ed. Senac, 2000 p.28.

200 DALKIR, K. **Knowledge management in theory and pratice.** Capítulo 1: Introduction to Knowledge Management in Theory and Pratice. Burli ngton: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, p.3.

Vale ressaltar que alguns autores desaprovam o termo "gestão do conhecimento" pela implicação de que o mesmo seria um objeto a ser gerenciado. Conforme apontam Davenport e Prusak,[201] "o conhecimento reside nas pessoas e combina informação com aprendizagem, experiência, contexto, interpretação e reflexão."

De fato, o conhecimento em si, se entendido como objeto, não é possível de ser administrado, pois não pode ser operacionalizado como variável.[202]

Portanto, é mais apropriado entender a Gestão de Conhecimento como uma filosofia de gestão focada no conhecimento como um recurso estratégico da organização. Em suma, a gestão do conhecimento significa:

> Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos, ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a organização e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*). [203]

Resumidamente, a gestão do conhecimento nas organizações, então, pode ser entendida como um processo que se inicia na identificação dos objetivos estratégicos organizacionais e segue pelas práticas gerenciais utilizadas em processos como a identificação, desenvolvimento, captura e disseminação do conhecimento útil, daí a relação com a gestão de recursos humanos, já que está se torna parte integrante e fundamental no sucesso deste conceito.

---

201 DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 175-181.

202 FERRARESI, A. A.; SANTOS, P. S. **Reflexões Teóricas Sobre Gestão do Conhecimento.** In: Silvio Aparecido dos Santos; Nildes Pitombo Leite; Ivan de Souza Dutra. (Org.). Fronteiras da Administração II. 1ed.Maringá: Unicorpore, 2006, v. 1, p. 157-180.

203 TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.8.

4.4.2.2 MODELOS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO

Em relação aos modelos para a implantação da gestão do conhecimento tem-se que existem inúmeros modelos a serem aplicados, conforme o tipo de organização que se pretende abordar.

Portanto, para efeito de estudo e uma abordagem mais prática do manual, aqui iremos trabalhar o modelo concebido pelo autor José Cláudio Cyrineu Terra, chamado de modelo das 7 dimensões da gestão do conhecimento.

O modelo desenvolvido por Terra em 2005 possui características de abrangência para encaixar nas organizações jurídicas que pretendem implementar uma gestão baseada em conhecimento. Ele apresenta algumas similaridades com o modelo *KMMM (Knowledge Management Maturity Model* – Modelo de Maturidade em Gestão do Conhecimento), que por sua vez é adaptado dos modelos da *EFQM (European Foundation for Quality Management)* e *CMM (Capability Maturity Model),* da Carnegie Mellon University.[204]

Pois bem, segundo José Cláudio Cyrineu Terra, as organizações são compostas por sistemas que abrangem diversas variáveis, as quais podem ser denominadas de dimensões. Estas dimensões têm como objetivo compreender o funcionamento e a complexidade que as organizações possuem.[205]

Assim, sob este ponto de vista, as sete dimensões do conhecimento englobam os seguintes temas: D1 – Fatores estratégicos da alta administração; D2 – cultura e valores organizacionais, D3 – Estrutura Organizacional, D4 – Políticas e práticas para administração dos Recursos Humanos, D5 – Sistemas de Informação, D6 – Mensuração de Resultados e por fim, a D7 – Aprendizado com o ambiente.[206]

A dimensão 1 trata dos fatores estratégicos e da alta administração e seu papel, ela coloca a definição das competências centrais e da área de conhecimento de uma organização que irão dirigir seu foco. Nesta dimensão procurar-se um compartilhamento de visão estratégica na organização, podendo trabalhar na organização

204 Ibid. p.83-90.
205 Ibid, p. 83-90.
206 Ibid. p.83-90.

jurídica a descentralização de determinadas decisões, por exemplo.[207]

Já a dimensão 2, compreende a cultura e os valores organizacionais. Nesta dimensão é precisodesenvolver na organização uma cultura voltada à inovação e à criatividade, por meio da criação de um ambiente inspirador, com condições de aprendizagem e que proporcione uma perspectiva aos colaboradores de poderem expandir suas capacidades, como a criação de espaços mais abertos, desconectados do ambiente de trabalho ou ainda ambientes de descanso ao colaborador que podem promover o compartilhamento de informações, por exemplo.[208]

A dimensão 3 trata da estrutura organizacional. Nesta dimensão busca-se superar o modelo hierárquico-burocrático tradicional, valorizando o trabalho em equipes multidisciplinares e mutáveis. Em uma organização jurídica isto serve para que colaboradores, através de um *brainstormming* possam chegar a uma nova solução ao problema apresentado.[209]

A dimensão 4 trata das políticas e das práticas para a administração dos Recursos Humanos. Esta dimensão nos traz que o recrutamento e a seleção dos funcionários (colaboradores) passam a ser uma função estratégica na organização, como um investimento em tecnologia, uma vez que implica em aumentar a competência da organização através de um de seus ativos intangíveis. Aqui, tem-se que o modelo paternalista de treinamento deve dar lugar a uma capacitação para o autoaprendizado.[210]

A dimensão 5 aborda os sistemas de informação. Nesta dimensão a organização deve proporcionar um sistema de informações atualizado, no qual ela possa ser compartilhada e que permita a interação das pessoas no sentido de criação de novos conhecimentos. É nesta dimensão que se busca trabalhar nas organizações o acesso livre de informações, que estimularão a criatividade e a pluralidade de ideias.[211]

A dimensão 6 trabalha com a mensuração de resultados, que consiste em medir a contribuição dos ativos intangíveis e o capital intelectual, da organização. Os

---

207 Ibid. p.105-118.
208 Ibid. p.119-138.
209 Ibid. p.141-158.
210 TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.161-179.
211 Ibid. p.191-208.

esforços devem levar em conta as fontes de aquisição, geração e difusão de conhecimento, que não se encontram claramente identificáveis. Nesta dimensão, tem-se que as organizações devem buscar indicadores que permitam avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente, de maneira que as relações sistêmicas fiquem explícitas.[212]

Isso dará à organização jurídica base para verificar onde pode ser melhorado, por exemplo.

Finalmente, a dimensão 7, trata sobre o aprendizado com o ambiente, ou seja, é o aprendizado por meio de redes com outras organizações.[213]

Esta dimensão propõe a imersão nos processos de *benchmarking* – processo sistemático de comparação dos resultados e/ou processos da organização com os de organizações que atuam no mesmo setor e/ou têm processos similares que podem servir para comparar as práticas da organização – visando o aumento e a combinação de diferentes habilidades que podem ser encontradas em diferentes organizações que trabalham com todo o mercado, chamada inteligência competitiva.

Além disso, o aprendizado também deve ocorrer por meio dos clientes, que podem trazer importantes colaborações à organização, pelo entendimento de suas necessidades e expectativas.

4.4.3 O SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO – APLICAÇÃO PRÁTICA PARA A DIFUSÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE JURÍDICO

Tomando por base o que já foi apresentado até aqui, a Gestão do Conhecimento faz-se importante não só dentro de uma empresa, mas também em uma organização jurídica, tendo em vista que tanto uma quanto outra precisam inovar sempre, sob pena de desaparecem e serem superadas por outros estabelecimentos que possuem a mesma *expertise*.

212 Ibid. p.211-219.
213 Ibid. p. 232-245.

Assim, tendo como premissa este raciocínio, faz-se importante trabalhar conceitos visando a implementação prática de uma gestão baseada em conhecimento.

Para tanto, neste manual será abordado um conceito prático de gestão do conhecimento com enfoque na aplicação nas organizações jurídicas.

Em 2005 houve a publicação de um estudo realizado pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – desenvolvido em parceria com universidades. Deste trabalho surgiram algumas práticas que podem ser levadas em considerações para se atingir o objetivo proposto neste manual.[214]

Então, conforme a abordagem adotada neste amplo estudo realizado sobre o assunto, as práticas de Gestão de Conhecimento podem ser classificadas em três grandes grupos. O primeiro é sobre às práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento.[215]

Como exemplos de prática a ser difundidas nas organizações, temos: Os fóruns de discussão (presenciais e virtuais), criando-se espaços voltados para este tipo de discussão, visando sempre discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização e conhecimento.[216]

O segundo exemplo seria a criação das comunidades de prática ou comunidades de conhecimento na organização – grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Estas comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, propiciando disseminar com mais facilidade a transferência de melhores práticas e um acesso maior a especialistas, que podem colaborar em busca de novas soluções à organização jurídica, sejam elas tecnológicas ou até mesmo gerenciais.[217] Como ferramentas para esta prática de difusão temos os workshops internos ou externos, além de seminários e palestras ou até criação de canais de redes virtuais ou de comunicação (WhatsApp, Facebook, canais no YouTube ou Twitter, entre outros) que possibilitem uma troca de informação e conhecimento,

214 BATISTA, F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005, p.10
215 Ibid. p.11.
216 Ibid, p.11.
217 Ibid. p.12.

visando disseminar o conhecimento e novas práticas a serem aplicadas na gestão, com vistas sanar e até melhorar eventuais problemas de gestão internas na organização jurídica.[218]

Outro exemplo que pode ser incorporado em uma organização jurídica visando a disseminação da gestão do conhecimento é a chamada *Mentoring* e *Coaching*. O *Mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.[219] Já o *Coaching* é similar ao *Mentoring*, porém o *coach* não participa da execução das atividades, fazendo parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas da organização. Esta prática vem sendo crescente nos escritórios de advocacia e outras organizações jurídicas também.[220]

O segundo grande grupo de práticas de Gestão de Conhecimento são ligados primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.[221] Como exemplos de disseminação desta prática em organizações jurídicas, cita-se uma criação de bancos de dados ou manuais com as diretrizes das melhores práticas, ou seja, práticas que já foram validadas internamente para a realização de uma tarefa ou solução de um problema da organização. Outro exemplo é o chamado Benchmarking interno e externo – é a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização – que pode ser inserido nas organizações, ao se buscar no escritório ou organização do mesmo ramo jurídico um software de gestão, por exemplo.[222]

Outro exemplo neste grupo de práticas que pode ser aplicado nas organizações jurídicas, visando uma melhora na gestão do conhecimento, é o mapeamento ou auditoria do conhecimento – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes, que ajudam na descrição de fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos com a organização

218 Ibid. p.13-14.
219 Ibid. p.13-14.
220 Ibid. p.13-14.
221 BATISTA, F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005, p.13-14.
222 Ibid. p. 18.

como um todo.[223] Isto tem grande impacto nas organizações, pois é a partir destes diagnósticos é que a organização jurídica poderá saber o que exatamente possui de conhecimento, qual é a real situação de entrega de seus serviços ofertados e o que se pode melhorar na organização.

Tratando-se de Gestão de Conhecimento, voltado às organizações jurídicas, tendo como pano de fundo a gestão focada em recursos humanos, a prática de gestão por competências é um exemplo que pode ser repetido em várias organizações. Ela é baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nessa área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliando a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, definindo os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências de determinado conhecimento.

Esta prática citada somada a uma organização jurídica baseada pelo conhecimento terá a capacidade de se reinventar muito rapidamente, além de poder aproveitar melhor todo seu quadro de colaboradores, retendo talentos e oferecendo o melhor serviço possível com o menor custo, ao passo que assim se aproveitará os talentos existentes na organização.

Finalmente, outro exemplo comumente utilizado neste segundo grupo de práticas de Gestão de Conhecimento, é a gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos chamados ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. Esta prática inclui o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis e a gestão do capital humano, por exemplo.[224]

O terceiro e último grande grupo de práticas de Gestão de Conhecimento, tem como foco central a base tecnológica e funcional que servirá de suporte à gestão

223 Ibid. p.19.

224 BATISTA, F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005, p.87.

do conhecimento organizacional.[225] Neste grupo se inclui a automação da gestão da informação, os aplicativos e a ferramentas de tecnologia da informação (TI) para capturar, difundir e colaboração. Como principais exemplos destas práticas que podem ser utilizadas nas organizações jurídicas, podem-se destacar as ferramentas de colaboração (portais, intranets e extranets) – portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência, os sistemas de *workflow* – práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos – que é utilizada para simplificar os negócios, além de poder ser utilizada até mesmo para estatísticas de desempenho de funcionários, entre outros.

Por fim há outras ferramentas para apoio à Gestão de Conhecimento que podem ser implantadas em uma organização jurídica como as metodologias *Costumer Relationship Management (CRM)* – Uma ferramenta de apoio a decisão estratégica de relacionamento com os diversos tipos de clientes[226] que eventualmente a organização jurídica possa vir a trabalhar; *Balanced Scorecard (BSC)* – Ferramenta de apoio a decisões estratégicas de uma organização com base em indicadores quantificáveis e verificáveis contemplando as dimensões: financeiros, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento[227]*; Decision Support System (DSS)* – ferramenta para apoio ao processo de tomada de decisão, não só com dados internos, como outros indicadores externos de decisão[228]; *Enterprise Resource Planning (ERP)* – é uma ferramenta que busca integrar sistemas dentro da organização, com vistas a integrar diferentes subsistemas existentes (RH, financeiro, entre outros);[229] *e a Key Performance Indicators (KPI)* – Indicador chave de desempenho, é uma ferramenta utilizada para mensurar quais os indicadores mais importantes para a organização monitorar, observando um conjunto de métricas que traduzem e esclarecem os critérios relevantes (indicadores estratégicos, executivos, gerenciais, operacionais, entre outros) para interpretação.[230]

---

225 Ibid. p.87.

226 JENSEN, Marcos Garcia; CAIXETA FORTES, Carlos Gustavo. **Marketing de Relacionamento – E-book**. Simplíssimo, 2015. p.107.

227 BARBOSA, Christina. LOPES, Sônia. **Sustentabilidade Gestão Estratégica na Prática – Ebook**. Rio de Janeiro. Brasport, 2018. p.232.

228 ANDRADE, Antonio Manuel Valente De. **Tecnologias da Informação na Gestão – Ebook.** Porto – Portugal. Universidade Católica Editora, 2014. p.175.

229 Ibid. p.175.

230 FRANCISCHINI, Paulino G. FRANCISCHINI, Andressa S. N. **Indicadores de De-**

Estas práticas somadas ao modelo de pensamento trazido aqui, propiciam a criação de um ambiente inovador, focado em conhecimento, que certamente ajudará a organização manter sempre em movimento, e, consequentemente, inovando-se.

4.4.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANZIAÇÕES JURÍDICAS

Todos os estudos sobre gestão do conhecimento em empresas ou mesmo em organizações jurídicas, como é o foco do presente manual, apontam que a estratégia de Gestão de Conhecimento deve necessariamente derivar e estar atrelada a estratégia da organização.

Tomando por base o conceituado por Terra, as ações, iniciativas e processos de Gestão de Conhecimento devem auxiliar a organização a não só a desenvolver competências de seus colaboradores, mapear e codificar conhecimento organizacional, mas também alcançar seus objetivos estratégicos.

Nesta mesma toada, a alta liderança deve demonstrar com ações e comportamentos que realmente acredita que o conhecimento é o ativo mais importante e, em função disso, a sua gestão eficaz vai proporcionar vantagens competitivas, e isso não se modifica para as organizações e escritórios jurídicos.[231]

Pois bem, conforme já se salientou, a implantação da gestão do conhecimento nas organizações é de suma importância para o desenvolvimento das atividades, e, consequentemente, vital para alavancar o crescimento dos escritórios de advocacia também.

É através da incorporação do conhecimento na gestão das organizações jurídicas que estas terão a otimização em todos os seus processos, tanto internos quanto externos, o que impactará diretamente no recrutamento, na seleção de novos e aproveitamento dos colaboradores antigos da organização.

---

sempenho, dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPI's e obter resultados – Ebook. Rio de Janeiro. Alta Books, 2017. p. 535.

231 LEAL, W. L. M.; BAÊTA, A. M. C. **A gestão do conhecimento em empresas inovadoras**. São Paulo: KM Brasil, 2004, n.p.

Além disso, outro objetivo é renovar o conhecimento individual e organizacional com base em processos internos e externos de aprendizagem, procurando aprender continuamente e rapidamente.

Esse objetivo está ligado ao conceito de "organização que aprende", abordado por Charles Garvin. Segundo ele, "Uma organização baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico..." [232]

Assim sendo, há criação de novas oportunidades para a inovação e redução no tempo de desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços.

As organizações devem procurar também "saber o que sabem" para formular estratégias com base nas competências essenciais e capacitações existentes.

Para Sybeiv, a gestão do conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial.[233]

É exatamente aí que a gestão do conhecimento pode ser entendida como um componente estratégico em uma organização, se justificando o fato de a gestão do conhecimento ter relação direta com a gestão de recursos humanos, já que é nesta dimensão que se trabalha com o chamado capital humano, que deve ser considerado como um ativo intangível de uma organização.

Exemplificando: um colaborador que fora contratado junto a uma organização jurídica, precisa saber o que a organização espera dele, o que ele pode oferecer a organização e o que a organização lhe oferecerá para buscar isso. Por isso é importante ter bem definido na organização a cultura organizacional, a missão, o valor e a visão, além de todo o processo de seleção, recrutamento e plano de carreira, pois todos estes aspectos estão entrelaçados e sob a influência direta da gestão baseada no conhecimento das pessoas.

Então, para que se possa ajustar melhor uma organização faz se necessário que essa saiba o que quer, onde quer chegar, o que tem e qual material tem para chegar

232 GARVIN, D. **Building a learning organization. Harvard Business Review**, vol. 71, n. 4, Jul./Ago., 1993, p. 78-91.

233 SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus,1998, p.3.

ao objetivo, como se pode aproveitar melhor o que possui para se atingir o propósito da organização. Assim, é baseado em uma gestão focada no conhecimento principalmente que se poderá mensurar e aproveitar melhor seu colaborador.

As estratégias devem ser formuladas com foco no conhecimento. Uma organização baseada em conhecimento define sua estratégia tanto com base no que sabe como no que produz.[234] A identificação dos aspectos em que seu conhecimento é superior (ou inferior) ao dos competidores vai definir seu posicionamento estratégico em termos do que pode fazer melhor do que a concorrência e as suas limitações para competir em outras áreas ou segmentos.

Isto posto, trazendo para a seara das organizações jurídicas e escritórios de advocacia, tem-se que um bom atendimento ao cliente (pessoa física) ou mesmo uma boa execução dos contratos de prestação de serviços jurídicos (pessoa jurídica) em que o escritório fora contratado, faz-se necessário. É imprescindível pensar a organização desta forma.

Com base neste diagnóstico é possível explorar o conhecimento existente na organização da melhor maneira, inclusive isso pode proporcionar à organização, além de criar sinergias entre as diversas formas de conhecimento existentes na instituição, visando torná-las mais produtivas. Neste caso, entende-se como produto da organização o conhecimento produzido por aquele estabelecimento jurídico, ou seja, como a organização jurídica irá prestar o atendimento e como dará resolução àquele problema trazido ao escritório, se aquela ferramenta está adequada para contribuir na solução do problema, se aquele determinado software de gestão será suficiente para gerenciar todos os processos em que a organização será responsável, tendo sempre como base o produto gerado pelo escritório, o conhecimento.

Isso também permitirá a organização jurídica renovar tanto o conhecimento individual de seus colaboradores, bem como o conhecimento organizacional, baseando-se em processos internos e externos de aprendizagem.

Este aprendizado organizacional contínuo e rápido é importante, visando evitar que a organização se torne obsoleta no tempo, e perca sua competitividade no mercado jurídico.

---

234 ZACK, M. H. **Rethinking the Knowledge-Based Organization. Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, 2003, p. 67-71.

Outro ponto que deve ser ressaltado em relação a influência da gestão do conhecimento na definição estratégica de uma organização jurídica, é o fato de que para se buscar melhores oportunidades de negócio é necessário além de respeitar as regras estabelecidas nos diplomas legais de regulamentação profissional da OAB, é imprescindível que as organizações conheçam e identifiquem suas competências, além de todos os ativos de conhecimento que as sustentam, para que então possam ser efetivamente organizações que "sabe o que sabem", e, finalmente possam diagnosticar onde estão e para qual patamar querem ir, ou seja, o que exatamente buscam oferecer ao mercado em questão.

Assim, ao se formular estratégias com base nas competências da organização e nas capacitações existentes já avaliadas pela gestão, a probabilidade de assertiva das soluções encontradas para resolver os problemas será infinitamente maior, produzindo-se conhecimento com qualitativo e satisfatório para o que realmente o mercado jurídico espera e exige da organização.

Com a conversão do conhecimento individual em conhecimento coletivo, as organizações jurídicas reduzem o risco de erosão do conhecimento, aumentam a velocidade da sua aplicação e procuram superar barreiras, tendo a possibilidade de inovar-se sempre, sem correr risco de ficar ultrapassada ou até mesmo desaparecer com o passar dos anos.

Portanto, é de se considerar a gestão do conhecimento como um diferencial estratégico, pois é baseado nesta cultura organizacional criada a partir da gestão focada no conhecimento que se espera fazer com que as decisões tomadas sejam mais céleres, diretas e resultem em ações eficazes, que certamente irão provocar mudanças culturais no ambiente organizacional e nos processos, melhorando o uso dos sistemas e da infraestrutura não só nas organizações empresariais, mas também nas organizações jurídicas.

4.4.5 PRINCIPAIS IMPACTOS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DA ORGANIZAÇÃO JURÍDICA COM A GESTÃO BASEADA NO CONHECIMENTO

Atualmente, a gestão de recursos humanos vem passando por uma série de amplas transformações, tanto em seus processos de seleção e recrutamento bem como na maneira que deve ser pensado uma gestão de recursos humanos, ao passo que, hoje, a trata não mais como um departamento isolado em uma organização, mas sim como uma parte fundamental em um planejamento estratégico focado em conhecimento em uma organização. Sistemas tradicionalmente utilizados como referencial, tendo como centro apenas os cargos existentes na organização, vêm mostrando uma deficiência quando se necessita articular sistematicamente as várias ações da gestão da organização e, por conseguinte comprometem o reconhecimento do valor do colaborador.

A abordagem de gestão de pessoas que tem no seu núcleo o conceito de competência apresenta imensas possibilidades de articular as relações entre as diferentes ações de gestão do Recurso Humano como, por exemplo, a conjugação de desempenho, desenvolvimento potencial, aumentando em consequência a sinergia do processo.[235]

Vale destacar que o conhecimento não é um ativo convencional que pode ser gerenciado como outros ativos tangíveis. O conceito moderno nos traz que grande parte do conhecimento está nas pessoas. Assim sendo, o fator humano é um elemento vital nas organizações, principalmente, organizações jurídicas, onde o produto a ser oferecido é o próprio conhecimento.

Jaime Crozatti coloca que ferramentas são só ferramentas – a maneira como elas são usadas determina o sucesso de um projeto de gestão do conhecimento.[236]

---

235 SANTOS, Antônio Raimundo Dos; PACHECO, Fernando Flavio; BASTOS JUNIOR, Paulo Alberto. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: GESTÃO DO CONHECIMENTO: Uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 267.

236 CROZATTI, J. **Cultura organizacional e modelo de gestão – conceitos e interações**. Caderno de Estudos (USP), São Paulo, v. 10, n.18, 1998. p. 36-50.

Tomando por base esta premissa tem-se que uma gestão baseada em conhecimento pode, inclusive, selecionar melhor seus futuros colaboradores, tendo em vista que a organização saberá onde estão seus problemas, quais os gargalos que precisam ser preenchidos e como estes serão preenchidos, daí a relação da gestão do conhecimento com a gestão dos recursos humanos, já que esta tem o condão de orientar a gestão para resolver estes problemas.

Então, dentre os principais resultados advindos de práticas voltadas para a aprendizagem organizacional, baseada no conhecimento, destaca-se o fortalecimento do capital intelectual na organização, pois ao saber o que já possui e o que precisa, a qual a sua necessidade, esta saberá com maior certeza qual solução tomar e terá menor chance de erro em uma eventual contratação de um novo colaborador, por exemplo.

Uma organização baseada em conhecimento compreende o valor econômico e o valor estratégico do aprendizado. A organização baseada em conhecimento recruta pessoas e desenvolve suas carreiras com base nos conhecimentos que a organização precisa para competir e executar sua estratégia.

Ela constrói capital social como motivador para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, e recompensa a criatividade, experimentação, imaginação e até mesmo os insucessos que geram importantes lições.[237]

Em suma, uma organização baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico, e, portanto, uma organização jurídica deve ter em seu interior uma política de gestão baseada no conhecimento, visando à valorização e fortalecimento de seu capital humano e intelectual, para que possa enfrentar os avanços da tecnologia e da inovação sem maiores transtornos.

237 ZACK, M. H., Op. Cit., p. 67-71.

4.4.6 AS GERAÇÕES COMPORTAMENTAIS

4.3.6.1 O PROCESSO DE GESTÃO DE CONHECIMENTO APLICADO COM BASE NAS GERAÇÕES COMPORTAMENTAIS

Tomando por base o conceito de Gestão do conhecimento já abordado aqui, para que uma organização possa aproveitar efetivamente os talentos existentes e os que serão ou foram contratados, faz-se necessário que, além de se construir uma gestão baseada no conhecimento, é importante que se tenha em mente que a organização precisa de uma orientação quanto às gerações comportamentais que possam vir a existir dentro da instituição.

Como bem coloca Cláudia Bittencourt, na visão baseada em gestão de pessoas, a Gestão do Conhecimento é percebida como um processo resultante de um conjunto de habilidades e competências humanas dinamicamente envolvidas com o conhecimento por meio das pessoas. Quando o conhecimento é entendido como processo, o investimento nas pessoas proporcionará melhores resultados para a organização.[238]

Ainda, na Gestão do Conhecimento voltada para as pessoas, a experiência do trabalhador do conhecimento é o principal insumo. É com a experiência que o conhecimento tácito é tramado. Nas palavras do pesquisador Polanyi, o conhecimento tácito é proveniente da experiência do trabalhador, que aparece no chamado "aqui e agora" e que ocorre na prática. Ele se evidencia no modo singular do padeiro sovar a massa do pão ou da cozinheira fazer o arroz, por exemplo. É um conhecimento do cotidiano, internalizado, espontâneo, proveniente da experiência e da intuição. Está diretamente ligado às pessoas. Por sua vez, o conhecimento explícito é o conhecimento formalizado e objetivo, que pode ser comunicado e difundido, atuando com objetos do tipo "lá e então."[239]

Ambos os conhecimentos aqui destacados são utilizados de forma dinâmica para entender o processo de criação de conhecimento dentro da organização. Esses

238 BITTENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas, novas práticas, conceitos tradicionais. 2 Ed.** Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 63.
239 Ibid, p. 63.

dois tipos de conhecimento combinam-se no dia a dia das organizações formando quatro processos: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, denominado de modelo SECI[240]

MODELO SECI DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

	Processos de conversão do conhecimento
Socialização	Compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos. "O conhecimento tácito pode ser dividido se o 'eu' está livre para começar a incluir o conhecimento tácito do outro" (Nonaka; Konno, 1998, p. 42). Envolve captura de conhecimento pela proximidade física, como, por exemplo, a interação direta entre fornecedores e consumidores.
Externalização	Expressão do conhecimento tácito em formas compreensíveis, tais como palavras, conceitos, figuras de linguagem, visual, diálogo, enfim, externalizado. Envolve entender consumidores e *experts* por meio de raciocínio indutivo, dedutivo ou abdutivo (inferências criativas). Enfim, explicitar de forma que facilite o entendimento.
Combinação	Combina conhecimento explícito em explícito pela comunicação, difusão e sistematização do conhecimento. Novos conhecimentos geram estágios transcedentais de diálogo e signos para fins de consensos próprios para decisões práticas.
Internalização	Conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Requer que o indivíduo identifique-se com conhecimentos relevantes para si. Aprender fazendo: o conhecimento explicitado deve ser incorporado na ação prática.

Fonte: Nonaka e Konno (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Takeuchi e Nonaka (2008)

Fonte: Quadro elaborado pelos autores (2020)

Então, para que esta organização consiga fluir os processos de conhecimento internamente, através do conhecimento explícito e tácito, principalmente, é necessário que haja harmonia entre os componentes humanos da organização.

Os conflitos podem surgir motivados, muitas vezes, pelas características diferentes entre si. Assim sendo, esta harmonia, passa também por uma observação quanto as gerações comportamentais e seus tipos existentes dentro dela, a fim de buscar um melhor rendimento da equipe além de evitar conflitos internos.

240 Ibid, p.64.

4.4.6.2 TIPOS DE GERAÇÕES E SUAS CARACTERÍSTICAS

As gerações comportamentais são separadas de acordo com a época de nascimento. Então, estas gerações têm início no período pós-Segunda Guerra Mundial, com os *"baby boommers"*.

Neste período, as economias em especial a norte-americana, foram reabastecidas pelo retorno de recursos econômicos, financeiros e de impostos, anteriormente direcionados para a guerra, o que influenciou o crescimento vegetativo expressivo denominado *baby boom*, nascidos após 1945.[241]

Edmir Kuazaqui analisa que a diferença entre esta geração e as anteriores está na capacidade de experimentação, de analisar seu papel na sociedade e de se responsabilizar por suas escolhas. Os nascidos nesta geração são de um período de progresso e avanço econômico, principalmente, nos EUA.[242]

Já os filhos desta geração *"baby boomers"* são denominados de geração "X", nasceram por sua vez, em outra realidade, dentro de um ambiente econômico recessivo, repleto de processos que visavam adequar-se ao momento – como a reengenharia, por exemplo.[243]

A geração "X" tem início em meados da década de 1960 e se estende até os nascidos em meados de 1980. Os profissionais desta geração são os principais encarregados pela existência do mercado de trabalho que permeia até a atualidade.

Eles foram os pioneiros dos modelos de trabalhos e são profissionais que possuem boa graduação, muita experiência, além de se destacarem no quesito concentração.[244] Trazem como características principais o conhecimento aprofundado, pessoas mais calmas e seguras no que fazem, buscam pela individualidade sem

241 KUAZAQUI. Edmir (org.). **Administração por Competências**. São Paulo: Almedina, 2020. p. 494.
242 Ibid.
243 Ibid.
244 GERAÇÃO X, Z e Y: saiba as diferenças entre elas e o perfil profissional de cada uma. Blog Faculdade Unyleya. 12 abr. 2019. Disponível em: https://wpos.com.br/blog/geracao-x-z-e-y-saiba-as-diferencas-entre-as-geracoes-e-o-perfil-profissional-de-cada-uma-delas/. Acesso em: 01 jun. 2020.

a perda da convivência em grupo, mais maduros e escolhem qualidade, além de se preocuparem mais com as gerações futuras, porém, possuem em sua maioria pouca abertura para novas ideias.

Já a geração "Y" tem início em meados de 1980 e se estende até 1990. Esta geração é caracterizada por indivíduos que cresceram mergulhados na tecnologia em evolução e, muitas vezes, não possuem senso de hierarquia; não raro tem visão de curto prazo em decorrência da facilidade de acesso às informações e realizam várias atividades ao mesmo tempo. São flexíveis, menos tradicionais e busca, maiores objetivos profissionais.[245]

Esta geração é considerada intermediária do mercado, tendo em vista que são profissionais jovens, dos 28 aos 38 anos de idade, que acompanharam o avanço tecnológico e, com isso, são mais favorecidos do ponto de vista da economia e, também, mais desenvolvidos na tecnologia do que a geração X. Os jovens desta geração tiveram as oportunidades que seus pais não tiveram, como acesso à internet, TV, computador, videogame, entre outros.[246]

Os profissionais desta geração são focados no seu desenvolvimento pessoal e profissional, são pessoas proativas e mais criativas, conseguem dinamizar seu tempo envolvidos em várias atividades ao mesmo tempo e estão ligados às inovações da tecnologia. Apesar de possuírem características individualistas extremadas são preocupados com meio ambiente e estão envolvidos em atividade com causas sociais.[247]

Em resumo, a Geração Y seria composta por jovens talentosos, "multitarefa", ligados à tecnologia, que valorizam a diversidade e a flexibilidade no trabalho.[248]

Finalmente, a última geração a ser classificada, e a mais recente é a geração "Z" (também conhecida como Gen Z, Generation Plurais ou Centennials), que compreende os nascidos no período de 1990 a 2010, em ambiente totalmente informatizado, por isso sua percepção de mundo difere bastante da geração X, por ter um pensamento mais sistêmico de médio e de longo prazo. Para muitos, corresponde ao fortalecimento da WWW (*World Wide Web*) e são conhecidos como nativos di-

245 Ibid.
246 Ibid.
247 Ibid.
248 BONIFÁCIO FREITAS. TAYNÃ MALASPINA De. **Geração Y e a Busca de Sentido na Modernidade Líquida**. Curitiba: Juruá Editora, 2014, p. 41.

gitais ou "geração D", que incorre na capacidade e flexibilidade de migração para diferentes meios de comunicação.[249]

É a geração mais jovem do mercado de trabalho. As pessoas da geração "Z" são consideradas os profissionais do futuro. Totalmente engajada aos meios eletrônicos é uma geração que tem a necessidade de resolver tudo rapidamente. São pessoas empreendedoras e que levam inovação ao mundo corporativo.[250]

Tem como principais características uma abordagem mais generalista, recebem muita informação, mas não se aprofundam, inclusivos e com grande poder de mobilização, além de usarem linguagem por códigos como exercício para a sua capacidade crítica.

Aliás, vale destacar que os maiores problemas dessa geração são relacionados à interação social. Paradoxalmente, por estarem tão conectados virtualmente, muitos deles sofrem com a falta de intimidade com a comunicação verbal, o que acaba por causar diversos problemas com as outras gerações. Segundo alguns analistas, essa Geração também é marcada pela ausência da capacidade de ser ouvinte.[251]

Resumidamente podemos destacar o quadro abaixo, relacionando alguns aspectos de cada geração, fazendo em comparativo entre elas:[252]

249 KUAZAQUI. Edmir (org.). **Administração por Competências**. São Paulo: Almedina, 2020. p. 494.
250 Ibid.
251 MEYER, MAXIMILIANO. **Quais as diferenças entre as gerações, Y e Z e como administrar os conflitos?** Oficina da Net, Carreiras em TI. Disponível em: https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos. Acesso em: 01 jun. 2020.
252 KUAZAQUI. Edmir (org.). **Administração por Competências**. São Paulo: Almedina, 2020. p. 494.

Diferenças entre as gerações comportamentais

	Tradicionais	Baby boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Período de nascimento	Até 1950	1951-1964	1965-1983	1984-1990	1990-2010
Perspectiva	Prática	Otimista	Cética	Esperançosa	Insatisfação
Ética profissional	Dedicados	Focados	Equilibrados	Decididos	Indiferentes
Postura diante de autoridade	Respeito	Amor/ódio	Desinteresse	Cortesia	Indiferença
Liderança por	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo	Estruturas menos rígidas
Espírito de	Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão	Individualismo

Fonte: adaptado de *HSM Management Update* (2008).

4.4.6.3 OS PROBLEMAS EM DECORRÊNCIA DA PLURALIDADE DE GERAÇÕES COMPORTAMENTAIS E AS SOLUÇÕES PARA SEU ENFRENTAMENTO NA ORGANIZAÇÃO JURÍDICA

Com base em tudo que já fora discutido anteriormente, agora, trazendo para a seara da organização jurídica, objeto de estudo deste manual, passaremos a discutir os problemas e as possíveis soluções práticas a partir da noção de pluralidade de gerações comportamentais, nas organizações, em especial a jurídica.

Antes de tudo, ilustraremos um exemplo prático em uma organização comum.

No ambiente de trabalho, por exemplo, é comum ter como gestor alguém de geração mais antiga (geração X) com vários anos de organização que incorporou totalmente os valores e visão da organização. Ele está no mesmo emprego desde que saiu da faculdade e se um dia perder aquele trabalho, por qualquer motivo que for, sentir-se-á sem rumo.[253] Este funcionário precisa gerir ao mesmo tempo seu analista (geração Y) que chegou formado há pouco tempo, cheio de novidades, ideias, multiplataforma e o estagiário (geração Z), ainda na faculdade, introvertido, que só se manifesta quando formalmente convidado para tal e por tudo isso

253 MEYER, Maximiliano. **Quais as diferenças entre as gerações, Y e Z e como administrar os conflitos?** Oficina da Net, Carreiras em TI. Disponível em: https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos. Acesso em: 01 jun. 2020.

considerado desinteressado.[254] Em uma apresentação de ideias, talvez o gestor não vá entender todas as tecnologias utilizadas pelos demais, talvez o uso do celular, indispensável para a ocasião, não seja bem visto por ele. Para os demais, mais novos, por muitas vezes, uma reunião física é perda de tempo, contraproducente em tempos de Skype e videoconferências.[255]

Agora imaginemos um outro exemplo: sua organização aposta em novos talentos. Por causa disto contratou um novo gerente de repartição de 25 anos, recém-formado e cheio de novas ideias. Bom, entre os novos comandados deste gerente estão, entre outros, aquele "exemplar" da geração X que tem de empresa mais tempo que o seu novo chefe tem de idade. Como fazer ele aceitar as novas ordens? Como fazer se adaptar às novas ideias que chegam com ele? As novas tecnologias, etc.?[256]

Diante deste cenário é difícil que não haja algum problema, ao passo que se trata de gerações diferentes, com pensamentos e vivências diferentes. E, este cenário acima pode ser transferido facilmente para uma analogia a uma organização jurídica, onde há uma convivência muito próxima entre estagiários de direito, que podem ser considerados de gerações mais recentes (geração Z) com recém formados (geração Y) e que precisam convergir, analisar e discutir ideias para resolver problemas e demandas de sua organização jurídica, que, por sua vez, foram repassadas por algum gestor, advogado sênior que é formado a mais tempo e possui uma experiência maior (geração X), mas que eventualmente poderá não compreender algum ponto de vista, às vezes da solução apresentada por seu estagiário ou mesmo por parte do advogado recém-formado.

Os reflexos destas discussões impactarão diretamente nas organizações, onde a troca de experiência, desde que bem conduzida e executada, poderá tornar o ambiente de trabalho entre as gerações um grande processo de troca de experiências e disseminação de conhecimentos, resultando em melhoria na qualidade do serviço da organização, onde o mais experiente aprende com o mais jovem e vice e versa.

Visando buscar uma solução prática, o gestor de uma organização jurídica deve ter como norte alguns pontos para buscar resolver os conflitos que provavelmente

254 Ibid.
255 Ibid.
256 Ibid.

irão aparecer no dia a dia, como: **Entender os diferentes estilos de trabalho,** pois a geração "X" não gosta de ser gerenciada nos mínimos detalhes, enquanto a geração "Y" preza por instruções específicas para realizar tarefas. Vale lembrar que, ainda que os mais antigos não apreciem ser monitorados, gostam de saber do processo, entender como tudo é realizado e fazer parte.[257]

Deve-se também **levar em conta os valores**, pois cada geração protege seus valores e os conflitos em decorrência disto podem ser uma ameaça a eles.[258]

Além disso**, compartilhe percepções**, pois quando funcionários de duas ou mais gerações estão envolvidos em um conflito no ambiente de trabalho, eles podem estabelecer um bom diálogo compartilhando suas opiniões. Os mais velhos podem sentir a falta de formalidade e o jeito, talvez, ofensivo das gerações "Z", enquanto os jovens podem se sentir desrespeitados se os da geração "X" não valorizam suas percepções e *"insights."*[259] **Valorizar o melhor de cada geração** já que não se pode mudar as experiências de vida das pessoas, mas é possível trabalhar para que as atitudes no ambiente de trabalho e as expectativas delas sejam as melhores possíveis. Uma pessoa da geração "X" conhecedor do mercado, que é frustrado pela falta de experiência demonstrada por uma pessoa da geração "Z" pode, por meio de sua autoestima e bom senso, se tornar um mentor.[260]

Ainda, **buscar pontos em comum entre as gerações**, pois a geração "Y" tende a valorizar segurança e estabilidade mesmo que precisem mudar constantemente de emprego, enquanto que os de geração "X" são mais resistentes a mudanças, mas ambos atribuem importância a treinamento e desenvolvimento. E, por fim, **aprender com os demais**, pois cada geração possui lições valiosas para ensinar umas às outras. A geração "X" têm a sabedoria, o conhecimento e os "truques" de que os jovens precisam. A geração "Y" é conhecida por sua lealdade e habili-

---

257 MEYER, MAXIMILIANO. **Quais as diferenças entre as gerações, Y e Z e como administrar os conflitos?** Oficina da Net, Carreiras em TI. Disponível em: https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos. Acesso em: 01 jun. 2020.

258 Ibid.

259 **MEYER, MAXIMILIANO.** Quais as diferenças entre as gerações, Y e Z e como administrar os conflitos? **Oficina da Net, Carreiras em TI. Disponível em:** https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos. Acesso em: 01 jun. 2020.

260 Ibid.

dade de mediação. Já a geração "Z" está mais antenada ao ambiente de trabalho do futuro, ao marketing e às tendências de mercado.[261]

Estas são algumas soluções que podem ser pensadas e aplicada na organização, visando um melhor desempenho de todos os colaboradores envolvidos, independente da geração a que pertençam.

Mesmo diante de enormes diferenças entre as mais variadas gerações, tanto a organização quanto seus colaboradores devem agir sempre pelo bom senso, com ponderação e sem demérito nenhum em relação as gerações diferentes, devendo aprender a lidar com tais diferenças, compartilhando das mesmas ideias, buscando sempre o desenvolvimento profissional seu e de toda a organização.

261 Ibid.

CAPÍTULO V
CONTROLES INTERNOS

5.1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a tecnologia tem promovido mudanças profundas em toda a sociedade. Não é diferente com os ambientes jurídicos de escritórios e os departamentos de grandes corporações.

Além das inovações tecnológicas, a lei constantemente também altera exigências processuais, prazos e gera a necessidade de contínua revisão dos métodos utilizados para alcance dos objetivos.

Em um cenário tão sujeito a mudanças descrever, documentar e registrar o modo como as ações internas são executadas tornam-se primordiais. Na operação jurídica essa responsabilidade geralmente é atribuída a um *controller* ou um gestor de processos. Mas, o que são os controles internos, o que efetivamente é supervisionado e quem é ou são os responsáveis por sua criação e manutenção?

5.2 CONTROLES INTERNOS

5.2.1 CONTROLES INTERNOS

Para introduzir o assunto é interessante mencionar que as definições de controle interno têm origem no meio contábil, mas no momento oportuno, serão convertidas ao ambiente de controles internos da operação jurídica, em face da semelhança quanto aos objetivos finais.

No ano de 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) publicou a obra chamada de *Internal Control - Integrated Framework* (Controle Interno - Um modelo Integrado) no intuito de orientar as organizações sobre princípios e melhores práticas de controle interno. Esta publicação tornou-se uma referência mundial sobre controle interno que nela foi definido como “um con-

junto de métodos, técnicas e procedimentos aplicados na organização para garantir, com razoável segurança que os objetivos da empresa sejam atingidos."[262]

Há várias definições sobre controles internos em quaisquer organizações. Entretanto, pode-se notar que todas percorrem o mesmo sentido, traduzindo-se por:

> O controle interno compreende o plano de organização e os conjuntos coordenados dos métodos e medidas, adotados pela empresa para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.[263]

Por consequência, 'controles internos' têm ainda o objetivo de prevenir ações indevidas, ou mesmo ilícitas, com potencial de prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos de uma organização.

A Norma Brasileira para o exercício da Auditoria Interna[264] estabelece que qualquer ação tomada pela administração, seja a alta administração ou outros níveis gerenciais, deve ser pautada pelos controles internos, com vistas justamente a aumentar as chances de que os objetivos e metas previamente estabelecidos sejam alcançados. Paralelamente, a precisão e a confiabilidade dos dados aumentam, bem como a eficiência operacional e a aderência às políticas administrativas.

Já para William Attie[265] ao tratar de auditorias internas, informa que os controles são ferramentas que norteiam, coordenam a ação dos gestores, partindo do pressuposto que todas as operações estejam sujeitas ao controle. Em outros termos,

---

262 LANDSITTEL, David L, **Controle interno – Estrutura Integrada – Sumário executivo**. P. 2. Publicado em mai. 2013. Disponível em: http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 10 set 2019.

263 ATTIE, William. **Auditoria – Conceitos e Aplicações.** São Paulo. Ed. Atlas- 6ª Ed., 2011, p. 187.

264 CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Normas brasileiras de contabilidade: auditoria independente, auditoria interna e perícia contábil**. CRC-RS, Porto Alegre, 2019. Publicado em out. 2019. Disponível em http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_normas_auditorias_pericia.pdf. Acesso em 12 set. 2020. pg. 2397.

265 ATTIE, William. **Auditoria – Conceitos e Aplicações.** São Paulo. Ed. Atlas- 6ª Ed., 2011, p. 190.

sistemas, operações, controles internos e decisões estão inter-relacionados de tal modo que não devem se anular ou mesmo serem definidos isoladamente.

Attie avalia que o controle interno inclui controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração.[266]

Como aspecto de gestão jurídica, os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração.[267]

Como consequência, os controles internos permitem tanto aferir quanto executar:

- Operações;
- Padronização de métodos;
- Identificação de riscos e adoção de contramedidas;
- *Compliance*;
- Geração de informações a partir dos dados internos mais confiáveis.

Sintetizando o assunto, controles internos são ferramentas manuais ou sistêmicas que aferem se as decisões, as ações ou mesmo os planejamentos seguem o padrão previamente estabelecido pela lei ou pelos interesses da organização, com foco em atender a ambos apontando de forma confiável os resultados atingidos.

Logo, termos de conduta pessoal, procedimentos sistêmicos, manuais de *compliance*, podem ser considerados controles internos, assim como outras ferramentas que medem os resultados obtidos.

No ambiente jurídico, os controles internos têm reconhecida cada vez mais sua importância como ferramenta indispensável. Mais especificamente na área de controladoria jurídica, são imprescindíveis para redução de riscos e atingimento de metas, ao que se passa a abordar.

266 Ibid,, p. 192.
267 Ibid,, p. 193.

5.2.2 APLICABILIDADE DOS CONTROLES INTERNOS NA ADVOCACIA

No tópico anterior já se antecipou que os controles internos são ferramentas indispensáveis na redução de riscos e úteis para o atingimento de metas. Mas como isso se concretiza na prática, mais ainda, na operação jurídica diária?

Antes de adentrar na operação jurídica é importante ressaltar que nos últimos anos a necessidade de Gerenciamento de Riscos se tornou cada vez mais importante no universo das organizações e consequentemente essa tendência vêm exigindo dos advogados não só participar ativamente nas decisões referentes ao risco, mas também inserir na sua atividade "controles" que garantam e comprovem a existência de um mínimo de gerenciamento de suas atividades voltadas para o "risco", seja ele do cliente, ou até mesmo na sua própria atividade.

Com esse aumento na maturidade de gestão passou-se a exigir que todas as atividades desempenhadas no interior de um escritório de advocacia devem ser executadas da forma mais eficiente e eficaz possível, porém, existem algumas atividades que necessitam de um olhar mais apurado no momento de sua execução devido ao risco de prejuízo que sua má efetivação pode causar para o escritório e/ou para terceiros.

Para evitar que determinadas ocorrências indesejadas aconteçam durante o desenvolvimento das atividades do escritório é recomendável que o escritório adote determinadas medidas que possam gerir e controlar cada uma das atividades de acordo com as suas necessidades cotidianas.

Os controles internos auxiliam o escritório de advocacia a alcançar os seus objetivos, bem como a sustentar e melhorar o seu desempenho.

Assim, a operação jurídica tem como principal objetivo dar condições para o atendimento, a tempo e modo, das intimações e demais compromissos processuais que movimentam os processos sob os cuidados do escritório ou do departamento jurídico.

Neste sentido, não há diferença entre os objetivos do departamento jurídico ou escritório de advocacia. De fato, em ambos a operação tem como propósito garantir o cumprimento adequado dos prazos sob sua responsabilidade. Também não há aqui relevância se os processos envolvidos na operação são físicos ou digi-

tais, ou mesmo acerca de que tema tratam. Os controles internos têm o objetivo macro que as obrigações processuais não sejam apenas cumpridas num determinado prazo, mas adequadamente cumpridas no prazo.

Quando este objetivo é alcançado em cada processo, em cada etapa, certamente os objetivos maiores da organização igualmente estão sendo alcançados – se mensurados e definidos adequadamente. Além do mais, as estatísticas que podem ser geradas têm potencial de trazer informações relevantes.

Pode-se dizer então que o objetivo primário de um controle interno é oferecer condições de cumprimento de prazos adequadamente, entendendo-se por adequado o respeito ao prazo e forma.[268]

Como objetivos secundários podemos elencar a geração de informações úteis aos objetivos da organização, como por exemplo, estatísticas que auxiliem o trabalho de marketing, *business intelligence*, qualidade, finanças bem como a conformidade com às normas legais.

Entende-se por *business intelligence* como o conjunto de estratégias envolvendo captura e análise de dados com o objetivo de auxílio na tomada de decisões e análise de performance.[269]

Neste contexto, escritórios e departamentos que já identificaram a importância dos controles internos investiram – e continuam investindo - no mapeamento de processos internos. A definição dos controles internos passa pelo conhecimento do *modus operandi* de cada organização.

É importante salientar que um bom mapeamento de processos é trabalho realizado com vários agentes, o que pode envolver representantes da alta gerência, gestores de área e operacionais, evitando que se descreva um processo desejado ao invés do real.

Esta é uma atividade bastante prática, que visa detalhar exatamente como um processo ocorre. Por exemplo, como um cliente pode chegar ao escritório? Pes-

---

268 PIZO, Frank. **Mapeamento de Controles Internos Sox**: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras. São Paulo. Ed. Atlas- 1ª Ed., 2018. P. 251.

269 SAYÃO, Cezar. **Fatores Críticos de Sucesso para Ferramentas de Business Analytics**, Revisão da Literatura, Business Analytics, Universidade de São Paulo – USP, 201. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-06122017-084855/publico/CezarSayaoCorr17.pdf. Acesso em 12 mar 2020.

soalmente, por meio de um site, das mídias sociais, pelo contato telefônico após o recebimento de um cartão ou por *Whatsapp*.

Como a instituição responde a cada um desses contatos? Quem responde em cada uma dessas situações? Em quanto tempo? E mais, qual a sequência dada após esse contato e onde ficam registradas todas estas informações?

Estas perguntas são algumas que, quando atendidas devidamente, têm o potencial de fidelizar o cliente e atender os objetivos secundários anteriormente mencionados. Com relação aos prazos e compromissos processuais não é diferente. Em geral, é responsabilidade da área de controladoria ou como alguns preferem, da área de gestão de processos garantir que os processos internos estejam atualizados e em constante atualização.

Da mesma forma que rapidamente detalhou-se as possibilidades de um primeiro contato do cliente com o escritório, sabe-se que os fatos que movimentam processos podem vir de várias fontes. O caminho percorrido do fato gerador de um compromisso até sua respectiva conclusão está devidamente mapeado? Esta é a pergunta inicial que um gestor de processos, que um responsável pela controladoria deve sempre fazer. Não é a única.

Entretanto, muitos gestores têm como praxe tratar de processos internos à medida que surge a necessidade, geralmente após a ocorrência de algo prejudicial no procedimento, pela falta de *workflows* definidos e constantemente revisitados. Em parte, pela falta de capacitação estimulados de gestão em sua formação, e também por não haver apoio, em muitos casos, para o investimento necessário de recursos para o devido mapeamento.

O mapeamento das atividades e processos, principalmente sistêmicos, visa prever situações que podem influenciar, positiva ou negativamente no alcance dos objetivos já mencionados. Com processos mapeados é possível a aplicação de outras ferramentas da administração, como o ciclo PDCA – *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar) e *Act* (agir ou ajustar).

Também conhecido por ciclo de *Deming* ou ciclo de *Shewhart*, o PDCA é uma ferramenta de gestão usada para fixar novos padrões e esses serem desafiados, revisados e substituídos por novas decisões que tragam melhoria contínua. Esse método permite cerificar as causas do não alcance da eficiência e desenvolver

ações para que os objetivos sejam alcançados.[270]

É provável que nunca antes os processos internos das organizações jurídicas foram tão sujeitos às constantes mudanças, trazidas tanto pela inserção de novas tecnologias como também pela própria mudança de *mindset* de seus gestores. Neste sentido, esta é uma ferramenta útil na análise de mudanças.

É importantíssimo investir em conhecimento dessa e de outras ferramentas que a administração utiliza na identificação, criação, aplicação e monitoramento de processos internos para o desenvolvimento de controles internos eficientes e eficazes.

5.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

5.3.1 CONCEITO

Diariamente os escritórios de advocacia precisam lidar com uma quantidade elevada de informações e fazer o seu gerenciamento da informação de forma eficaz é um grande desafio.

Conforme OLIVEIRA[271] "um sistema de informação gerencial é uma ferramenta para dar suporte às necessidades das funções de planejamento, controle, operação e tomada de decisão evidenciando suas atividades dentro e fora da instituição."

Assim, uma base de dados completa e atualizada é fundamental para o escritório de advocacia, pois permite que o advogado/gestor, com a análise e a interpretação dos dados, identifique o perfil dos clientes, além de auxiliar no planejamento estratégico e na tomada de decisões.

Montar um fluxo para coletar, organizar, armazenar, processar e disponibilizar os dados é importantíssimo para o gerenciamento eficiente e de qualidade. Normalmente esse fluxo é realizado com um sistema que permite a integração e gerenciamento dos dados. Contudo, é necessário que esse sistema seja alimentado e

270 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: padronização de empresas.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Otoni, 1992, p 5.
271 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas operacionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

gerido frequentemente, pois somente a partir de um banco de dados atualizado é possível a gestão eficiente.

A elaboração de procedimentos é importante no processo de gestão da informação, pois visa padronizar atividades.

Entretanto, não basta apenas procedimentar as atividades. É importante que o gestor/advogado faça também o gerenciamento de riscos, ou seja, conhecer e classificar os riscos possíveis para posteriormente planejar quais providências serão tomadas. Então, sugere-se que os procedimentos tenham o olhar para mitigação de riscos.

A realização da análise de riscos por equipe multidisciplinar será um dos fatores que resultaram em procedimentos eficazes, pois maior aceitação e consequentemente o cumprimento das normas e procedimentos da organização.

O gerenciamento das informações precisa ser dinâmico. Assim, após a validação dos procedimentos é importante que o gestor/advogado realize treinamento com toda a equipe, pois a partir do momento em que o procedimento flui de forma clara e correta, aumenta a segurança, bem como contribui para a otimização do tempo e obtenção de dados estatísticos confiáveis.

Destaca-se que ao se alcançar esta etapa do sistema de gestão, os controles já foram definidos, bem como os fluxos de trabalho.

Deste modo, considerando os principais riscos envolvidos em um escritório de advocacia, os controles internos aqui sugeridos seguirão o mapeamento realizado.

5.3.2 CADASTROS

Como mencionado no item anterior ter uma base de dados robusta é extremamente relevante para o escritório de advocacia e quando se fala em cadastro não se trata apenas dos dados dos clientes. Além das informações processuais, dados dos colaboradores internos, fornecedores e parceiros também precisa de atenção, assim como os dados relativos ao processo voltados à composição de relatórios estatísticas e composição de cenários, uma vez que a partir de suas informações será possível emitir relatórios, fazer levantamento de dados e analisar resultados.

Mesmo sendo um procedimento simples, realizar um cadastro completo demanda tempo, investimento e requer atenção. Em especial quanto a definição do que é relevante ser objeto de registro no sistema e as vinculações de suas tabelas.

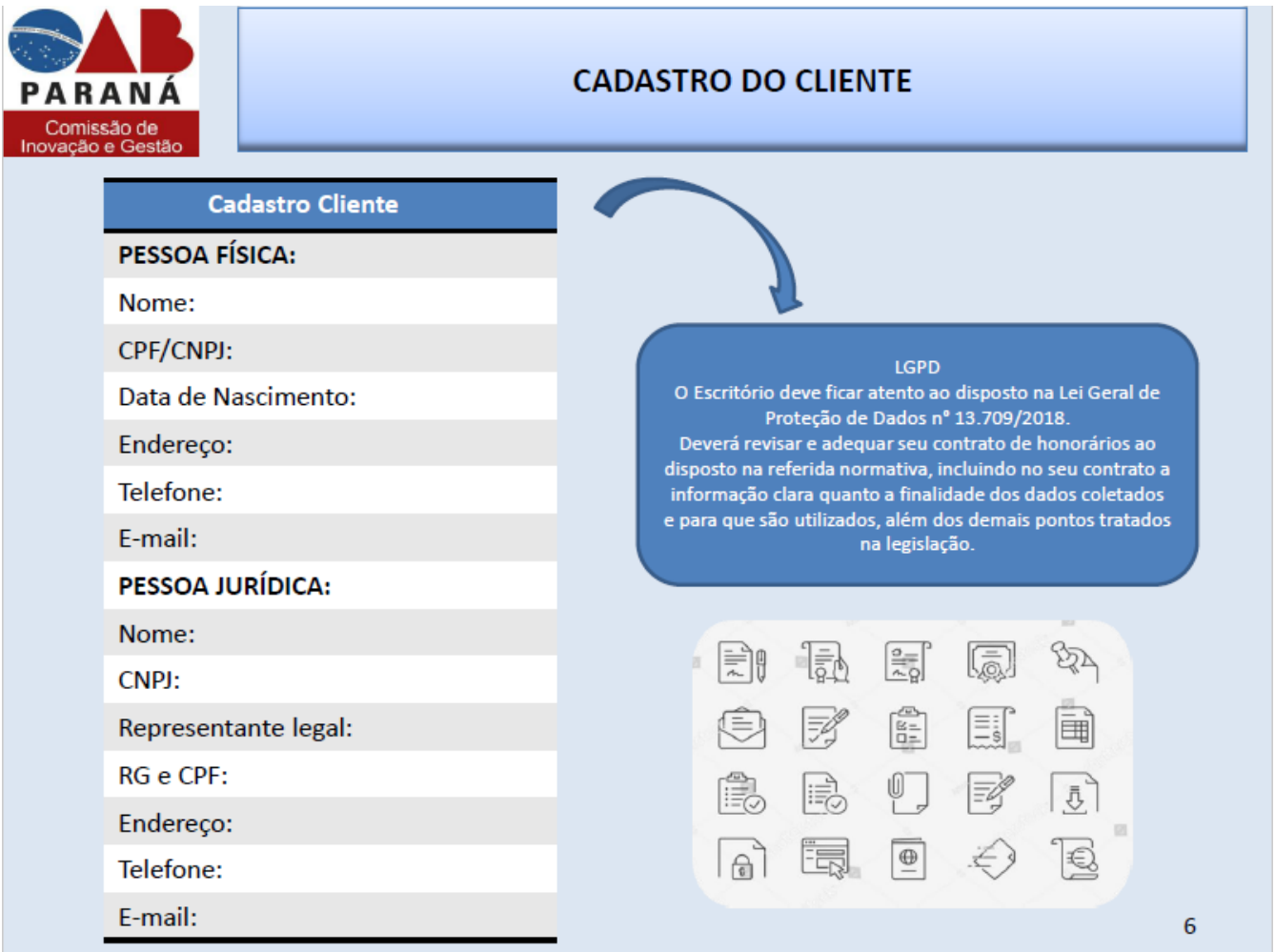
As definições estratégicas da condução jurídica processual passam não só por um banco de teses processuais, mas também de informações dos tribunais superiores que proporcionarão a formação de dados estatísticos para tomada de decisões. Portanto, é interessante que essa atividade seja centralizada em apenas uma única pessoa da equipe. Os dados também devem ser armazenados de forma segura e acessível para as pessoas autorizadas, pois desta forma as informações ficam organizadas e, consequentemente, facilita o acesso.

5.3.2.1 CADASTRO DE CLIENTES

Um cadastro completo permite identificar e conhecer seu cliente além, é claro, de permitir entrar em contato com ele, além de uma infinidade de avaliações relacionadas a gestão, faturamento, relacionamento e necessidades.

Para facilitar a coleta dos dados é interessante o advogado utilizar uma ficha de atendimento. Nela recomenda-se estar presente as seguintes informações pessoais:

Figura 1 - Controles Internos – Cadastro do Cliente



Fonte: Equipe Controles Internos - Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR

Além dessas informações poderá constar na ficha de atendimento um breve relato dos fatos e também uma relação dos documentos que foram entregues ao advogado.

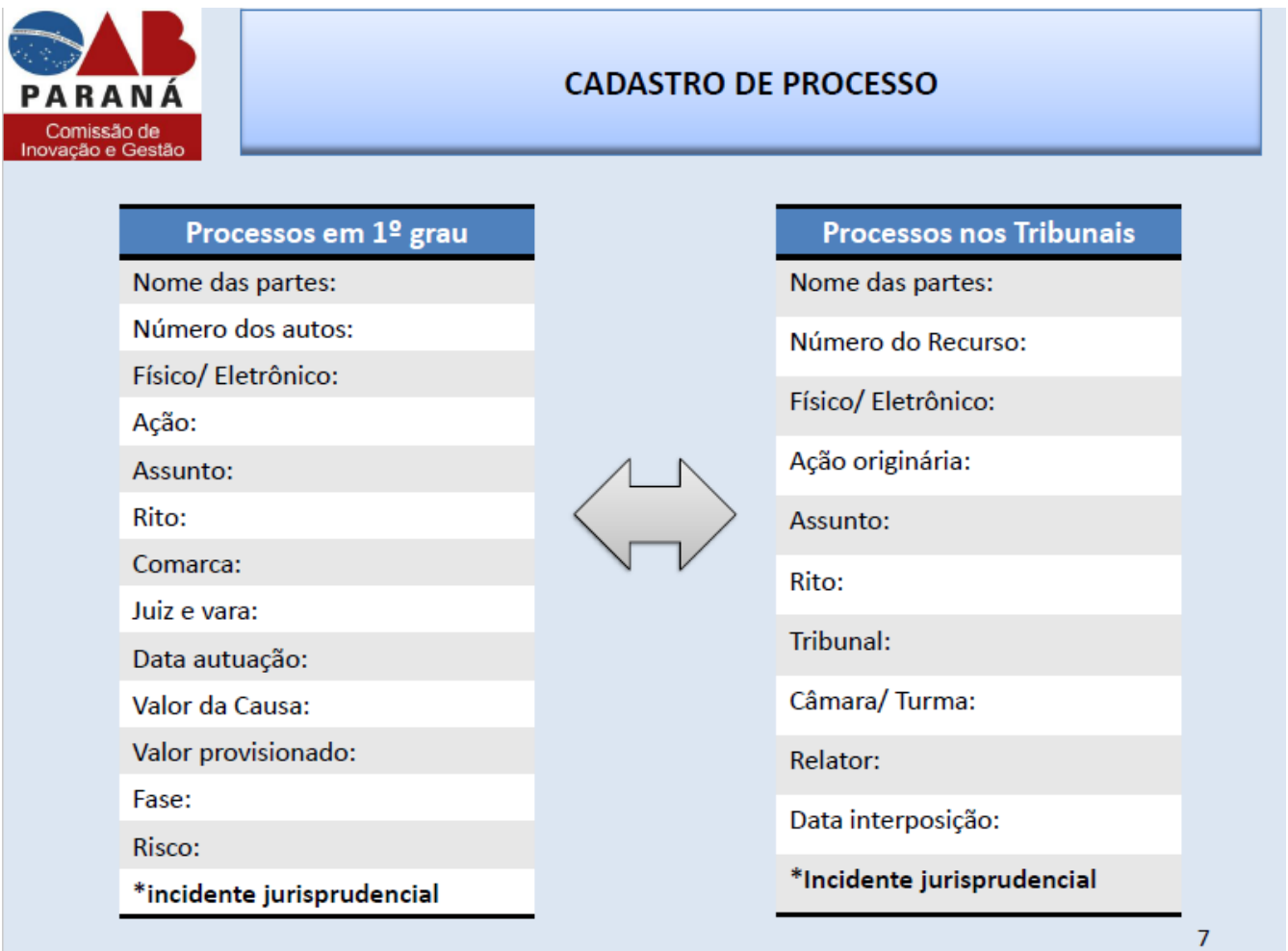
Preenchida a ficha de atendimento, as informações deverão ser cadastradas no sistema e posteriormente arquivada. Assim como os documentos enviados pelo cliente.

Importante salientar que o escritório deve se ater ao disposto na Lei 13.709/2018, pois em se tratando de coleta de dados pessoais deverá ficar atento quanto ao cumprimento da referida legislação.

5.3.2.2 CADASTRO DE PROCESSO

Ao receber uma nova ação é necessário cadastrar todas as informações referentes ao processo no sistema. Não importa se o cliente é uma grande empresa ou apenas uma pessoa, as informações processuais imprescindíveis para um cadastro completo são:

Figura 2 - Controles Internos – Cadastro de Processos



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR 2020

Com essas informações preenchidas o advogado tem condições de entregar bons relatórios ao cliente, uma vez que, além dos relatórios com os andamentos processuais, o advogado poderá emitir relatórios de contingenciamento, de provisão das demandas judiciais, além de dados estatísticos.

Vale ressaltar que, conforme o artigo 8º do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil-OAB, o advogado deve informar o cliente, de forma clara e inequívoca, quanto a eventuais riscos da sua pretensão e das consequências que poderão advir da demanda.

5.3.3 GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS - G.E.D

A Gestão Eletrônica de Documentos – G.E.D é uma ferramenta estratégica que auxilia o advogado a fazer a gestão dos documentos de forma segura e eficiente.

A Gestão Eletrônica de Documentos pode ser considerada como "um conjunto de soluções utilizadas para assegurar a produção, administração, manutenção e destinação dos documentos, possibilitando fornecer e recuperar as informações contidas nos documentos de uma maneira conveniente."[272]

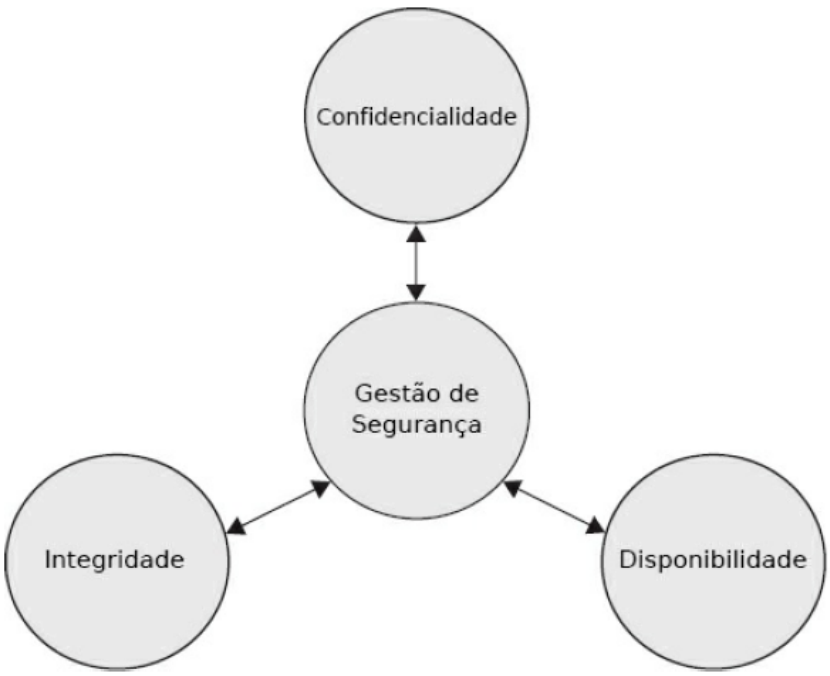
Com o avanço da tecnologia os documentos tendem a ser digitais, aí a importância da implantação do GED nos escritórios de advocacia. Com os processos eletrônicos, os documentos físicos diminuíram. Muitos escritórios digitalizaram seus arquivos e possuem hoje 100% dos seus documentos de forma digital.

Entretanto, não basta somente a implantação de um sistema de Gestão Eletrônica, é fundamental que ele siga alguns princípios fundamentais da segurança da informação, referidos por Hintzbergen, Smulders e Baars[273] como triângulo CIA.

272 (SANTOS, V. B. 2002), apbu FREIBEERGER, Zélia. **Gestão de Documentos e Arquivística**, Curitiba, ITFPR, 2012, p. 14.

273 HINTZBERGEN, Jule; SMULDERS, André; BAARS, Hans. *Foundations of Information Security: Based on ISO27001 and ISO27002*. 2010, 3ª Ed. Revisada. Série "Best Practices". Copyright ©Van haren Publishing, 2010, 2015. Tradução: Alan de Sá. P. 33.

Figura 3 - Foundations of Information Security basead on ISO 27002



Fonte: - *Foundations of Information Security: basead on ISO 27001 and ISO 27002*, 3ª edição revisada. Série "Best Practices". Copyright ©Van Haren Publishing, 2010, 2015.Tradução: Alan de Sá.

Hintzbergen, Smulders e Baars[274] definem o triângulo CIA como:

Confidentiality (Confidencialidade): Propriedade em que a informação não é disponibilizada para pessoas, entidades ou processos não autorizados.

Integrity (Integridade): Propriedade de proteger a exatidão e a integridade dos ativos.

Availability (Disponibilidade): Propriedade de ser acessível e utilizável sob demanda por uma entidade autorizada.

Em outras palavras, a confidencialidade visa prevenir a divulgação não autorizada ou intencional, já a integridade tem por objetivo assegurar que sejam prevenidas

274 HINTZBERGEN, Jule; SMULDERS, André; BAARS, Hans. *Foundations of Information Security: Based on ISO27001 and ISO27002*: based on ISO27001 en ISO27002. 2010, 3ª edição revisada. pag. 27/28. Série "Best Practices". Copyright ©Van haren Publishing, 2010, 2015. Tradução: Alan de Sá. P.27-28.

modificações não autorizadas e a disponibilidade tem por finalidade assegurar o acesso confiável e em tempo oportuno a dados ou recursos computacionais pela pessoa apropriada.

É fato que cada escritório ou organização deve executar esses princípios de forma adequada a sua estrutura, objetivos e requisitos de segurança, entretanto, recomenda-se que os controles de segurança e processos definidos para garanti-los sigam os princípios acima, não só em processos eletrônicos, mas também nos meios físicos.

Para realizar a gestão das atividades administrativas e jurídicas do escritório, o advogado pode contar com algumas ferramentas de apoio que são os softwares de gestão. Os softwares fazem parte dos meios como o advogado alcançará seus objetivos estratégicos, pois permitem maior controle e eficiência nos processos de trabalho.

5.3.3.1 FERRAMENTAS DE APOIO (*SOFTWARES*)

Atualmente existem no mercado diversas ferramentas (*softwares)* de gestão voltadas para os escritórios de advocacia. Esses sistemas auxiliam tanto nas atividades administrativas do escritório, quanto nas atividades jurídicas, permitindo ao advogado fazer um planejamento estratégico e definir metas.

Uma das principais ferramentas de apoio de um escritório jurídico é o software de gestão. "O software de gestão é o programa de computador destinado a realizar todo o gerenciamento de dados, integrando todas as informações internas, dos clientes, fornecedores, colaboradores, processos, financeiras, etc."[275]

Ele permite fazer a gestão de clientes, registrar seus atendimentos, gerenciar tanto a demanda do contencioso, quanto do consultivo. Possibilita gerenciar os documentos físicos e eletrônicos, controlar prazos, audiências e julgamentos, gerar documentos como, por exemplo, petições, contrato de honorários, procurações, recibos, relatórios etc.

275 ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica para escritório de advocacia e departamentos jurídicos**. Curitiba. Editora Juruá. 2014, p.105.

Fazer cruzamentos de dados, através do *Business Inteligence*[276], também é possível com o *software* jurídico. Além disso, é "possível ainda a emissão dos relatórios de análise de resultado financeiros e da produção jurídica para acompanhamento e medição dos indicadores de desempenho, tão cruciais para o melhor resultado da gestão."[277]

Inúmeras são as atividades que o *software* permite realizar. É importante que o advogado cada vez mais dê atenção à gestão, pois um escritório que possui uma gestão eficiente traz um diferencial para o serviço prestado. Assim, é interessante que o advogado juntamente com os sócios, se informem e procurem no mercado um software de gestão que atenda às necessidades do escritório e que vá auxiliar nas tarefas do dia a dia, otimizando o tempo da equipe, aumentando a produtividade, reduzindo custos, trazendo mais segurança e qualidade ao serviço.

5.3.3.2 DIRETRIZES DA GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS

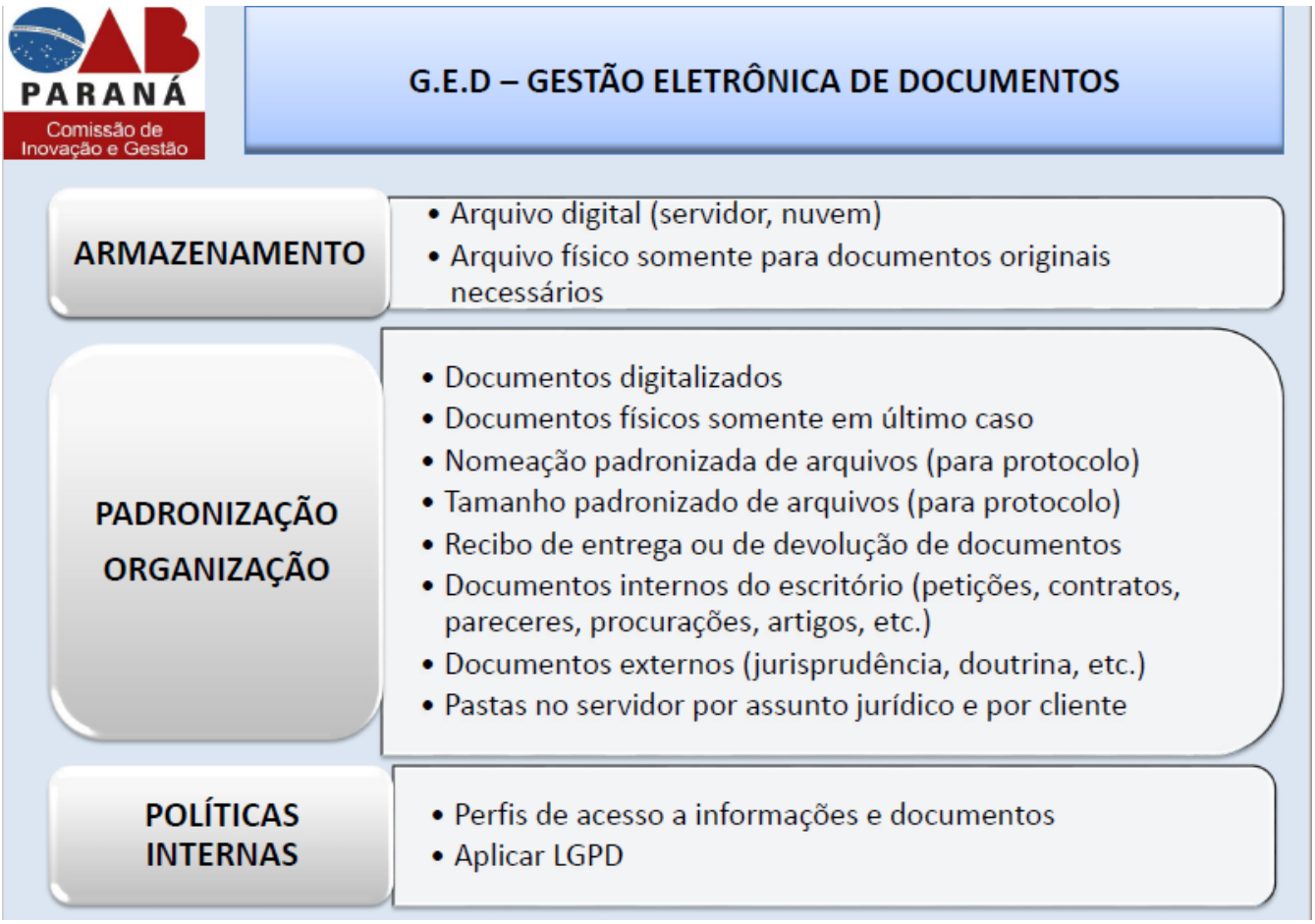
Desta forma, adotando-se a melhor escolha do software de gestão que apoiará a Gestão Eletrônica de Documentos, destacam-se três pontos principais para se realizar uma gestão eficaz, são eles:

- Armazenamento;
- Padronização e organização;
- Políticas Internas.

276 SAYÃO, Cezar**, Fatores Críticos de Sucesso para Ferramentas de Business Analytics,** Revisão da Literatura, Business Analytics, Universidade de São Paulo – USP, 2017, disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-06122017-084855/publico/CezarSayaoCorr17.pdf. Acesso em 20 out 2020.

277 ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica para escritório de advocacia e departamentos jurídicos.** Curitiba. Editora Juruá. 2014, p.106.

Figura 4 - Controles Internos – G.E.D. Gestão Eletrônica de Documentos



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR – 2020

5.3.3.2.1 ARMAZENAMENTO

5.3.3.2.1.1 ARQUIVO DIGITAL

Ter um arquivo digital facilita a organização, o armazenamento e a busca das informações. Além de otimizar tempo e reduzir custo. Os documentos digitais ou digitalizados podem ser arquivados tanto em um servidor, quanto na nuvem.

O advogado deverá se atentar que, quando se tem um arquivo digital é necessário ter um *backup* dos arquivos, ou seja, uma cópia de dados para restauração em caso de dano ou perda. O *backup* deve ser realizado, preferencialmente, em uma unidade externa e com a periodicidade necessária para mitigar os riscos.

5.3.3.2.1.2 ARQUIVO FÍSICO

Os arquivos físicos aos poucos estão desaparecendo. A recomendação é que sejam destinados apenas para armazenagem dos documentos originais necessários, zelando sempre pelas políticas de segurança de acesso e armazenagem, pois não estão isentos de serem danificados, seja por eventuais incidentes como incêndio ou mesmo inundação.

5.3.3.2.2 PADRONIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

A tecnologia permite organizar uma grande quantidade de documentos, mas é necessário estipular como esses documentos serão organizados dentro do sistema.

O primeiro passo para uma organização eficiente é padronizar as informações, vejamos:

- **Nomeação padronizada de arquivos:** Nomear os arquivos de forma correta e padronizada é fundamental para facilitar a busca dentro do sistema. Além disso, uma nomeação correta traz mais segurança para as atividades do dia a dia como, por exemplo, o protocolo de petições.

- **Tamanho padronizado de arquivos:** Cada tribunal exige um tamanho de arquivo diferente para realizar o protocolo. Então, para facilitar o procedimento, o advogado pode estipular à sua equipe que, ao digitalizar um documento, o mesmo deverá ser salvo em um tamanho padrão, que atenda a todos os sistemas dos tribunais.

- **Organização dos documentos:** Podemos dividir os documentos do escritório como documentos internos e externos. Os documentos internos são aqueles gerados pela equipe, ou seja, são as petições, contratos, pareceres, procurações, e os artigos, etc. Por sua vez, os documentos externos são as jurisprudências, as doutrinas, os laudos, os documentos dos clientes, etc.

Assim, é importante que ao realizar o arquivamento o advogado separe esses documentos de acordo com a sua categoria.

Em um conceito básico poderá dividir os documentos em pastas por tipo de documento, assunto, cliente, fornecedor, etc.

5.3.3.2.3 POLÍTICAS INTERNAS

O escritório de advocacia lida diariamente com diversas informações importantes. Portanto, para o bom funcionamento do negócio, recomenda-se alguns cuidados, vejamos:

- **Controle de acesso às informações:** Diante de tantas informações é necessário controlar o acesso. Para isso, recomenda-se que o advogado crie perfis de acesso por níveis/tipos de usuários, pois desta forma garantirá que os dados serão acessados somente por aquele funcionário autorizado.

- **CIA** (*confidentiality, integrity, availability*): Cabe ao advogado assegurar a proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade. Deste modo, recomenda-se exigir que todo o funcionário que tenha acesso direta ou indiretamente às informações do escritório assine um termo de confidencialidade, pois desta maneira estará diminuindo eventuais riscos decorrentes do acesso de informações confidenciais.

- **LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados):** O advogado deve ficar atento ao disposto na Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD, adotando o correto enquadramento legal quanto à coleta, tratamento, armazenamento e compartilhamento das informações coletadas, respeitando as bases legais de cada ciclo de vida de dados pessoais, bem como sua temporalidade, conforme será demonstrado no próximo tópico.

5.4 LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

5.4.1 LGPD – CONTEXTO GLOBAL

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13709/2018) tem por objetivo proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e a livre formação da personalidade de cada indivíduo, dispondo sobre o tratamento de dados feito por pessoa física ou jurídica de direito público ou privado e engloba um amplo conjunto de operações efetuadas em meios manuais ou digitais.

A boa-fé no tratamento de dados pessoais é premissa básica. Além disso, é preciso refletir sobre questões como "Qual o objetivo deste tratamento?", "É preciso mesmo utilizar essa quantidade de dados?", mesmo nas atividades inerentes aos escritórios de advocacia.

A identificação dos pontos de coleta, identificação da base legal e da finalidade para o qual o "dado pessoal" está sendo coletado pelo escritório de advocacia, por mais evidente que possa parecer (defesa do interesse do titular do dado em processo judicial), não afasta, por si só a possibilidade de existência de desvios na finalidade do tratamento.

A Lei 13.709/2018 aborda princípios que devem ser seguidos por todos que realizam tratamento de dados pessoais e neste contexto, não exime o escritório de advocacia ou até mesmo o advogado:

- Finalidade especificada e informada explicitamente ao titular;
- Adequação à finalidade previamente acordada e divulgada;
- Necessidade do tratamento, limitado ao uso de dados essenciais para alcançar a finalidade inicial;
- Acesso livre, fácil e gratuito das pessoas à forma como seus dados são tratados.
- Qualidade dos dados, deixando-os exatos e atualizados, segundo a real necessidade no tratamento;
- Transparência, ao titular, com informações claras e acessíveis sobre o tratamento e seus responsáveis;
- Segurança para coibir situações acidentais ou ilícitas como invasão, destruição, perda, difusão;
- Prevenção contra danos ao titular e as demais envolvidos;
- Não discriminação, ou seja, não permitir atos ilícitos ou abusivos;
- Responsabilização do agente, obrigado a demonstrar a eficácia das medidas adotadas.

5.4.2. OS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA E A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

O primeiro passo é entender os impactos da lei nas "atividades" do escritório, já que o tratamento de dados pessoais é intrínseco às atividades dos Escritórios de Advocacia e/ou Departamento Jurídico.

Um ótimo exemplo é o processo seletivo de um novo colaborador, onde a coleta de dados pessoais já pode ser facilmente identificada, sem comentar as demais áreas do escritório que habitualmente realizam o tratamento de dados pessoais para realização da sua atividade fim, como por exemplo, a coleta de dados pessoais para a defesa dos interesses dos titulares em processos judiciais ou até mesmo na emissão de pareceres.

Como um segundo passo, recomenda-se a realização de um *assessment* dentro do escritório. Esse procedimento irá proporcionar a identificação das áreas, setores e pessoas que realizam tratamento de dados pessoais.

Esse processo pode ser realizado pela equipe interna ou por meio de consultoria especializada, todavia, por se tratar de um projeto multidisciplinar é extremamente relevante que seja tratado no âmbito corporativo e com o envolvimento e engajamento dos sócios e/ou da alta-direção no caso de um departamento jurídico, aliás, neste último caso, o *assessment* envolverá toda à organização.

Durante o *assessment* recomenda-se construir um *data mapping*, combinado com uma matriz de risco que integrará a primeira etapa do Sistema de Gestão da Privacidade da Informação.

Esse documento ajudará a organização a entender, identificar, localizar, o volume de dados tratados, o fluxo de comunicação e compartilhamento das informações dentre outros, mapeando o ciclo de vida dos dados na organização.

O *risk assessment* irá proporcionar ao escritório/departamento um mapa de risco de modo a orientá-lo de quais medidas administrativas, organizacionais e técnicas deverão ser adotadas para alcançar a conformidade legal.

Durante o *risk assessment* é fundamental que o dado seja "carimbado/rastreado", para que seja possível seguir seu fluxo, classificá-lo, decidir se a finalidade está adequada ao disposto na lei, respeitando princípios de transparência, minimi-

zação, prevenção, segurança e não discriminação e então, estruturar o fluxo da informação dentro e fora (terceiros) da organização. Tudo em conformidade com um programa estruturado de gestão da informação e de *compliance* adequado ao negócio e à lei.

Importante se faz a compreensão de que se trata de um projeto multidisciplinar e complexo com várias etapas e muitas delas poderão alterar substancialmente o funcionamento do escritório, seja na arquitetura de sistema ou até mesmo dos processos de negócio, exigindo gastos elevados na proteção de ativos.

Salienta-se aqui que ativo é qualquer coisa que tenha valor para a organização, como por exemplo: instalações, informação, *software*, *hardware*, serviços impressos (papéis), mas não só isso, pessoas, habilidades, experiências e coisas intangíveis, como reputação e imagem.

Assim, quanto mais cedo o administrador/advogado iniciar os estudos sobre o tema ele conseguirá se preparar não só para o processo de adequação, mas também para estruturar o orçamento do escritório de modo que se prepare para os investimentos necessários e adequados ao tamanho e atividade, além do tempo necessário para realização do mapeamento.

Na etapa de implementação, os processos organizacionais necessitam ser revistos e revisados, políticas implementadas, metodologias de armazenamento e compartilhamento precisam ser adotadas, ou seja, todos os processos e fluxos internos dentro da organização que fazem tratamento de dados, precisam ser estruturados (*Data Privacy By Design*).

Adequar a coleta à base legal adequada, revisar a finalidade e tratamento, com a construção e revisão das políticas do *data privacy by design* e do *data Privacy by default*, acrescida da criação de um canal de comunicação adequado e seguro, bem como da criação das políticas de tratamento dos incidentes de segurança, finalizando com o *Data Protection Impact Assessment*, não se faz do dia para a noite.

Em breves palavras, analisar e revisar os meios pelos quais o escritório/ organização planeja, coleta, organiza, usa, controla, trata, dissemina e descarta sua informação e as dos terceiros ao qual se relaciona, sejam como controladores ou operadores, mas sempre visando mitigar os riscos da não conformidade legal.

Assim, o papel dos sócios do escritório é fundamental não só na avaliação de um projeto de adequação, mas também no seu gerenciamento e em todas as medidas

organizacionais, administrativas e técnicas necessárias para obtenção da conformidade legal.

O próximo passo é buscar qualificação e se preparar para as novas demandas. Por essas e outras razões que serão apresentadas a seguir algumas sugestões para que o escritório de advocacia e/ou departamento jurídico inicie sua jornada de adequação.

5.4.3 DO MAPEAMENTO

É com o mapeamento do tratamento de dados pessoais que o escritório será capaz de identificar as bases legais de cada processo de tratamento de dados pessoais, quem realiza o tratamento, onde são armazenados, com quem compartilha, qual a temporalidade para sua retenção e eliminação, quais são os sistemas que utiliza para armazenamento da informação, dentre outros.

Realizado o mapeamento, será capaz de construir ou revisar as suas políticas de segurança da informação, as concessões de perfil de acesso e principalmente compartilhamento.

A seguir listamos algumas recomendações a título de ajudar os escritórios a seguirem essa jornada de adequação.

5.4.3.1 APOIO DA ALTA GESTÃO (SÓCIOS DO ESCRITÓRIO)

Nenhuma iniciativa ou ação realizada dentro de um escritório será completamente efetiva atingindo sua finalidade sem o envolvimento da alta administração.

5.4.3.2 ENCARREGADO DE DADOS

Estabelecer um encarregado (DPO) lembrando que este profissional deve não apenas definir medidas e educar os colaboradores, mas também acompanhar e monitorar a efetividade de suas iniciativas.

Além disso é importante que o profissional tenha conhecimento técnico sobre o funcionamento dos sistemas, incluindo melhores práticas de segurança, bem como facilidade para transitar e interagir com as áreas envolvidas no tratamento de informações, visando conscientizar e disseminar as iniciativas implementadas.

5.4.3.3 MAPEAMENTO

É importante que o advogado/escritório possua conhecimento de sua estrutura atual e de seu nível de maturidade no que se refere a proteção de dados. Para tanto, recomenda-se:

a) Mapear e inventariar quais dados são tratados pelo escritório na qualidade de Controlador (empresa) e Operador (representante de seus clientes):

- Categorizando-os (pessoais, sensíveis, anonimizados, direto e indireto, de criança ou adolescente). Esta etapa pode ser realizada com a ajuda de soluções relacionadas a Discovery de dados;
- Compreendendo o fluxo dos dados (ciclo de vida): Quais os canais de entrada dos dados? Para qual finalidade eles são coletados? Em que local são armazenados?

b) Mapear os atores que estão envolvidos no tratamento de dados:

- Quem é a empresa como ator? (*Controller*/Controlador, *Processor*/Operador);
- Existem outros atores envolvidos? (Operador/processor, terceiros);
- Existe a possibilidade/previsão de compartilhamento com terceiros? Com quem e por quê?
- Vale destacar que, em caso positivo, essa situação que deve estar prevista/contida na política da privacidade assinada pelo titular.
- Existe a previsão de transferência internacional de dados?

- Qual é o perfil dos usuários que tem acesso ao banco de dados? Como é feita a gestão de acessos? Quais usuários possuem perfil de administrador? Qual o controle para estes usuários?

c) Mapear quais ferramentas e processos estão envolvidos no tratamento de dados:

- Dispositivos/softwares/ferramentas utilizados pelo escritório/ empresa/ colaboradores. Inclusive os informais (ex.: Whatsapp, Dropbox – "Shadow IT").

d. Mapear e compreender o contexto do negócio:

- É importante a realização de um trabalho conjunto com as áreas de gerenciamento de riscos, como Compliance e Controles internos, visando por exemplo, identificar se algum controle interno dificulta o cumprimento de algum dos princípios estabelecidos na LGPD, como por exemplo, a conciliação, que pode duplicar dados ou mesmo mantê-los armazenados por tempo superior ao necessário;

- Compreender qual o objetivo e estratégia do Escritório/Companhia, e analisar quais os dados que são realmente necessários para o atingimento desses objetivos (seguindo os princípios 1- Finalidade e 3- Necessidade). O dado é essencial? Ele precisa ser guardado? Por que ele precisa ser guardado (justificativa plausível)? Por quanto tempo ele precisa/pode ser armazenado? O dado está sendo duplicado (verificar com o programador)?

- Definir junto às áreas envolvidas na coleta e tratamento dos dados os procedimentos de descarte destes. E neste caso, é preciso que a empresa e principalmente as equipes envolvidas tenham ciência dos seguintes pontos:

- Em que situações os dados serão descartados?

- É importante identificar qual critério da lei se aplica a sua organização e/ou áreas envolvidas no tratamento: quando a finalidade for atingida/ alcançada; quando os dados deixarem de ser pertinentes ou necessários; mediante solicitação do titular; quando uma autoridade nacional assim o determinar etc.;

- Como os dados serão descartados? Quem será responsável pelo descarte?

Vale destacar que será necessário formalizar o descarte, mediante documentação que contemplará a descrição dos dados descartados, quando e o motivo do descarte.

5.4.3.4 IDENTIFICAR, ANALISAR E AVALIAR RISCOS

Realizar um *gap assessment* (legal e técnico) para definir as bases legais para tratamento dos dados pessoais em posse da Organização.

5.4.3.5 DEFINIR E IMPLEMENTAR MECANISMOS DE SEGURANÇA NAS BASES DE DADOS E/OU AVALIAR OS JÁ EXISTENTES

De acordo com a LGPD a ausência de medidas de segurança pode acarretar o entendimento de que está havendo tratamento irregular dos dados.

Por isso, é importante que o escritório/organização possua e colete evidências, visando desmentir uma acusação de vazamento ou mesmo comprovar os cuidados que adotou, caso o vazamento se confirme.

É o Controlador que deve comprovar que não houve vazamento, ou que a culpa do vazamento partiu de terceiros, como o Operador/Processor (que não cumpriu com as políticas acordadas) ou do descuido do próprio titular:

- Realizar risk assessment e utilizar metodologias de riscos de TI, como o NIST, ISO/IEC 27001:2013, ISO/IEC 27701:2019, e COBIT;

- Implementar mecanismos de controle de acessos e de controle de integridade das informações, visando identificar e registrar as ações e alterações realizadas no banco de dados. É possível inclusive, implementar segregação de funções na utilização e acesso aos sistemas, estabelecendo, por exemplo, que quem grava os dados, não pode apagá-los;

- Contratar seguros contra vazamentos;
- Monitorar periodicamente a segurança dos sistemas existentes, realizando, por exemplo testes de resiliência para invasões e de *phishing*, ou utilizando-se de *threat intelligence*;
- Realizar backup de dados (sendo importante prever a criptografia destes), que pode acontecer tanto via provedor de serviço de armazenamento ou de forma física (mais recomendada). Vale ressaltar que não é obrigação do provedor fazer um backup do seu servidor/banco de dados. Caso a empresa tenha interesse no serviço, é necessário solicitá-lo ao provedor, evitando surpresas no futuro;
- Estabelecer monitoramento periódico de e-mails, rede interna e estações de trabalho;
- Analisar medidas de segurança para o armazenamento dos dados;
- Estudar e selecionar a melhor medida de segurança em *Cloud*, caso a empresa utilize deste recurso. Utilizar o mapeamento de riscos para definir o desenho e critérios utilizados na estrutura do provedor (quem irá acessar cada servidor, qual o perfil de acesso, qual será o nível de segurança).

5.4.3.6 ADEQUAR FERRAMENTAS E SISTEMAS VISANDO POSSIBILITAR O CUMPRIMENTO DAS EXIGENTES DA LEI

Abaixo alguns itens que deverão ser observados para a adequação das ferramentas e sistemas:

- Formato em que a política de privacidade será exposta ao titular;
- Formas de conceção e registro de consentimento;
- Facilidade no acesso, consulta e atualização dos dados pelo titular;
- Portabilidade dos dados, etc.

5.4.3.7 IMPLEMENTAR MECANISMOS ADMINISTRATIVOS

5.4.3.8 ELABORAR E/OU REVISAR POLÍTICAS DE PRIVACIDADE (INTERNAS E EXTERNAS)

Elaborar e/ou revisar políticas de privacidade (internas e externas), incluindo a cláusula quanto a possibilidade de transferência de dados e compartilhamento, assim como regulamento interno e termo individual de aderência à política, contemplando por exemplo a proibição de envio de dados pessoais para o e-mail pessoal.

5.4.3.9 GOVERNANÇA DA EMPRESA

Adicionar um capítulo de privacidade/proteção de dados ao manual de governança da empresa.

5.4.3.10 CONTRATOS COM COLABORADORES E TERCEIROS QUE IMPLIQUEM NO PROCESSAMENTO DE DADOS (OPERADORES)

Elaborar e/ou revisar contratos com colaboradores e terceiros que impliquem no processamento de dados (operadores). Analisando pontos necessários (duração do armazenamento, natureza e tipo dos dados que serão processados, finalidade da coleta dos dados).

5.4.3.11 PROCESSO DE *DUE DILIGENCE* DE TERCEIROS

Adequar o processo de *Due Diligence* de terceiros visando incorporar o entendimento da estrutura e adequação do terceiro à LGPD, principalmente, no que se refere a terceiros que prestem serviços relacionados ao tratamento de dados.

5.4.3.12 ESTABELECER UM PLANO DE GESTÃO DE DOCUMENTOS

Garantir a segurança adequada no armazenamento dos dados recolhidos (priorizando áreas e processos mais críticos).

Guardar apenas os documentos necessários, como, por exemplo, aqueles que expressem responsabilidades ou direitos.

Guardar apenas pelo tempo necessário, seguindo o cumprimento da finalidade e necessidade ou mesmo outras bases legais previstas, como o cumprimento de contrato ou leis tributárias para a manutenção de notas fiscais.

Formalizar nos documentos o tempo de vigência do dado, implementar ferramentas que sinalizem quando da expiração do prazo estabelecido.

5.4.3.13 AÇÕES DE TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO

Muitos dos ataques não são simples invasões, mas são ataques direcionados, os quais contam também com estratégias de engenharia social. Por isso, é importante implementar um calendário de treinamentos relacionados a temática.

Educar e conscientizar, incentivando a adoção de boas práticas e a mudança na cultura interna (através de treinamentos periódicos, por exemplo) e externa.

5.4.3.14 CUMPRIMENTO/EXECUÇÃO DA LEI

Orientar equipe de telemarketing sobre a finalidade e motivo de os dados estarem sendo solicitados ou mesmo para informar a origem dos dados utilizados ("onde você conseguiu o meu número?").

5.4.3.15 CONSCIENTIZAÇÃO

Educação digital sobre o uso consciente do ambiente digital. Assim como situações, formas de uso de dados, dispositivos e pessoas autorizadas para o compartilhamento, visando especificar situações que podem expor a escritório a riscos.

5.4.3.15 TRATAR OS "INSIDERS"

O maior número de incidentes de vazamentos de dados no Brasil foi realizado ou facilitado por alguém de dentro da organização. Por isso, é importante realizar ações que visem transparecer confiabilidade quanto aos controles existentes e divulgar as medidas disciplinares previstas em caso de violação.

5.4.3.16 RESPOSTA À INCIDENTE

- Estabelecer e divulgar canais de reporte de incidentes, cuidando para promover a credibilidade e confiabilidade de tais canais e, assim, incentivar a sua utilização.
- Estabelecer planos de respostas a incidentes (que deve ser formalizado em uma política interna de tratamento de incidentes).

5.4.3.17 DOCUMENTAR AS ANÁLISES E PROCEDIMENTOS, E IMPLEMENTAR OS REGISTROS DE PROCESSAMENTO DE DADOS/OPERAÇÕES

Deve ser realizado o registro de todas as operações de tratamento de dados, principalmente, quando o tratamento ocorrer baseado em legítimo interesse. Metodologia também conhecida como *data mapping*.

Nestes registros deve-se indicar quais tipos de dados pessoais serão coletados, a base legal que autoriza os seus usos, as suas finalidades, o tempo de retenção (e justificativa), as práticas de segurança de informação implementadas no armazenamento, e com quem os dados podem ser, eventualmente, compartilhados.

5.4.3.18 RELATÓRIO DE IMPACTO

Elaborar e atualizar periodicamente o Relatório de Impacto, o qual deve conter:

- A descrição das atividades de processamento de dados que podem gerar riscos aos titulares de dados;
- Informações sobre as medidas, salvaguardas e instrumentos de mitigação de danos adotados pelo controlador;
- Requisitos de segurança, incluindo medidas técnicas e administrativas;
- Implementação dos princípios do *privacy by design*.

5.4.3.19 PROCEDIMENTO DE INVESTIGAÇÃO

Definir procedimentos de investigação (ex.: grupo de perícia), o qual em caso de vazamento poderá traçar o caminho percorrido pelos dados, e comprovar se a ocorrência se deu por culpa do titular (ex. vírus, do operador, ou do próprio controlador). Caso um incidente ocorra é importante que a equipe envolvida na gestão da crise já esteja preparada para lidar com a situação, ciente de todos os

riscos e das etapas que não podem ser negligenciadas.

5.4.3.20 NOTIFICAÇÃO DE INCIDENTES

Elaborar um modelo de notificação para incidentes, que contemple:

- Os riscos relacionados ao incidente (possível utilizar metodologia *FAIR* para quantificar risco cibernético);
- As medidas técnicas e administrativas já adotadas pelo Escritório/Companhia, que visavam prevenir o incidente (informações já constantes no relatório de Impacto);
- O escritório/organização deverá enviar o relatório em tempo razoável ou terá que expor e comprovar o motivo da demora. Caberá à companhia, demonstrar que o tempo utilizado foi razoável, daí a importância de a organização possuir um modelo pré elaborado, contendo parte das informações, visando agilizar a elaboração do *report* final;
- É possível elaborar um *playbook*, em que estarão registrados os incidentes que podem ocorrer com a Organização. Como fonte e ponto de partida, o NIST 853 dispõe de uma lista com 25 incidentes possíveis.

Na ocorrência de um incidente concreto, a versão final da notificação ainda deverá expor:

- A natureza dos dados envolvidos no incidente;
- Informações sobre os titulares envolvidos (ex.: quantidade);
- As medidas que foram ou que serão adotadas para reverter ou minimizar os danos do incidente.

5.4.3.21 MONITORAR E NOTIFICAR

Monitorar e notificar, seguindo as diretrizes previstas na política de tratamento de incidentes, visando garantir o cumprimento de requisitos de comunicação às autoridades em caso de vazamentos ou uso indevido de dados pessoais.

5.4.3.22 NOVOS PROJETOS

É importante que o DPO, assim como a área de Risco, estejam envolvidos em todos os projetos de TI principalmente aqueles que tratem de inovações, visando garantir a conformidade com a lei, e a implementação dos controles adequados.

Se faz relevante que os desenvolvedores tenham a consciência de que não é uma prática recomendada realizar testes no ambiente de homologação com a base de dados real, de modo a minimizar a exposição a vazamentos.

5.4.3.23 ACOMPANHAMENTO ATRAVÉS DE INDICADORES

Assim como o monitoramento de qualquer tipo de risco, e importante que a organização defina indicadores que possibilitem o acompanhamento da efetividade das medidas e ferramentas de *data protection* adotadas.

Pode ser interessante, por exemplo, que a organização possua um inventário de acessos, em que o próprio sistema crie um histórico dos acessos e ações realizadas pelos usuários.

5.5 MANUAL JURÍDICO

O manual jurídico é um aliado do advogado na gestão dos documentos e está diretamente relacionado com a qualidade do serviço prestado, pois contribui para uma rotina mais fluída, organizada e otimizada, uma vez que seu objetivo é englobar os mais relevantes procedimentos e fluxos de trabalho do escritório.

O Manual Jurídico traz um detalhamento das atividades, um passo a passo de como realizar as tarefas e esse fluxo de trabalho abrange

> (...) desde um contato com um possível novo cliente, passando pelos atendimentos, contratação, cadastro, solicitação de documentos, digitalização de documentos, arquivamento de documentos, análise de risco e contingenciamento, propositura de ações, agendamento de prazos, controle de prazos, acompanhamentos, peticionamentos, protocolos, diligências, procedimentos para audiência, gestão de terceirizados, gestão de correspondentes, procedimentos para sustentações orais, acordos, recursos, etc.[278]

Recomenda-se que o advogado, junto com a sua equipe, realize o mapeamento dos fluxos de trabalhos atuais, identificando quais tarefas precisam ser alteradas, melhoradas e em seguida redesenhe essas atividades. Nesta etapa é relevante envolver colaboradores que atuam nos "processos e áreas" impactadas de modo que o novo desenho seja construído a partir de uma visão multidisciplinar e que busque reduzir retrabalho e agilizar as tarefas diárias, sempre com a segurança e qualidade esperadas.

Somente com fluxos padronizados e organizados é que o escritório terá mais qualidade, segurança e agilidade na prestação dos serviços jurídicos.

278 ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica para escritório de advocacia e departamentos jurídicos.** Curitiba. Editora Juruá. 2014, p.113.

5.6 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho auxiliam o advogado a medir e a avaliar o desempenho de seus processos, permitindo analisar os resultados e dando condições para verificar se as metas estão sendo conquistadas.

A partir os indicadores de desempenho é possível analisar de forma objetiva e criteriosa o resultado dos trabalhos realizados pelo escritório de advocacia e pode ser um grande diferencial na entrega de "valor" ao cliente.

Essa análise de resultados se dá a partir da criação e geração periódica de relatórios de resultados, como, por exemplo: clientes ativos, clientes inativos, processos ativos, processos inativos, atendimento realizados a clientes, processos enviados ao morto (ou arquivados), novos processos, novos clientes, processos encerrados, processos encerrados por acordo, processos encerrados por julgamento do mérito, processos encerrados por decisão judicial, fase dos processos, riscos dos processos, valores das causas dos processos, análise de contingenciamento geral, tipos de pedidos dos processos, consultas realizadas para clientes, pareceres elaborados, peças processuais elaboradas, entre tantos outros.[279]

Esses relatórios devem trazer tanto indicadores quantitativos, quanto indicadores qualitativos, pois deste modo será possível fazer uma análise completa dos resultados.

Além desses indicadores da produção jurídica, se faz necessário também a implantação de indicadores financeiros, uma vez que através deles será possível o advogado/ gestor identificar qual foi o faturamento, a lucratividade, a rentabilidade, etc.

5.7 REUNIÕES

As reuniões são excelentes ferramentas de gestão para o escritório de advocacia, pois permite resolver diversos problemas internos, contribui com a integração e engajamento da equipe, possibilita analisar e discutir resultados, além de ser um

279 ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica para escritório de advocacia e departamentos jurídicos.** Curitiba. Editora Juruá. 2014, p.180.

ótimo momento para fazer *feedback* com os funcionários e aperfeiçoar os processos de comunicação interna.

Entretanto, para que as reuniões sejam eficazes é necessário:

- Fixar datas para as reuniões;
- Fixar horário;
- Indicar o tempo de duração;
- Comunicar os envolvidos com antecedência;
- Elaborar pauta e enviar a todos os participantes com antecedência;
- Mandar e-mail para lembrar da reunião;
- Realizar a reunião mesmo sem a presença de todos;
- Seguir a pauta.

Os escritórios que não têm essa organização em relação às reuniões encontrarão dificuldades em conquistar um nível de qualidade dos procedimentos, bem como dos seus serviços prestados.

Por outro lado, os escritórios que colocarem em prática essa organização obterão mais sucesso nas reuniões e, consequentemente, terão melhores resultados.

5.8 CONTROLES INTERSETORIAIS

Os controles internos dentro de um escritório de advocacia vão muito além da temática jurídica. Eles devem percorrer todas as áreas administrativas que um escritório precisa para operar, sendo um mecanismo que auxilia na gestão e traz segurança.

Para Auster Moreira Nascimento e Luciane Reginato, os controles internos:

> tem mais do que uma função, pois além de serem uma base de sustentação para o processo decisório, visam ao acompanhamento do adequado uso dos recursos colocados à disposição dos funcionários para as execuções de suas atividades, bem como detectar situações nas quais esses ativos

> não estejam sendo aplicados exclusivamente nas operações da empresa.[280]

Tais controles podem ser descentralizados, ou seja, cada área tem uma pessoa específica para tratar dos controles internos exclusivamente do seu setor. Ou então, centralizado na figura da controladoria, que ficará responsável por responder e fiscalizar os controles internos de cada setor.

Para explicar mais detalhadamente a função exercida pela controladoria, utilizamos a definição dos autores Nascimento e Reginato:

> a área de Controladoria é abrangente. Para realizar a sua missão de promover a eficácia empresarial da forma que se espera, suas funções têm conexões com várias outras áreas, e perpassam o ato de simplesmente suprir o processo decisório. Afinal, promover a eficácia organizacional transcende o fornecimento de informações oportunas e úteis para a tomada de decisão; é também necessário o acompanhamento da combinação de uso dos ativos da empresa que são, em síntese, os elementos cuja qualidade de uso pode facilitar ou dificultar à empresa alcançar os seus objetivos.[281]

Considerando que, dentro de uma organização os setores ou áreas interagem entre si e o desempenho uma área pode vir a influenciar o desempenho das demais, nas áreas relacionadas à gestão jurídica isso não é diferente.

Devido a isso apresenta-se a seguir alguns subsistemas da gestão jurídica: gestão de contratos, gestão de pessoas e gestão financeira, com orientações que serão de grande valia para o advogado e que visam mitigar riscos bem como garantir uma boa qualidade na prestação de serviços advocatícios.

---

280 NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório. Atlas. São Paulo – 2015. 2ª ed. p. 165.
281 NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório. Atlas. São Paulo – 2015. 2ª ed. p. 165.

5.8.1 GESTÃO DE CONTRATOS

O volume de contratos geridos pelo escritório de advocacia pode ser relativamente elevado, pois além dos contratos de honorários, firmados com os clientes, existem ainda os contratos firmados com terceiros e colaboradores como, por exemplo, os contratos de manutenção, de tecnologia de informação, de seguro e das prestações de serviços em geral, por tais razões a gestão desses documentos é de suma importância.

Independente de qual situação acima se inclua, sendo o contrato uma das fontes originárias das obrigações,[282] prazos físicos e financeiros usualmente são previstos, para cumprimento em determinado local, sendo que o não atendimento na forma ajustada pode gerar riscos, multas e prejuízos para as partes.

PONTO DE ATENÇÃO:

Resolução n.º 20 de 07/12/2018 da OABPR. Art. 5º É aconselhável incluir no contrato de honorários as seguintes cláusulas: [...] III - a delimitação dos serviços a serem prestados, bem como a possibilidade de majoração dos valores ou estipulação de novos em caso de aumento dos atos judiciais necessários

Não raras às vezes, a inobservância dos preceitos pactuados decorre da falta da administração e controle adequado desse documento, o que pode ser evitado por meio da gestão contratual. Ao administrar esse documento é possível gerenciar os aspectos de formação, formalização, execução e encerramento.

A gestão contratual, por conseguinte, nada mais é do que a sistematização, mediante o acompanhamento rígido de todas as etapas da contratação, podendo ser definida como:

> ...o conjunto das técnicas, procedimentos, medidas e controles que visam à administração correta e eficaz de todas as variáveis envolvidas na contratação, desde a proposta negocial, passando pela negociação do contrato, discussão e redação de cláusulas, cautelas na formalização do contrato, até a execução, acompanhamento e entrega do trabalho – seja ele uma obra,

282 Ordem dos Advogados do Braisil- Seccional Paraná – OAB-PR. **Resolução 20** de 08 jul. 2018. Art. 5º. Disponível em https://www.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/07/2018-n-20-dispoe-sobre-tabela-de-honorarios.pdf. Acesso em 12 out. 2019.

> um projeto, um serviço, ou qualquer outra prestação (aqui entendida a "prestação" no sentido de conteúdo da obrigação contratada.[283]

Inicialmente, do conceito acima extrai-se o fato de que a administração do contrato tem seu início em etapa anterior à própria formalização do instrumento, ou seja, ainda na fase pré-contratual, em que a proposta está em debate. Além disso, o Código Civil Brasileiro em seu artigo 112 trata da vontade das partes, conferindo à intenção relevante destaque: "Nas declarações de vontade se atenderá mais a intenção nelas consubstanciada do que ao sentido literal da linguagem."[284]

Assim, nesse estágio é importante que a gestão contratual tenha como princípio o arquivamento das correspondências eletrônicas preliminares (pré-contratos, memorando de entendimentos, acordos prévios) em *software* de gestão, armazenamento (G.E.D) com *backups* eficientes. Essa cautela pode auxiliar em eventual discussão acerca de determinada cláusula potencialmente controversa.

Posteriormente, inicia-se a formalização do contrato, com a elaboração do instrumento. A atuação do advogado nessa fase é imprescindível, com vistas a identificação dos pressupostos de constituição regular e validade do contrato, a prevenção de riscos e de litígios, bem como para evitar nulidades, além das especificidades jurídicas de cada caso.

Ao gestor do contrato, por sua vez, cabe o agendamento da elaboração ou revisão do instrumento, no prazo institucional do escritório ou departamento.

Após a assinatura, a execução do contrato, aqui definida em sentido de cumprimento das obrigações estabelecidas, é desencadeada. Nesse momento cabe ao gestor:

- o agendamento do cronograma físico e financeiro do contrato, incluindo todas as obrigações e vencimentos estipulados, bem como os prazos de pagamento; a vigência deve ser igualmente registrada;

---

283 MOURA, Cristina Angélica de Oliveira Rodrigues. **A importância da gestão de contratos no controle de contingências.** AECweb. Disponível em: https://www.aecweb.com.br/cont/a/a-importancia-da-gestao-de-contratos-no-controle-de-contingencias_514. Acesso em: 08 set. 2019.

284 BRASIL, **Lei 10.406**, publicada em 10 jan. 2002. art. 112. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Aceddo em 02 out. 2020.

- o acompanhamento de cada etapa com a verificação do cumprimento efetivo pela parte responsável pela obrigação; e
- o arquivamento de documentos de comprovação do cumprimento das obrigações, tais quais: vistorias, fotografias, atas, notas fiscais e certificados.

A supervisão nesse estágio viabiliza a detecção de eventual desvio, com a possibilidade da respectiva correção em tempo oportuno. No mais, no desempenho contratual, a vontade das partes contratantes pode ser alterada e identificada a necessidade da confecção de aditivo com a previsão das novas tratativas. E não se pode correr o risco do contrato ser inovado "sem que as partes se preocupem em modificar a letra do instrumento."[285]

Cumpridas as etapas acima, advém a finalização do contrato, sendo que atendidas todas as cláusulas preestabelecidas, tem-se o término positivo da vigência. Nessa ocasião, a observância de certas formalidades é relevante, cabendo ao gestor o agendamento do termo de quitação ou termo de recebimento contratual, com posterior assinatura e registro no *software* de gestão ou em *backup*.

Outrossim, na etapa da finalização é que a necessidade de renovação do período de vigência, com a confecção de aditivo contratual, pode ser verificada com a obediência de todas as etapas supra descritas.

Não se pode olvidar, ainda, do período pós contratual, em que o enfoque recai sobre os "deveres de garantias, o sigilo de informações e a assistência técnica."[286] Os deveres de garantia e assistência técnica devem ser listados e registrados, bem como as informações sigilosas devidamente arquivadas com poderes de acesso restrito.

Por fim, cumpridas todas as etapas é possível a emissão de relatório gerencial, com o histórico integral da contratação e consequente exame dos pontos críticos tanto na execução como nos resultados, bem como na avaliação de dados financeiros que servirão como suporte para futura negociação.

---

285 FORGIONI, Paula A. **Contratos Empresariais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais., 2015. p. 96.

286 MOURA, Cristina Angélica de Oliveira Rodrigues. **A importância da gestão de contratos no controle de contingências.** AECweb. Disponível em: https://www.aecweb.com.br/cont/a/a-importancia-da-gestao-de-contratos-no-controle-de-contingencias_514. Acesso em: 08 set. 2019.

Figura 5 – Gestão de Contratos



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR – 2020

5.8.1.1 CONTRATOS DE HONORÁRIOS

A gestão do contrato de honorários advocatícios deve seguir todas as etapas indicadas no item anterior. Contudo, não é incomum escritórios jurídicos iniciarem o serviço apenas com a fase inicial, ou seja, com o aceite da proposta dado pelo cliente, sem a devida formalização da contratação.

Sobre esse tema destaca-se que mesmo diante das significativas alterações na forma de instrumentalização, decorrentes do avanço tecnológico, com a substituição gradativa do tradicional contrato escrito em papel pelo contrato eletrônico, a prestação de serviços jurídicos estabelecida entre o advogado e o cliente, deve ser formalizada, mediante a confecção do respectivo contrato de honorários.

A propósito, essa é orientação da Ordem dos Advogados do Brasil - Seção Paraná, que no artigo 1º da Resolução n.º 20 de 07/12/2018, assim prevê:

> *É recomendável ao advogado, antes da aceitação do mandato, contratar honorários previamente, por escrito, observadas as prescrições contidas no Estatuto da Advocacia, no Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB e, no Código de Ética e Disciplina da OAB.*[287]

A Ordem dos Advogados do Brasil - Seção Paraná - igualmente disponibiliza minuta padrão com as principais cláusulas do contrato de honorários. De qualquer forma, por cautela e para a segurança das partes envolvidas, destaca-se no presente manual, a importância das previsões a seguir:

a) Objeto: Deve ser bem delimitado, elencando a atuação específica do advogado; se possível indicar situações que estão excluídas do escopo. Apontar a instância de atuação processual no caso da atividade contenciosa. Nos casos de atividade de consultoria jurídica mensal, indicar o prazo para a entrega de cada atividade, tais quais pareceres e contratos. É relevante a disposição de que a análise, a propositura, o acompanhamento ou a defesa de quaisquer outras demandas no interesse do cliente, que não decorrentes dos mesmos fatos ou do mesmo evento, deverão ocorrer mediante contratação específica, mediante o respectivo pagamento de honorários.[288]

b) Obrigações do cliente: No contrato de honorários, além do pagamento no montante e prazo previstos na cláusula de remuneração outras obrigações são primordiais, como: - apresentar planos, estudos, informações e documentos, fiéis e integrais, necessários ao desempenho das atividades contratadas, bem como estabelecer o prazo para tanto; - realizar o adiantamento de numerários para pagamento das despesas extrajudiciais, necessárias ao regular cumprimento do objeto; manter sempre atualizados

287 Ordem dos Advogados do Braisil- Seccional Paraná – OAB-PR. **Resolução 20** de 08 jul. 2018. Art. 1º. Disponível em https://www.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/07/2018-n-20-dispoe-sobre-tabela-de-honorarios.pdf. Acesso em 12 out. 2019.

288 Ordem dos Advogados do Braisil- Seccional Paraná – OAB-PR. **Resolução 20** de 08 jul. 2018. Art. 5º. Disponível em https://www.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/07/2018-n-20-dispoe-sobre-tabela-de-honorarios.pdf. Acesso em 12 out. 2019.

os dados cadastrais (nome, estado civil, telefone, endereço, e-mail e dados bancários), sob pena de serem consideradas recebidas as correspondências (físicas e/ou eletrônicas) enviadas com os dados desatualizados.

c) Obrigação de meio do advogado: Nos termos da citada resolução n.º 20 de 07/12/2018 da Ordem dos Advogados do Brasil - PR, a obrigação do advogado constitui-se obrigação de meio.[289] De qualquer forma, para a expressa ciência do contratante é recomendada a menção no contrato de que as partes declaram de comum acordo compreender que os serviços advocatícios constituem obrigação de meio, não havendo assunção pelo advogado da obrigação de atingir quaisquer resultados.

d) Exclusão de responsabilidades: A indicação de excludentes de responsabilidade, se possível deve ser prevista, tais quais: o advogado não se responsabiliza pela ausência de atualização dos dados cadastrais do contratante, dados esses que poderão ser utilizadas em petições, em contratos e em documentos oficiais; o advogado não se responsabiliza pela veracidade dos fatos e das informações prestadas pelo contratante para a consecução do objeto do contrato. No mais, sempre que solicitado pelo advogado e havendo concordância do contratante em relação ao conteúdo, este deverá assinar petições e documentos contendo as informações e os fatos por ele informados.

e) Custas judiciais e extrajudiciais: Acerca das despesas necessárias ao cumprimento do mandato, orienta-se a previsão de que as partes declaram compreender que custas extrajudiciais, taxas e demais emolumentos devidos a Cartórios, e outras repartições públicas, bem como quaisquer outras despesas necessárias ao cumprimento do objeto do contrato, além de hospedagem, transporte, alimentação e outras a serem realizadas no seu exclusivo interesse, não integram a remuneração do advogado.[290]

---

289 Ordem dos Advogados do Braisil- Seccional Paraná – OAB-PR. **Resolução 20** de 08 jul. 2018. Art. 7º. Disponível em https://www.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/07/2018-n-20-dispoe-sobre-tabela-de-honorarios.pdf. Acesso em 12 out. 2019.

290 Ordem dos Advogados do Braisil- Seccional Paraná – OAB-PR. **Resolução 20** de 08 jul. 2018. Art. 5º. Disponível em https://www.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/07/2018-n-20-dispoe-sobre-tabela-de-honorarios.pdf. Acesso em 12 out. 2019.

f) Remuneração: Nos termos do art. 22 do Estatuto da Advocacia (Lei n.º 8906 de 1994): "A prestação de serviço profissional assegura aos inscritos na OAB o direito aos honorários convencionados, aos fixados por arbitramento e aos de sucumbência". Contudo, por cautela, recomenda-se na cláusula da remuneração a previsão que pelo desempenho dos serviços advocatícios contratados, além dos honorários a título de *pro labore* e de êxito (conforme o caso), caberá ao advogado às verbas de sucumbência arbitradas na medida judicial, não havendo compensação entre tais valores e quaisquer outros relacionados ao contrato. E havendo acordo entre os litigantes, não poderá a contratante negociar sobre os honorários de sucumbência do advogado, cabendo exclusivamente a esse decidir se seus honorários serão contemplados pela transação ou se serão ressalvados. Recomenda-se, outrossim, incluir previsão se o advogado poderá compensar ou descontar os honorários contratados de valores que devam ser entregues ao constituinte ou cliente.[291] A previsão sobre o índice de correção é igualmente recomendada.

g) Taxa: Questão controversa trata-se da taxa para acompanhamento processual. Caso não esteja previamente contratada, não deve ser cobrada. De outro lado, a previsão é lícita. Ex.: Depois de 2 (dois anos) da propositura da ação prevista no objeto instrumento, não tendo havido conclusão do processo, serão devidos R$ 300,00 (trezentos reais) mensais para o acompanhamento da ação. O valor aqui mencionado não engloba outros serviços jurídicos, como serviços de consultoria, análise de contratos e outras demandas que não decorram da ação proposta.

h) Comunicação: A forma de comunicação deve ser expressa. Ex.: As comunicações das partes decorrentes deste instrumento deverão ocorrer preferencialmente por e-mail, nos seguintes endereços: (indicar endereço). As partes se responsabilizam por confirmar o recebimento de todos os e-mails recebidos. As partes também poderão utilizar-se de serviços de telegrama para formalizar as comunicações, que serão consideradas perfeitas e capazes de produzir todos os efeitos jurídicos, desde que recebidas no endereço constante da qualificação preambular do contrato.

---

291 OAB - Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Federal. **Código de Ética e Disciplina**, artigo Art. 35, § 2º e outros. Disponível em: https://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina. Acesso em: 15 set. 2019.

> **i) Vigência e foro:** O prazo de vigência e o foro devem ser previstos. E em caso de rescisão, é primordial cláusula apontando que deverá ocorrer a quitação de honorários ou de outras verbas remuneratórias que se façam pendentes, assim como de quaisquer saldos ou débitos.

Aliás, essa é a previsão do art. 17 da Resolução n.º 20 de 07/12/2018:

> A revogação do mandato judicial por vontade do cliente não o desobriga do pagamento das verbas honorárias contratadas, assim como não retira o direito do advogado de receber o quanto lhe seja devido em eventual verba honorária de sucumbência, calculada proporcionalmente em face do serviço efetivamente prestado.[292]

5.8.1.2 CONTRATAÇÕES EM GERAL COM TERCEIROS

Conforme anotado, além da atuação profissional decorrente da análise, elaboração e gestão dos nos contratos de seus clientes, um escritório ou departamento jurídico possui as próprias contratações com terceiros, para a execução da atividade fim. São os contratos de seguro, de prestação de serviços de contabilidade, de tecnologia de informação, de manutenção do *software* de gestão, de telefonia, compra e venda de equipamentos, entre outros.

Em termos de gestão, o controle desses contratos é igualmente significativo, sendo que a sequência de todas as etapas indicadas no item 4 deve ser observada, com o registro de todo o cronograma, vencimentos, prazos de pagamento e renovações.

Caso seja possível o lançamento de informações em *software* de gestão, deve ser criada uma ficha para cada contratação, na qual os registros serão realizados, os documentos eletrônicos arquivados e os prazos previamente estabelecidos no contrato, agendados.

---

292 Ordem dos Advogados do Braisil- Seccional Paraná – OAB-PR. **Resolução 20** de 08 jul. 2018. Art. 17º. Disponível em https://www.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/07/2018-n-20-dispoe-sobre-tabela-de-honorarios.pdf. Acesso em 12 out. 2019.

Na contratação de terceiros cabe ressaltar a importância de se checar se o contrato para tratar dados pessoais considera os papéis da empresa/escritório em fornecer assistência com as obrigações do cliente, considerando a natureza do tratamento e a informação disponível para esse terceiro.

Deve-se ainda assegurar que os dados pessoais sejam tratados em nome do cliente apenas para o propósito expresso nas instruções documentadas e baseadas na legislação específica, dentre outros.

Para àqueles que pretendam se aprofundar nas obrigações do controlador e operador além da própria Lei nº 13.708/2018, recomendamos a leitura da norma ABNT NBR ISO/IEC 27.701:2019.

5.8.2 GESTÃO DE PESSOAS

Sob a ótica dos Controles Internos, devem ser observados aspectos relevantes quando o tema são pessoas, senão vejamos:

5.8.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A "cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização."[293] O planejamento estratégico auxilia na formação da cultura da organização. Abaixo alguns itens que auxiliam na consolidação da cultura organizacional:

a) Estruturar o planejamento estratégico do escritório aos colaboradores;

b) Definir a missão, a visão e os valores do escritório aos colaboradores;

c) Elaborar Código de Conduta;

d) Elaborar Regimento Interno;

g) Disponibilizar canais de comunicação atualizados para o contato com os seus colaboradores, os seus clientes, os seus fornecedores e o público

293 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 159.

em geral, como número de telefone fixo, de telefone celular com *Whatsapp*, site, *e-mail*, rede social, etc.;

i) Garantir um canal de. comunicação contínuo, público e atualizado que possa receber, de qualquer pessoa, reclamação ou elogio sobre a prestação de serviço dos colaboradores e gestores do escritório.

5.8.2.2 CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

Uma prevenção de riscos trabalhistas já inicia na contratação do pessoal. Seguem algumas orientações para reduzir impactos de reclamatórias trabalhistas:

a) Elaborar procedimento de admissão de colaboradores;

b) Escolher e implantar uma ferramenta para auxiliar na gestão e guarda dos dados das admissões e suas respectivas documentações, preferencialmente, um *software* dedicado a isso;

c) Requerer as informações, os documentos e o exame médico admissional do candidato selecionado a ser contratado como colaborador do escritório, conforme definido em norma interna;

d) Preencher os documentos pertinentes à admissão do candidato, colher a assinatura deste e do responsável pelo escritório, devolvendo, ao final da contratação, a documentação do colaborador contratado;

e) Certificar-se de cadastrar o colaborador antes do início das suas atividades no escritório e, se for o caso, providenciar a anotação em carteira de trabalho no prazo legal;

f) Verificar se a contratação do colaborador está documentada por contrato assinado por ambos os contratantes que contém cláusulas essenciais adaptadas ao regime jurídico de contratação adotado pelo escritório (por experiência, contrato por prazo determinado, contrato com ou sem vínculo empregatício, etc.), à legislação vigente e às normas internas do escritório, incluídas nestas, a política de recrutamento e seleção, bem como a política de carreira e remuneração, além de informações básicas como dados do contratante e do contratado, regime de contratação, direitos e obrigações, prazo de vigência, função, jornada de trabalho, remuneração,

vantagens e benefícios, etc.;

g) Conferir se o contrato firmado entre o escritório e os colaboradores, bem como os demais documentos comprobatórios desta relação contratual estão assinados e arquivados no escritório em formato físico e digital por um período de, no mínimo, 5 (cinco) anos depois do desligamento do colaborador do escritório, bem como estão inacessíveis a pessoas estranhas ao setor de pessoal;

h) Adotar procedimento de acompanhamento dos prazos de vigência dos contratos firmados entre o escritório e os colaboradores para que seja aprovada e providenciada a prorrogação de cada contrato em tempo hábil para evitar custo adicional na rescisão dos colaboradores.

5.8.2.3 JORNADA DE TRABALHO

Um dos pedidos que mais demandam em reclamatórias trabalhistas e que mais são concedidos são as horas extras não pagas. Devido a isso um controle de jornada de trabalho eficiente com supervisão sobre o cumprimento é fundamental:

a) Verificar mensalmente se a jornada de trabalho e o cartão ponto dos colaboradores corresponde ao regime jurídico da sua contratação, a legislação em vigor e as normas internas do escritório, bem como à real jornada realizada pelos colaboradores, investigando eventuais irregularidades;

b) Autorizar as horas extraordinárias executadas pelos colaboradores justificadas e documentadas, quando necessárias em caso de serviço inadiável, de acordo com o regime de contratação, a legislação em vigor e as normas internas do escritório;

c) Autorizar as ausências dos colaboradores justificadas e documentadas, de acordo com o regime de contratação, a legislação em vigor e as normas internas do escritório, por exemplo, com atestado médico, declaração de consulta médica, maternidade, paternidade, nojo, gala, serviço eleitoral, doação de sangue, vestibular etc.

8.2.4 FOLHA DE PAGAMENTO

Esta função normalmente é delegada à escritórios contábeis. Devido ao pouco conhecimento na área pelo advogado, muitas vezes não há supervisão ou conferência alguma na folha de pagamento dos colaboradores. Devido a isso seguem alguns itens básicos e de fácil aplicabilidade:[294]

a) Utilizar uma ferramenta para guarda dos dados dos colaboradores e suas respectivas folhas de pagamentos;

b) Assegurar que o responsável por elaborar e conferir a folha de pagamento seja diverso do responsável pela emissão e remessa de dados ao banco para pagamento;

c) Conferir mensalmente se as folhas de pagamento foram preparadas em conformidade com a documentação dos colaboradores, as cláusulas do contrato firmado entre o escritório e os colaboradores, o plano de carreira e remuneração, o cálculo do contador, a legislação em vigor e as normas internas do escritório, discriminando as verbas de salário-base, vantagens e benefícios, descontos legais e voluntários, conforme o escritório proporcionar ou não a cada colaborador: vale transporte, vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, seguro profissional, auxílio-educação, auxílio creche, férias, gratificações, participação nos lucros e resultados, salário-família, licença-maternidade, licença-paternidade, FGTS e outros;

d) Analisar mensalmente as alterações e manutenções efetuadas na folha de pagamento, para verificar se estão regulares e aprovadas e, se for o caso, anotá-las na carteira de trabalho do colaborador, investigando as variações mais significativas para evitar pagamentos indevidos, aumentos salariais fora do plano de carreira e remuneração do escritório e promoções que não condizem com a realidade;

e) Certificar-se de que as informações remetidas ao banco para o pagamento da remuneração dos colaboradores correspondem ao valor da folha de pagamento do escritório;

294 ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**. Um curso moderno e completo. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. P. 78-79

f) Verificar se os pagamentos das remunerações foram feitos;

g) Conferir se as folhas de pagamento foram contabilizadas em seu período de competência.[295]

5.8.2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com intuito de se obter um padrão de qualidade na atuação, os treinamentos de integração, capacitação e reciclagens são de grande importância. Abaixo duas considerações importantes:

a) Prever treinamentos para a capacitação de cada categoria de colaborador. Sugere-se a elaboração de matriz da capacitação, onde serão estabelecidos quais treinamentos cada colaborador deverá realizar, quais procedimentos deverá ter conhecimento e em qual tempo será concluído;

b) Averiguar se os treinamentos realizados foram úteis à equipe através do acompanhamento diário na prática das atividades executadas. Seja na área técnica jurídica, seja em procedimentos internos.

5.8.2.6 SEGURO PROFISSIONAL

Pode-se afirmar que a atividade do advogado é envolvida por riscos operacionais ou estratégicos, em face do próprio objeto, dos prazos processuais envolvidos, entre outros. Assim, seja mediante a atuação em conflitos ou na área preventiva, sua execução inadequada pode causar danos, com a consequente responsabilização civil do profissional. Isso, sem prejuízo das demais cominações legais, dependendo do caso específico.

O próprio Estatuto da Advocacia (Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994) prevê em seu art. 32º, "O advogado é responsável pelos atos que, no exercício profissional, praticar com dolo ou culpa."

295 ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**. Um curso moderno e completo. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. P. 78-79

Contudo, não se pretende aqui debater acerca da responsabilidade civil do advogado, mas sim apontar, em termos de gestão, a possibilidade do profissional ou, escritório ou departamento jurídico firmar contrato de seguro para sua atuação profissional.

Nos termos do art. 757 do Código Civil: "Pelo contrato de seguro, o segurador se obriga, mediante o pagamento do prêmio, a garantir interesse legítimo do segurado, relativo à pessoa ou a coisa, contra riscos predeterminados."

Em termos práticos, o seguro confere cobertura financeira aos advogados por ações ou omissões em decorrência de suas atividades, que gerem um dano indenizável. Podem ser contratadas coberturas para:

a) perdas financeiras, incluindo lucros cessantes;

b) extravio, furto ou roubo de documentos, sob a sua responsabilidade em razão do exercício dos serviços profissionais;

c) qualquer conduta dolosa ou de má-fé de um empregado, durante ou em razão do exercício dos serviços profissionais,

d) custos de publicidade necessários para resguardar a reputação do advogado, quando houver comprovado prejuízo à sua imagem, honra ou reputação causado pela veiculação de alguma notícia, reportagem ou vazamento de informações sigilosas.

Tendo em vista que a seguradora possui produtos pré-estabelecidos, não havendo a possibilidade de discussão, é relevante verificar a idoneidade no website da Superintendência de Seguros Privados – SUSEP. E em sendo firmado o contrato de seguro, registrar a data de vencimento para a consequente renovação no tempo oportuno.

5.8.2.7 DESLIGAMENTO DE PESSOAL

Um momento sempre difícil é o comunicado de desligamento, seja por iniciativa do empregado ou da organização que o emprega. Devido a isso, além do trato e cuidado com a forma de realização para com o empregado, seguem alguns cuidados importantes:

a) Elaborar procedimento de desligamento dos colaboradores;

b) Escolher ferramenta para guarda dos dados dos desligamentos dos colaboradores suas respectivas documentações;

c) Requerer as informações, os documentos e o exame médico demissional do colaborador que sairá do escritório;

d) Preencher os documentos pertinentes ao desligamento do colaborador, colher a assinatura deste e do responsável pelo escritório;

e) Certificar-se de cancelar o cadastro do colaborador após o encerramento das suas atividades no escritório e, se for o caso, providenciar a anotação em carteira de trabalho no prazo legal;

f) Verificar se o desligamento do colaborador está de acordo com a legislação vigente e normas internas do escritório, bem como se estão documentados conforme exigências legais;

g) Confirmar se os documentos de rescisão contratual dos colaboradores desligados do escritório estão assinados por contratante e contratado e arquivados em formato físico e digital no escritório, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o desligamento do colaborador;

h) Assegurar o pagamento das verbas rescisórias de acordo com a legislação vigente e normas internas do escritório, bem como o arquivamento da documentação correspondente conforme exigências legais.

5.8.3 PROCEDIMENTOS FINANCEIRO

5.8.3.1 POR QUE CONTROLES INTERNOS SOBRE AS ATIVIDADES FINANCEIRAS?

As atividades financeiras em uma organização são inúmeras e formada por vários relatórios que vão desde a gestão de contas a pagar e a receber até demonstrações financeiras como Balanço Patrimonial, Resultado e Fluxo de Caixa. São esses relatórios que embasam o gestor na tomada de decisões.

Nas Demonstrações Financeiras, conforme assevera Frank Pizo, conseguimos extrair a saúde financeira da organização, possibilitando o cálculo de indicadores financeiros que são imprescindíveis para a tomada de decisão. Desta forma é possível calcular diversos indicadores financeiros, como EBITDA, EBIT, e ROI, que auxiliam na tomada de decisão para empresa ou para o acionista.[296]

Já através do controle de contas a pagar e a receber, podemos analisar se os ativos e passivos estão sendo aplicados da forma correta e se existem desequilíbrios no fluxo de caixa.

Todos esses mecanismos juntos, conforme Auster Moreira Nascimento e Luciane Reginato[297] são fundamentais para evitar o desequilíbrio entre receitas, custos e despesas que podem levar o escritório ao prejuízo econômico.

Os controles internos são essenciais para assegurar que os colaboradores respeitem e adiram às políticas do escritório, bem como proteger a integridade dos ativos e a despesa proporcional aos riscos envolvidos, além de garantir a integridade e adequação dos registros contábeis.[298]

---

296 PIZO, Frank. **Mapeamento de Controles Internos SOX**. Atlas. 2018. p. 3.
297 NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório. Atlas. São Paulo – 2015. 2ª ed. p. 154.
298 SILVA JÚNIOR, José Barbosa. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria.** Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. São Paulo: Atlas, 2000. P. 16-17.

5.8.3.2 CONTROLES INTERNOS DE CONTAS A RECEBER

Em capítulo específico constam como o advogado deverá operacionalizar a atividade de contas a receber. Abaixo alguns pontos a serem observados a fim de dar maior segurança nessa operacionalização:

a) Conciliar diariamente a conta bancária com o relatório de contas a receber;

b) Assegurar a segregação de função entre o colaborador responsável pelos recebimentos e aquele responsável pelo registro contábil destes;

c) Providenciar alinhamento com o comercial no momento em que os contratos são fechados para que não se percam os prazos internos de emissão de nota fiscal, boleto e/ou solicitação de pagamento;

d) Emitir notas fiscais somente por ocasião da entrega da prestação de serviço;

e) Enviar notas fiscais em cópia para a contabilidade interna ou externa;

f) Proporcionar ao cliente a possibilidade de pagamento de honorários com cartão de débito e/ou crédito;

PONTO DE ATENÇÃO AO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA:

Art. 53º do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "É lícito ao advogado ou à sociedade de advogados empregar, para o recebimento de honorários, sistema de cartão de crédito, mediante credenciamento junto a empresa operadora do ramo.

Parágrafo único. Eventuais ajustes com a empresa operadora que impliquem pagamento antecipado não afetarão a responsabilidade do advogado perante o cliente, em caso de rescisão do contrato de prestação de serviços, devendo ser observadas as disposições deste quanto à hipótese".

g) Conciliação periódica do saldo contábil global com a localização dos documentos representativos dos créditos;

h) Acompanhar o pagamento pelos serviços prestados à vista e a prazo;

i) Avaliar periodicamente os recebíveis que estão em atraso visando a adoção de medidas para a cobrança;

j) Avaliar periodicamente os recebíveis considerados incobráveis para tomar providências quanto à continuidade ou desistência de cobrança.

5.8.3.3 CONTROLES INTERNOS DE CONTAS A PAGAR

Segundo o item 11º, do Pronunciamento Técnico CPC 25 - Provisões[299], Passivos Contingentes e Ativos Contingentes:

> (a) as contas a pagar são passivos a pagar por conta de bens ou serviços fornecidos ou recebidos e que tenham sido faturados ou formalmente acordados com o fornecedor; e (b) os passivos derivados de apropriações por competência (accruals) são passivos a pagar por bens ou serviços fornecidos ou recebidos, mas que não tenham sido pagos, faturados ou formalmente acordados com o fornecedor, incluindo valores devidos a empregados (por exemplo, valores relacionados com pagamento de férias). Embora algumas vezes seja necessário estimar o valor ou prazo desses passivos, a incerteza é geralmente muito menor do que nas provisões. Os passivos derivados de apropriação por competência (accruals) são frequentemente divulgados como parte das contas a pagar, enquanto as provisões são divulgadas separadamente.

299 Comitê de Pronunciamentos Contábeis, **CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes**. Publicado em: 16 set. 2009. Disponível em http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=56. Acesso em: 18 ago. 2020.

A relação abaixo foi compilada das obras de Almeida, Marcelo Cavancanti[300], ao discorrer sobre os pontos de atenção em seu curso moderno de auditoria, juntamente com as orientações de Silva Júnior, José Barbosa, em Controles Internos contábeis e aspectos de auditoria:[301]

> a) Utilizar uma planilha ou um sistema informatizado que permita gerir os lançamentos e provisionamentos de todas as despesas do escritório, contendo a data de vencimento destas e, se possível, configurar um alerta para as contas que estão vencendo no dia;
>
> b) Conciliar diariamente a conta bancária com o relatório de contas pagas no dia;
>
> c) Identificar com carimbo ou outro sinal os documentos pagos para evitar os pagamentos em duplicidade;
>
> d) Manter em local seguro o dinheiro de "caixinha", os talonários de cheques, os cartões de crédito ou de débito;
>
> e) Instituir um caixa para o pagamento em dinheiro de despesas de pequena monta de acordo com o valor limite estabelecido pelo escritório;
>
> f) Controlar a sequência numérica dos cheques na contabilidade;
>
> g) Enviar periodicamente o processo de pagamento integral para a contabilidade;
>
> h) Contabilizar os custos da prestação de serviço concomitantemente ao lançamento da prestação de serviço.

5.8.3.4 CONTROLES INTERNOS – REEMBOLSO DE CUSTAS ANTECIPADAS

O reembolso de custas e despesas é um ponto extremamente sensível para alguns escritórios em especial para aqueles que adotam a metodologia de antecipação de

300 ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**. Um curso moderno e completo. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. P. 16-17

301 SILVA JÚNIOR, José Barbosa. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. São Paulo: Atlas, 2000, p. 25.

custas, por isso, recomenda-se alguns controles internos importantes:

a) Elaborar um procedimento para antecipação de custas e a cobrança posterior destas;

b) Registrar individualmente todas as custas e despesas antecipadas pelo escritório ao cliente;

c) Fornecer um relatório de todas as custas por clientes, de maneira detalhada e separada por processo;

d) Estabelecer um limite de valor para a antecipação das custas pelo escritório ao cliente ou solicitar ao cliente que antecipe esses valores.

Ponto de atenção ao Código de Ética e Disciplina:

Art. 48, § 3º, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "O contrato de prestação de serviços poderá dispor sobre a forma de contratação de profissionais para serviços auxiliares, bem como sobre o pagamento de custas e emolumentos, os quais, na ausência de disposição em contrário, presumem-se devam ser atendidos pelo cliente. Caso o contrato preveja que o advogado antecipe tais despesas, serlhe-á lícito reter o respectivo valor atualizado, no ato de prestação de contas, mediante comprovação documental"

5.8.3.5 CONTROLES INTERNOS - FLUXO DE CAIXA

Na mesma linha do tópico anterior, independente da forma com que o escritório atua com relação aos pagamentos, sugere-se uma atenção especial face às peculiaridades e os impactos que a falta de controle no "caixa" poderá trazer ao escritório. Segundo Adnilson Hipólito,[302] "A gestão de caixa é muito importante, pois a verdadeira força de um escritório está em obter dinheiro para fazer frente às suas despesas na quantidade e tempo adequados."

a) Utilizar uma planilha ou um sistema informatizado para auxiliar no registro ordenado e consistente das transações do escritório;

302 HIPÓLITO, Adnilson. **Finanças na Advocacia - Planejamento, estratégia, controle e resultados**. Ed. Juruá 2011. Pg. 91.

b) Realizar os lançamentos de créditos, débito previstos e realizados, visando uma projeção financeira dos recursos, evitando desperdícios e o mau uso do dinheiro. O relatório de fluxo de caixa deve ser o "espelho" das movimentações nas contas bancárias;

c) Instituir o acompanhamento diário do relatório de fluxo de caixa;

d) Acompanhar os investimentos e empréstimos realizados;

e) Integrar os sócios no acompanhamento do relatório de fluxo de caixa para possibilitar o processo de tomada de decisões e saúde financeira do escritório.

5.8.3.6 CONTROLES INTERNOS - PATRIMONIAL

O patrimônio dos escritórios de pequeno a grande porte é parte de um investimento na atividade, algumas vezes para inicialização ou para melhorias. Desta forma alguns controles básicos são sugeridos:

a) Registrar a entrada, a transferência de local e a saída definitiva de cada item do ativo fixo no escritório e providenciar os respectivos registros contábeis;

b) Elaborar o inventário físico dos bens do escritório;

c) Acompanhar periodicamente a movimentação das contas do imobilizado com o custo histórico (ou corrigido), as reavaliações, as depreciações e as amortizações;[303]

d) Separar funções entre quem cuida dos ativos do escritório e aquele que efetua os registros contábeis do escritório.[304]

303 ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria. **Um curso moderno e completo**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. P. 61

304 SILVA JÚNIOR, José Barbosa. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. São Paulo: Atlas, 2000. P. 62.

5.9 GESTÃO DO SERVIÇO JURÍDICO E CONTROLADORIA

5.9.1 DESCENTRALIZAÇÃO OU CENTRALIZAÇÃO DO SERVIÇO JURÍDICO

Inúmeras são as formas de se administrar um escritório ou departamento jurídico e o presente trabalho não tem a pretensão de abordar todas as metodologias ou até mesmo discorrer qual a melhor delas. O objetivo é trazer aspectos relevantes baseado nas pesquisas bibliográficas e na experiência dos integrantes da comissão de inovação e gestão e ao final demonstrar que cada negócio possui suas especificidades e necessita ser avaliado de acordo com sua missão, visão e objetivos.

Para os escritórios que realizam a gestão das atividades administrativas jurídicas de forma descentralizada, ou seja, não existe a unificação das atividades em um único setor o objetivo aqui é convidar o administrador/advogado a pensar de forma sistêmica e então realizar suas próprias conclusões.

Esta gestão descentralizada apesar de ser a mais tradicional não permite um controle das atividades, o que acaba trazendo insegurança para os advogados e impactando na qualidade do serviço prestado.

Por sua vez, quando um escritório de advocacia implanta a controladoria jurídica os procedimentos internos passam a ser realizados de forma centralizada, ou seja, ela se torna responsável por desempenhar todas as atividades administrativas como, por exemplo, a verificação de publicações, a cotação e contratação de advogados correspondentes, agendamento e controle de prazos, a realização de protocolos, a elaboração de guias, etc.

Recomenda-se que a controladoria esteja inserida em uma estrutura interligada aos sistemas de informações necessários à gestão, não só com relação às rotinas como também das tarefas gerenciais e estratégicas.

Essas atividades são realizadas por um único setor, por pessoas treinadas e capacitadas, permitindo que o advogado se dedique mais na definição da estratégia, no atendimento ao cliente e no peticionamento, o que, consequentemente, aumentará sua produtividade e o faturamento do escritório.

É importante que a controladoria esteja capacitada para organizar e reportar dados e informações relevantes para que os responsáveis pela tomada de decisão estejam munidos de informações confiáveis, íntegras e disponíveis.

Para tanto, é fundamental a manutenção de sistema capaz de realizar monitoramento sobre os controles das mais diferentes atividades e consequentemente do desempenho de outras áreas ou departamentos.

5.9.2 CONTROLADORIA JURÍDICA

A grande maioria das definições na literatura aponta características da controladoria como a área responsável por garantir o devido controle das atividades contábeis e financeiras de uma organização. Desta forma, a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.[305]

A controladoria consolidou-se como "garantidora" de resultados, notadamente relacionados à adequação dos procedimentos internos às normas externas e aos objetivos internos com a redução de riscos. Devido a estas características e, com o passar do tempo, o termo "controladoria" ganhou espaço no meio jurídico, sendo utilizado no papel de controles processuais.

Neste breve estudo, o objetivo é mostrar a definição e o papel da Controladoria na operação jurídica.

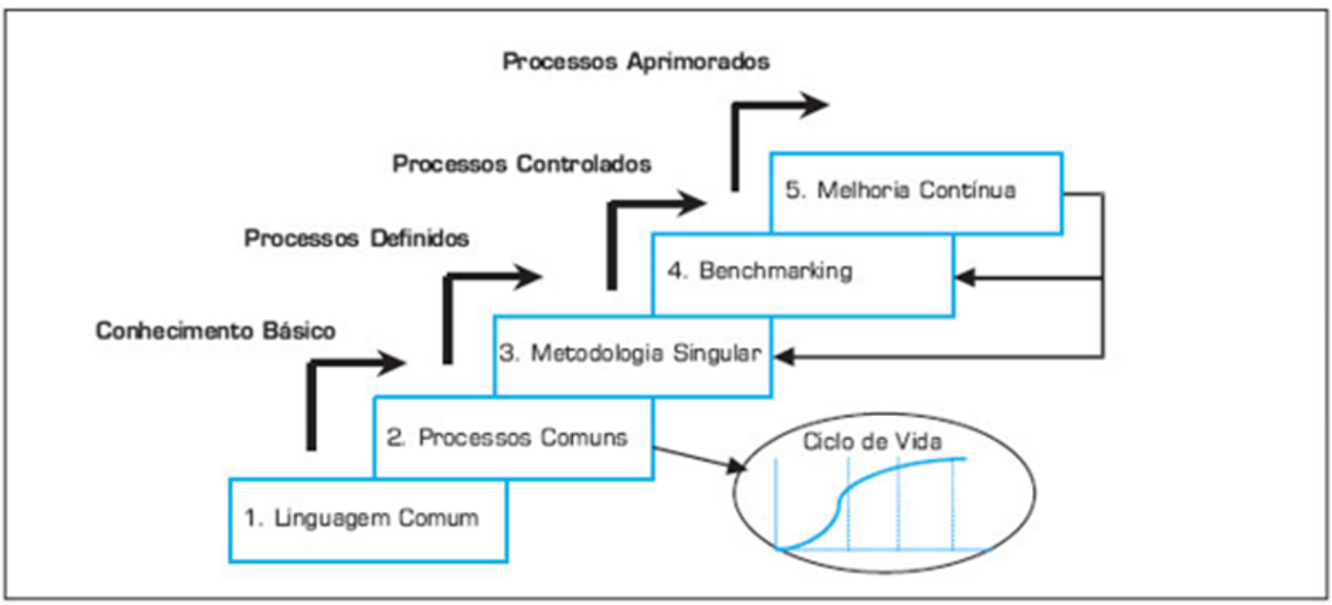
Tomando-se por pressuposto que as regras externas já foram internalizadas na cultura do departamento ou escritório, o foco aqui é demonstrar como a controladoria, a partir dos controles internos, pode oferecer segurança na redução de riscos da operação e oferecer informações úteis à organização.

KERZNER[306] criou um gráfico cuja finalidade é medir ou identificar o nível de maturidade no gerenciamento de projetos de qualquer organização, o qual sofreu adaptação posterior por BOUER.[307] É plenamente possível fazer um paralelo com

305 FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 27.
306 KERZNER, H. *Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons, 2001. P. 25.
307 BOUER, Ruy. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente**

o nível de maturidade dos processos internos de uma operação jurídica, com foco nos controles internos. Esta comparação é de grande utilidade à controladoria que é a responsável, dentro da operação jurídica, por identificar se os controles internos são suficientes e atendem os objetivos da organização.

Figura 6 - Modelo de maturidade no gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado de KERZNER, 2001

Este gráfico pode auxiliar a controladoria constantemente na definição de seus processos a partir de sua maturidade.

Processos no nível da linguagem comum são aqueles sem procedimentos documentalmente definidos, entretanto, todos os envolvidos da organização teoricamente os conhecem pelas rotinas praticadas há muito estabelecidas (BOUER, 2005).

O segundo nível já há documentos mínimos escritos, geralmente apontando para processos simples e que tendem a perdurar na organização, como aqueles que determinam regras gerais de cadastro ou atendimento ao cliente, procurações ou contratos que são replicados aos clientes (BOUER, 2005). Ou seja, documentos

---

para a maturidade em gestão de projetos? / Rui Bouer, Marly Monteiro de Carvalho. 25 de outubro de 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300006, acesso em 06/09/2019.

padrões em que o processo é repetitivo, com baixa tendência de mudança.

Um escritório que tenha processos internos com responsáveis e *workflows* definidos já está criando o cenário ideal para o controle e posterior aprimoramento de processos. A sequência de processos singulares (que afetam aquela organização), *benchmarking* (comparação com processos de outras organizações) e a melhoria contínua formam justamente uma outra visão sobre a aplicação do ciclo PDCA--*Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar) e *Act* (agir ou ajustar).

O material apresentado a seguir contempla o conhecimento básicos, controles definidos e controle de processos, sendo que a aplicação de ferramentas de melhoria contínua em processo aprimorado (PDCA) será tema de material futuro.

5.9.3 ATENDIMENTO DO CLIENTE

A porta de entrada do escritório, um primeiro contato telefônico, determinarão início do relacionamento com o cliente. Tema já abordado no capítulo de marketing, o atendimento ao cliente e as formas de registro e toda a comunicação caracterizam controles que podem vir a resguardar o advogado em futuros litígios. Desta forma, seguem alguns procedimentos e controles sugeridos:

5.9.3.1 PROCEDIMENTOS

a) Receber o contato do cliente pelos diversos meios de comunicação possíveis, tais como pessoalmente, por telefone, por e-mail;

b) Conferir se o cliente é novo ou antigo no cadastro de clientes do escritório:

c) Dar retorno ao cliente, agendando reunião e requerendo subsídios, desde logo, se necessário, para encaminhar ao responsável pelo atendimento do cliente;

d) Reunir-se pontual e pessoalmente com o cliente ou atendê-lo por telefone, ou por e-mail, ou por outro meio de comunicação, uma vez ou mais, conforme as necessidades dele e as normas internas do escritório;

e) Coletar dados essenciais da demanda do cliente;

f) Requerer um prazo adequado para a análise preliminar da demanda e apresentação da proposta de prestação de serviço conforme necessidades do cliente ou as normas internas do escritório, se for: um cliente novo ou uma demanda nova de um cliente antigo, ou uma demanda nova que não esteja abrangida no contrato de um cliente antigo e fixo.

5.9.3.2 CONTROLES INTERNOS

a) Elaborar procedimento para atender clientes, diferenciando-os como cliente novo e antigo;

b) Inserir dados do atendimento em uma ferramenta de apoio, preferencialmente, um software, como data e hora do atendimento, o relato do cliente e a demanda requerida pelo cliente;

c) Fazer uso de um modelo padronizado de ficha de atendimento ao reunir-se com o cliente;

d) Instruir a ficha de atendimento do cliente com o maior número de detalhes da demanda requisitada pelo cliente; e requerer os subsídios essenciais para facilitar a análise do caso e precificação dos honorários advocatícios a fim de elaborar uma proposta de prestação de serviço adequada ao cliente;

e) Instituir um meio padrão de comunicação interna entre o colaborador que recebeu o contato do cliente e o responsável pelo atendimento deste, como por exemplo, um e-mail ou um aviso de agenda eletrônica;

f) Estipular um prazo para que a recepção do cliente seja comunicada ao responsável pelo atendimento deste.

5.9.4 NEGOCIAÇÃO DE HONORÁRIOS

Momento fundamental para definição de resultado financeiro positivo na prestação de serviços, no momento da negociação de honorários advocatícios deve

analisar todas as variáveis preceituadas no capítulo de Gestão Financeira, bem como as orientações do Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil em sua Tabela de honorários.

Abaixo seguem alguns cuidados relacionados à comunicação e atendimento do cliente que servem para grandes escritórios e advocacia autônoma.

5.9.4.1 PROCEDIMENTOS

a) Ver se o cliente é novo ou antigo e, caso seja antigo, se tem contrato fixo ou não com o escritório e se o contrato abrange ou não o serviço demandado pelo cliente;

PONTO DE ATENÇÃO AO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA:

Art. 37, caput, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "Em face da imprevisibilidade do prazo de tramitação da demanda, devem ser delimitados os serviços profissionais a se prestarem nos procedimentos preliminares, judiciais ou conciliatórios, a fim de que outras medidas, solicitadas ou necessárias, incidentais ou não, diretas ou indiretas, decorrentes da causa, possam ter novos honorários estimados, e da mesma forma receber do constituinte ou cliente a concordância hábil".

b) Efetuar uma análise da demanda requerida pelo cliente;

c) Elaborar uma proposta de prestação de serviço ao cliente contendo dados essenciais como o serviço contencioso ou consultivo a ser prestado, o prazo de entrega, o valor dos honorários advocatícios e a forma de pagamento, além de informar o cliente, de forma clara e inequívoca, quanto a eventuais riscos da sua pretensão, e as consequências que poderão advir da demanda;

PONTO DE ATENÇÃO AO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA:

Art. 2º, Parágrafo único, inciso VII, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "Parágrafo único. São deveres do advogado: (...) VII - desaconselhar lides temerárias, a partir de um juízo preliminar de viabilidade jurídica".

Art. 9º, *caput*, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "O advogado deve informar o cliente, de modo claro e inequívoco, quanto a eventuais riscos da sua pretensão, e das consequências que poderão advir da demanda. Deve, igualmente, denunciar, desde logo, a quem lhe solicite parecer ou patrocínio, qualquer circunstância que possa influir na resolução de submeter-lhe a consulta ou confiar-lhe a causa".

d) Avisar o cliente sobre eventual suspeição ou impedimento, quando houver conflito de interesses de advogado do escritório para patrocinar a causa pretendida;

PONTO DE ATENÇÃO AO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA:

Art. 19, caput, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "Os advogados integrantes da mesma sociedade profissional, ou reunidos em caráter permanente para cooperação recíproca, não podem representar, em juízo ou fora dele, clientes com interesses opostos".

Art. 22, caput, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "Ao advogado cumpre abster-se de patrocinar causa contrária à validade ou legitimidade de ato jurídico em cuja formação haja colaborado ou intervindo de qualquer maneira; da mesma forma, deve declinar seu impedimento ou o da sociedade que integre quando houver conflito de interesses motivado por intervenção anterior no trato de assunto que se prenda ao patrocínio solicitado.

e) Apresentar a proposta de prestação de serviço ao cliente e oportunizar um prazo ao cliente para dar a sua resposta.

5.9.4.2 CONTROLES INTERNOS

Para que se gere um bom conceito com clientes atuais e futuros clientes é importante que na negociação de honorários sejam observados os seguintes tópicos:

a) Utilizar um modelo padronizado de apresentação de proposta de prestação de serviço;

b) Observar a tabela oficial da OAB de honorários advocatícios ao realizar a precificação da prestação de serviço;

PONTO DE ATENÇÃO AO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA:

Art, 48, § 6º, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "Deverá o advogado observar o valor mínimo da Tabela de Honorários instituída pelo respectivo Conselho Seccional onde for realizado o serviço, inclusive aquele referente às diligências, sob pena de caracterizar-se aviltamento de honorários.

c) Adotar meios de evitar a exposição da negociação dos termos da prestação de serviço a terceiros estranhos a esta.

5.9.5 EXECUÇÃO DO SERVIÇO JURÍDICO

A forma de prestação e serviços jurídicos pode ser classificada em atuação contenciosa, na qual já há processo administrativo ou jurídico ou ainda na forma consultiva, que pode estar relacionado a orientações dos mais diversos tipos. A seguir serão apresentados atividades e fluxos de trabalhos dessas formas de atuação.

5.9.5.1 CONTENCIOSO

O contencioso foi dividido em três principais macroprocessos, que obviamente não exclui a necessidade de implementação de outros subgrupos, mas visando tornar o trabalho didático e operacional.

Figura 7- Controles Internos – Gestão dos Serviços Advocatícios



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR – 2020

Deste modo, o contencioso foi dividido em:

(1) Ações Cliente Autor;

(2) Ações Cliente Réu;

(3) Publicações e Notificações.

A divisão acima teve objetivo viabilizar um modelo de sugestão, o que não significa que deva ser uma premissa a ser adotada. Trata-se apenas de uma sugestão de racional a ser seguido para fins didáticos na construção do presente manual.

Através das etapas é possível identificar a conexão que as tarefas realizadas proporcionam uma conexão e impacto em outras áreas de negócio e assim, demonstram a relevância de se tratar as atividades como parte de um processo de gestão.

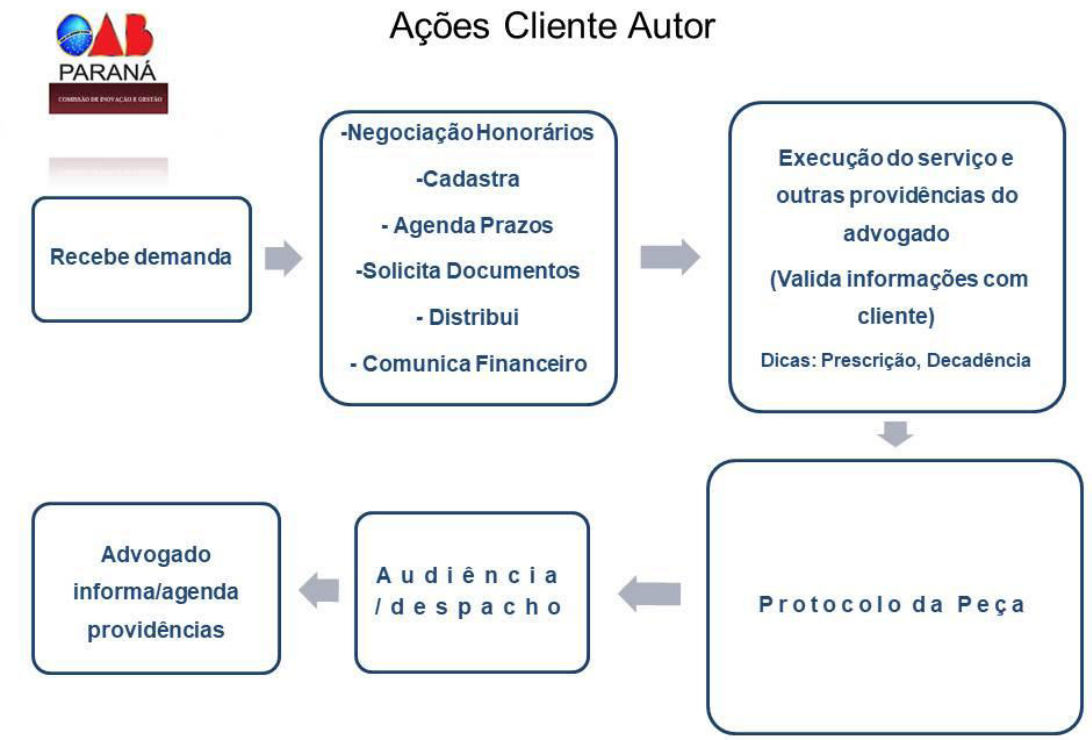
Na explicação de cada um dos processos acima mencionados será possível demonstrar a forma com que os fluxos de atividades podem ser segmentados dentro do universo jurídico, mas não são de forma alguma excludentes de outras metodologias possíveis, conforme já mencionado.

Com esta visão foi possível construir um *workflow* de trabalho de modo a sugerir um mecanismo de controle simples, sem muita complexidade mas capaz de proporcionar ao advogado os principais procedimentos a serem seguidos dentro do modelo recomendado.

5.9.5.1.1 AÇÕES CLIENTE AUTOR

Conforme se constata na Figura 1. Ações Cliente Autor, as atividades de controle iniciam-se com as negociações de honorários e "fechamento do contrato", cujo fluxograma é tratado com maior profundidade no capítulo II deste manual. Todavia, importante destacar a relevância do registro formal da respectiva contratação e as condições negociadas.

Figura 8 - Ações Cliente Autor



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR – 2020

Realizada a contratação, o passo seguinte é o cadastro do cliente e do respectivo processo em um sistema de controle, que pode ser desde uma planilha em excel ou até mesmo um sistema de apoio a gestão do contencioso (software especializado).

O ponto de atenção e especial recomendação refere-se ao registro destas informações de modo que possam ser compartilhadas com as demais áreas do escritório, na medida da necessidade e da finalidade de cada uma delas.

Para que o acompanhamento do escritório de advocacia sobre a prestação do serviço jurídico contratado para os advogados distribuírem uma ação em que o cliente for autor ou apresentarem a peça de defesa em uma ação já existente em que o cliente for réu são recomendáveis determinados procedimentos a serem adotados:

- Agendar um prazo para a distribuição da ação conforme for o prazo estabelecido no contrato com o cliente ou nas normas internas do escritório;

- Agendar todas as publicações e notificações advindas do processo judicial preferencialmente em um sistema informatizado.

Assim, realizado o cadastro, o setor *backoffice* realiza o lançamento do prazo mediante a inclusão de evento (ação a ser adotada), a nomenclatura aqui é irrelevante, e foi adotada apenas a título de ilustração, entretanto, recomenda-se que o escritório adote padrões pré-estabelecidos e se possível, registre as terminologias em documento padrão a ser compartilhado com todos os membros da equipe.

O mesmo setor de *backoffice* faz a distribuição para o advogado responsável. Recomenda-se, como boa prática de gestão que haja uma definição interna quanto aos advogados mais habilitados para recebimento de ações, seja por afinidade ao tema, ou por tempo de experiência na profissão e havendo dúvidas, o setor deve sempre consultar o responsável pela área ou escritório que decidirá pela distribuição.

Importante esclarecer que no início do escritório essas atividades podem parecer desnecessárias, mas a partir do momento em que o volume de trabalho aumenta é importante que sejam definidos critérios para distribuição de processos, o que posteriormente pode inclusive ser automatizado, dependendo da estrutura, destacando, sempre a relevância destas decisões e orientações estarem documentadas e formalizadas.

Realizada a distribuição, recomenda-se que o setor de *backoffice,* sempre sob a orientação de um advogado realize a solicitação de documentos ao cliente, reservando cópia ao advogado responsável e setor financeiro.

Destaca-se aqui a relevância de se compreender todas as áreas do escritório como parte de um todo, daí a importância de se criar um *input* ao financeiro que ficará responsável por monitorar as condições contratadas para o caso e então no momento oportuno realizar a cobrança.

Neste momento, a demanda chega na área técnica responsável pela análise do caso concreto, incluindo detalhes, documentos não solicitados anteriormente, contagem de prazos processuais, inclusive prescrição, decadência, dentre outros aspectos inerentes a função do advogado eu gero um relatório.

Realizadas as pesquisas jurisprudenciais, doutrina e incidentes de repercussão geral, recomenda-se realizar uma entrevista com o cliente registrando formalmente as informações prestadas, inclusive com a coleta de assinatura no docu-

mento que deverá ser arquivado em arquivo próprio. Referido documento tem por finalidade registrar que o trabalho foi construído baseado nas informações prestadas e disponíveis ao advogado naquele momento.

Confeccionada a peça processual, outra medida recomendada é o envio da peça (inicial ou contestação) ao cliente solicitando a validação dos fatos descritos na peça de modo a garantir a exatidão dos relatos por ele prestados.

É certo que, para determinados clientes essa postura pode não ser compreendida com bons olhos, entretanto, recomenda-se informá-lo que se trata de uma prática de transparência do escritório, mas que pode ser dispensada, caso autorizada ou requerida pelo cliente.

Validada a peça, recomenda-se que seja realizado o protocolo sempre com D-1 (um dia de antecedência) e no dia fatal do prazo realizado um *double check,* não só com relação à distribuição, mas também com relação aos documentos.

Importante lembrar que cada Tribunal Regional adota critérios e padrões, nem sempre semelhantes aos utilizados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná e pelo Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, motivo pelo qual, recomenda-se, manter sempre o hábito de checar periodicamente as portarias que regulamentam formatos e tamanhos dos arquivos para efeito de protocolo, em especial aqueles em formato digital.

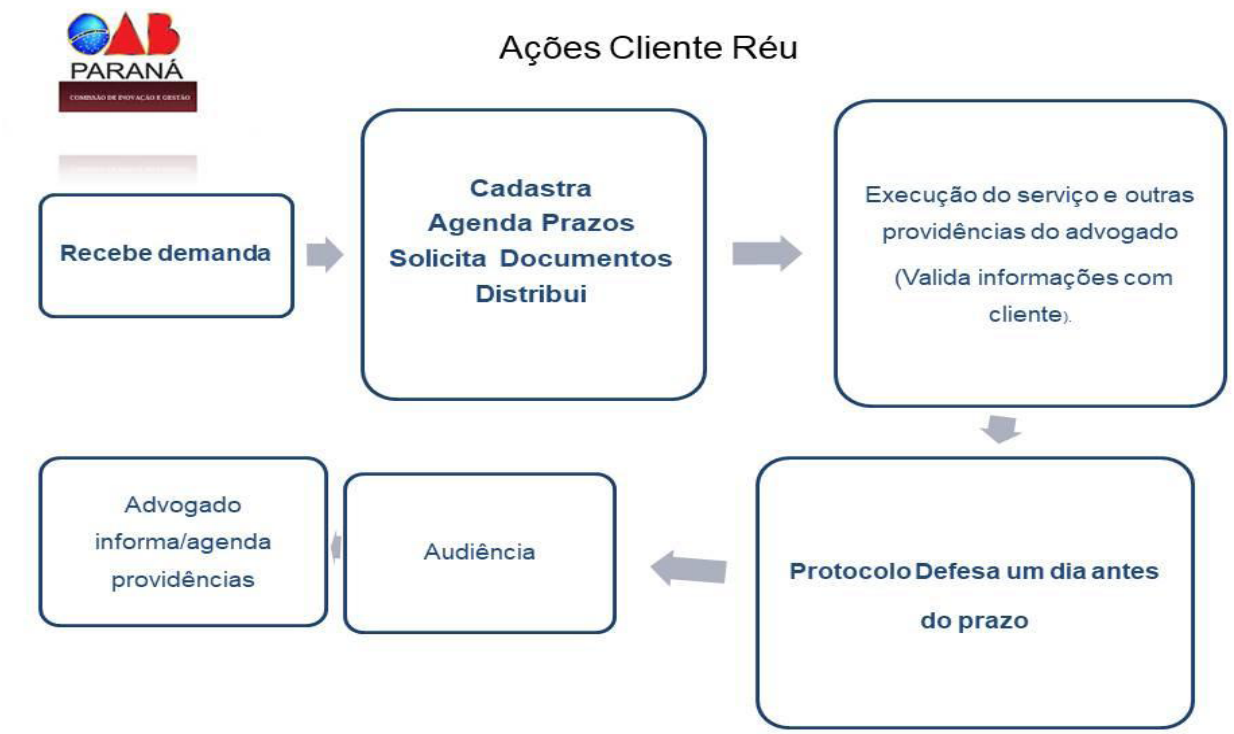
Importante ressaltar a recomendação de que é salutar que o escritório viabilize ferramentas para manter seu cliente ciente e atualizado quanto ao andamento processual, em especial nos casos onde a parte não precisa necessariamente comparecer.

5.9.5.1.2 AÇÕES CLIENTE RÉU

Com relação às ações onde o cliente do escritório figure como réu, é possível concentrar em um mesmo fluxo de atividades as ações trabalhistas, executivo fiscal, tributário administrativo, juizado e vara cível, conforme se depreende da leitura da Figura 10.

Entretanto, destaca-se que em se tratando de processos com ritos próprios o enquadramento do fluxograma refere-se apenas e tão somente a sugestões de medidas administrativas a serem adotadas.

Figura 9 - Ações Cliente Réu



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR – 2020

Uma boa prática recomendada no caso das ações de clientes autores, também pode ser adotada, em especial para validação dos fatos que serão utilizados na defesa do cliente.

A entrevista prévia seguida de relato assinado em conjunto pelo cliente e advogado é uma importante ferramenta de gestão.

Em resumo, os fluxos podem ser sintetizados em um único fluxograma, conforme figura 10.

Figura 10 - Controles Internos - Ações de Cliente Autor/Réu (Cível, Juizado, Trabalhista, Tributário Judicial e Administrativo)



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR – 2020

5.9.5.1.3 PUBLICAÇÕES E NOTIFICAÇÕES

O tema publicações e notificações em grandes bancas de advocacia ou departamento jurídico é um tema muito sensível, pois exige controle e processos de automatização.

Enquanto o volume de processos é relativamente pequeno esse tema acaba sendo imperceptível na operação, todavia, a partir do momento que o escritório toma corpo e ganha volume de trabalho, as publicações e notificações ocupam um espaço relevante e exigem muito cuidado na forma com que são tratadas.

Importante destacar que são inúmeras as ferramentas de gestão que podem auxiliar o advogado tornando o trabalho muito mais rápido e eficiente, como por

exemplo a importação do evento "publicações/notificação" diretamente para o sistema de acompanhamento utilizado pelo escritório.

Inobstante a equipe entender se tratar de uma ferramenta essencial para a gestão, buscou-se aqui não fazer menção a nenhum produto específico, entretanto, é importante registrar a existência e relevância destas ferramentas de gestão.

Resta claro que a tecnologia é uma grande aliada do advogado na missão de organizar e gerir seu escritório, mas antes de escolher qual a melhor deve-se ter claramente definidos os papéis e responsabilidades organizacionais dentro do escritório.

A tecnologia não resolve tudo, é preciso estabelecer uma lógica de funcionamento nas atividades administrativas realizando não só um mapeamento de todas elas, mas registrando o que cada área executa e é responsável por entregar, inclusive fazendo menção aos prazos e controle de qualidade, que serão abordados mais adiante.

Na mesma linha dos exemplos anteriores foi considerado um macrofluxo de tratamento das publicações considerando apenas atividades e dentro desta linha a primeira recomendação é deixar apenas uma pessoa responsável pela leitura ou organização da atividade.

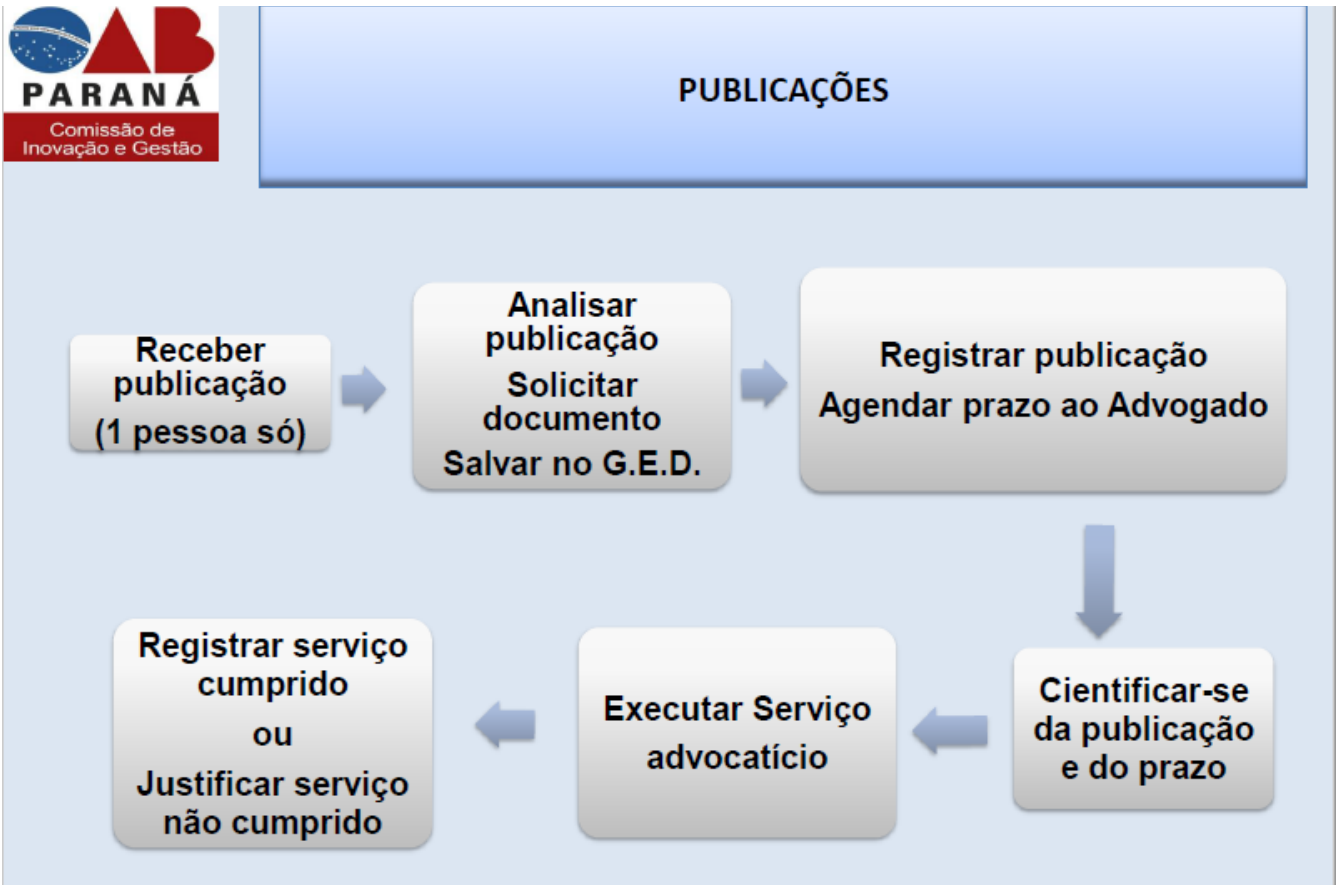
Para os escritórios que tenham disponibilidade recomenda-se a realização de um *double check* no trabalho de conferência dos prazos e leitura dos sistemas que fazem a entrega das publicações.

Essa medida administrativa é recomendável para evitar perdas de prazos e eventuais prejuízos financeiros acarretados por falhas no processo de leitura e distribuição das publicações.

Iniciada a leitura o primeiro passo a ser realizado é fazer com que o "evento" publicação chegue o mais rápido possível ao seu destinatário. Em muitos casos, a mera leitura deve ser acompanhada da solicitação de "diligência" visando a obtenção de informações para que o advogado possa confeccionar o prazo ou fazer uma análise mais precisa.

Recomenda-se que essas ações sejam acompanhadas de registro no sistema utilizado para armazenar a informação (G.E.D.), com a garantia da efetiva entrega ao destinatário final (responsável pelo prazo), acompanhada do lançamento na agenda do prazo e nome do responsável.

Figura 11 - Fluxo de Publicações



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR – 2020

Já na área técnica o advogado ao receber a publicação, emite um ciente de recebimento da publicação e assim, o *back office* é desonerado da responsabilidade que passa a ser do responsável pelo prazo.

O advogado com a incumbência de realizar as atividades a ele inerentes é responsável pela execução do serviço advocatício, realizando o protocolo e providenciando o registro do cumprimento do prazo.

Importante destacar que, mesmo nos "eventos" onde não foi necessária a realização de atividade por parte do advogado é recomendável que o mesmo lance uma justificativa da razão pela qual não foi interposta medida judicial ou mesmo manifestação.

Essa informação é extremamente relevante para se demonstrar no futuro que a ausência de manifestação não foi uma perda de prazo, mas sim, uma decisão racional e deliberada, baseada em fundamentos técnicos e jurídicos e, para tanto, o

responsável deve deixar claro o racional da sua decisão.

Ressalta-se novamente, a importância de que essas responsabilidades estejam formalmente definidas e registradas em documentos onde cada parte que interage no "processo" tem definido previamente seus papéis. Medidas como essa é que tornam o sistema passível de controle e de auditoria.

5.9.5.1.4 CONTROLES INTERNOS

Abaixo alguns controles básicos sugeridos relacionados ao fluxo de publicações:

a) Elaborar procedimento para o protocolo de peças processuais;

b) Utilizar uma ferramenta de apoio à gestão dos prazos processuais, preferencialmente, um software;

c) Instituir um prazo para providenciar informações e/ou documentos requisitados pelo advogado para elaborar a peça processual;

d) Instituir relatório para acompanhamento periódico de dados necessários ao acompanhamento da quantidade de prazos agendados, adiados, cumpridos e descumpridos;

e) Conferir o protocolo da peça processual no processo;

f) Procurar utilizar o máximo possível de documentos em formato digital para evitar as despesas do escritório com aquisição de papel para impressão dos documentos e o desperdício de papel, bem como contribuir com a sustentabilidade do escritório e do meio ambiente.

5.9.5.1.5 AUDIÊNCIAS

Com relação ao tema audiências, considerando as mais variadas modalidades de audiências e as áreas do direito, adotou-se o critério de elaboração de uma recomendação de *check list* considerando três critérios:

(1) Pré-Audiência;

(2) Para Audiência (*on going*);

(3) Pós-Audiência.

5.9.5.1.5.1 CUIDADOS PRÉVIOS – AUDIÊNCIA

a) Conferir data e horário agendados no sistema;

b) Ciência do cliente - precisa estar confirmado, seja por e-mail ou aplicativo de comunicação, como por exemplo: Whatsapp ou Telegram;

c) Importante utilizar comunicações padronizadas para tarefas repetitivas.

5.9.5.1.5.2 CUIDADOS ESPECIAIS - AUDIÊNCIA

a) Chegar com antecedência ao local da audiência;

b) Conferir no processo a juntada de eventuais documentos novos (se físico ou eletrônico);

c) Ficar atento ao comportamento das testemunhas da parte adversa evitando qualquer ação/comportamento que afronte o código de ética da OAB ou mesmo Código de Processo;

d) Atenção para os momentos processuais adequados para a prática de atos que exijam manifestação oral, como por exemplo contradita de testemunhas;

e) Atenção quanto ao comportamento das partes durante a audiência;

f) Anotação dos prazos e dos registros que deverão ser realizados antes do encerramento da audiência.

5.9.5.1.5.3 CUIDADOS POSTERIORES

a) Prazos para substabelecimentos, procurações, impugnações e outros documentos, contatos em dias úteis da data da realização da audiência;

b) Cuidados com datas futuras de oitivas, cartas precatórias, marcação de novas audiências e medidas administrativas, como, por exemplo, comuni-

cação aos assistentes técnicos, etc;

c) Em caso de acordos, atenção quanto ao lançamento do evento/compromisso, seja para pagamento ou recebimento.

5.9.5.2 CONSULTIVO

O seguimento consultivo dentro dos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos segue uma lógica diferenciada considerando a essência da sua atividade.

Para realizar a gestão do consultivo é importantíssimo que o mesmo tenha um procedimento padrão a ser seguido. Elencamos abaixo alguns passos importantes que podem ser seguidos para o acompanhamento eficaz da gestão do consultivo, são eles:

a) Análise da consulta;

b) Definição do cronograma para atendimento;

c) Definição de entrega do serviço (para cliente novo, fixo ou antigo);

d) Definição dos recursos e parceria necessários à prestação de serviço (documentos, pessoas, etc.);

e) Definição dos honorários advocatícios e forma de pagamento (cliente novo ou antigo) ou previsão contratual ou não para a prestação do serviço (cliente fixo);

f) Retorno ao cliente com a proposta de honorários advocatícios e forma de pagamento (cliente novo ou antigo);

g) Formalização do contrato (cliente novo ou antigo retornando) ou registro do serviço no escritório referente ao contrato já existente (cliente fixo) ou, em caso de serviço fora do contrato, formalização de nota de débito no contrato já existente (cliente fixo);

h) Solicitação dos documentos necessários para a prestação de serviço;

i) Elaboração do serviço a ser entregue;

j) Entrega;

k) Retorno do cliente sobre a necessidade da complementação;

l) Entrega;

m) Recebimento dos honorários advocatícios;

n) Entrega de recibo ao cliente (novo ou antigo retornando) ou registro no contrato já existente (cliente fixo);

o) Encaminhamento ao financeiro;

p) Encerramento do serviço prestado e quitado (em planilha ou software, etc.)

O desafio para a gestão deste setor é valorar não só o custo, mas também criar indicadores para avaliação dos advogados que atuam nesta área considerando que apresenta algumas peculiaridades se comparado com o contencioso, inobstante o advogado aqui também demandar horas afinco na redação de contratos, documentos ou até mesmo pareceres.

5.9.6 ENCERRAMENTO DO SERVIÇO JURÍDICO E PRESTAÇÃO DE CONTAS

O processo judicial tem seu fim com o trânsito em julgado da decisão[308] e a atividade extrajudicial com a entrega do trabalho de consultoria ou assessoria ao contratante. Contudo, essas não são as etapas finais da contratação com o cliente no escritório de advocacia. O acontecimento desses eventos desencadeia o período de encerramento do caso, que deve ter a respectiva gestão, para a finalização adequada da prestação dos serviços jurídicos.

Nesse sentido: *"A obrigação se extingue quanto a prestação é realizada"*[309] E na finalização do serviço jurídico a prestação é realizada, quando todas as etapas da contratação são cumpridas.

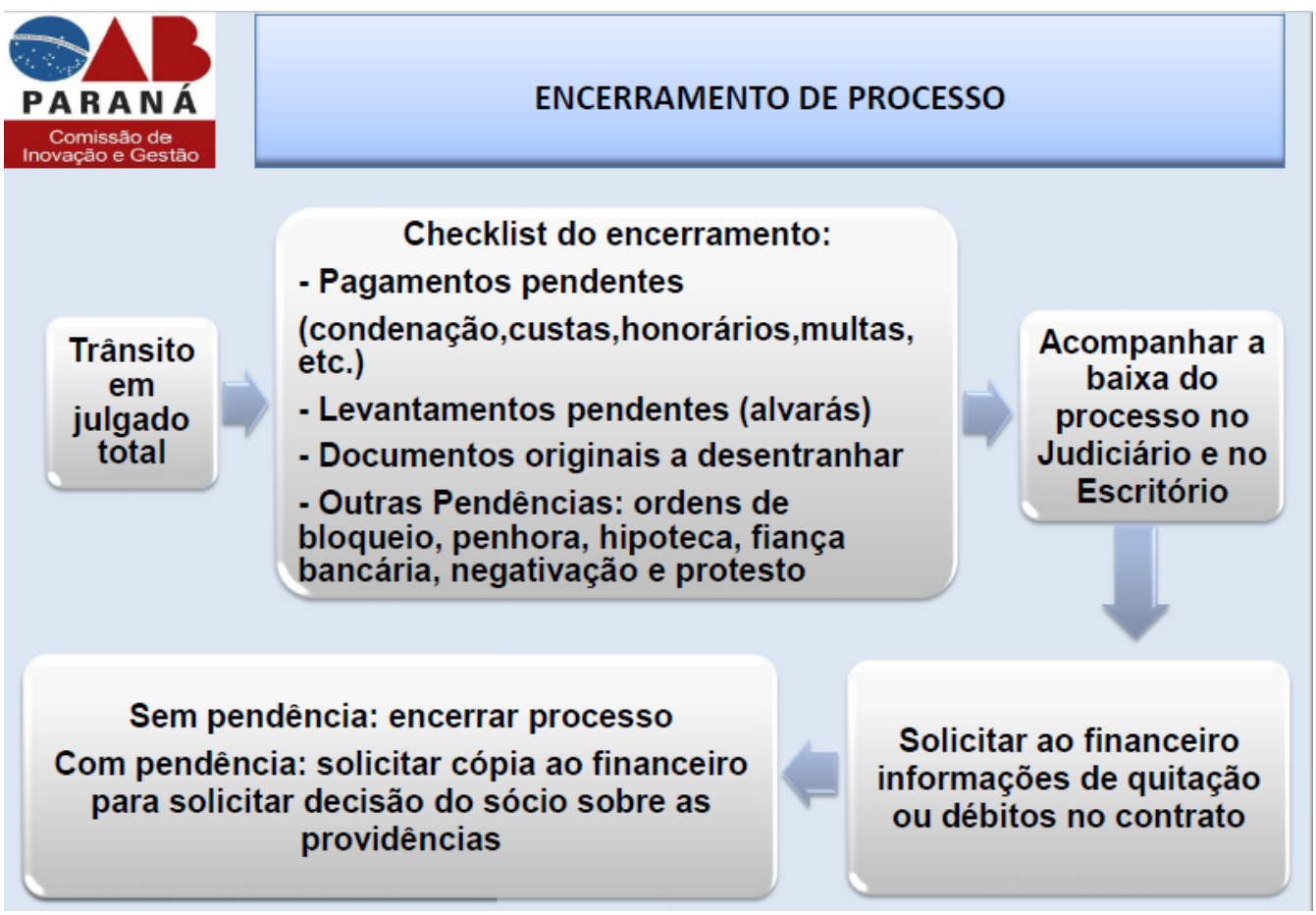
308 NERY JUNIOR, Nelson. **Código de Processo Civil Comentado.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 17ª ed., 2018. p. 29.
309 MARTINS, Fran. **Contratos e Obrigações Comerciais.** Rio de Janeiro: Forense, 14ª ed, 1997 p. 60.

Art. 13, *caput*, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB: "Concluída a causa ou arquivado o processo, presume-se cumprido e extinto o mandato."

Logo, com o fim do processo judicial cabe ao advogado verificar se: há algum valor depositado nos autos pendente de levantamento; todas as restrições ou penhoras foram levantadas; as custas processuais foram saldadas. Internamente, deve averiguar se prestação de contas e a devolução de documentos originais foram devidamente realizadas e se o sigilo das informações foi observado.

O conjunto de tarefas a serem executadas na fase de encerramento foram sintetizadas no fluxo abaixo:

Figura 13 - Encerramento de Processo



Fonte: Equipe Controles Internos- Comissão de Inovação e Gestão OAB/PR – 2020

Assim, seja na atividade judicial ou extrajudicial, cumpre ao gestor do encerramento ou ao advogado, o devido arquivamento de documentos, bem como a restrição de poderes de acesso a determinados instrumentos aos colaboradores do escritório ou departamento, tudo com vistas à proteção das informações que detém.

Ainda acerca dos documentos, a devolução deve ser realizada mediante a assinatura do respectivo termo de recebimento, com a indicação pormenorizada de cada instrumento objeto de restituição. Esse termo deve ser firmado pelo cliente, digitalizado e arquivado no software de gestão ou em backup de documentos.

Na finalização, é importante a verificação se há no contrato de prestação de serviços, cláusula de pagamento de honorários de êxito. E em sendo o caso a cobrança deve ser realizada.

Quanto à prestação de contas, configura-se como a mais relevante obrigação do advogado ao final de sua atuação. A respeito desse tema, eis a previsão do art. 668 do Código Civil, que assim determina: "o mandatário é obrigado a dar contas de sua gerência ao mandante, transferindo-lhe as vantagens provenientes do mandato, por qualquer título que seja."

Já o Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil, prevê em seu art. 9º:

> A conclusão ou desistência da causa, com ou sem a extinção do mandato, obriga o advogado à devolução de bens, valores e documentos recebidos no exercício do mandato, e à pormenorizada prestação de contas, não excluindo outras prestações solicitadas, pelo cliente, a qualquer momento.

Vale notar que a inobservância dessa obrigação pode desencadear penalidades civis, criminais e administrativas. De fato, o Estatuto da Advocacia e da OAB prevê que a recusa injustificada na prestação de contas ao cliente constitui infração disciplinar. Eis a previsão do art. 34º, inc XXI:

> Art. 34. Constitui infração disciplinar:
>
> (...)
>
> XXI - recusar-se, injustificadamente, a prestar contas ao cliente de quan-

tias recebidas dele ou de terceiros por conta dele;

Ora, e como sabido, na prestação do serviço jurídico é constante o pagamento das custas e emolumentos processuais, devidos aos cartórios e órgãos públicos. E não havendo contratação expressa em sentido contrário, essas despesas não integram a remuneração devida ao advogado pela atividade desempenhada. Por conseguinte, a prestação de contas ao final com a individualização de cada rubrica e acompanhada integralmente dos comprovantes, é medida imperiosa.

Por fim, concluídas todas as etapas acima, o caso pode ser remetido ao arquivo inativo do escritório ou departamento jurídico.

CAPÍTULO IV
SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL DA ADVOCACIA

6.1 INTRODUÇÃO

Afora todas as informações trazidas no presente Manual, que certamente facilitarão o trabalho da advocacia, importante destacar, também, eis que de igual relevância, a função social do advogado, bem como a importância da sustentabilidade nas suas atividades cotidianas, seja no âmbito econômico, social e ambiental.

A advocacia é considerada profissão indispensável para administração da Justiça, conforme previsão do artigo 133 da Constituição da República de 1988, que garante a efetiva e plena garantia dos direitos previstos no ordenamento jurídico.

O profissional da advocacia orienta e atua como elo entre o cidadão e a satisfação de suas pretensões, permitindo a efetivação de seus direitos junto ao Poder Judiciário. Destarte, é o defensor do Estado Democrático de Direito, da cidadania, da moralidade pública, da justiça e da paz social (Estatuto da Advocacia e da OAB).

Nesse passo, este profissional tem o poder-dever, traduzido em responsabilidade social, de adotar comportamento ético, proativo e voltado ao interesse público, visando um impacto positivo para a coletividade, desempenhando papel de verdadeiro agente de transformação social.

Nesse viés, tanto o profissional da advocacia quanto as suas sociedades podem e devem desenvolver responsabilidades, além de influenciar empresas e outros setores da sociedade civil a promover os direitos humanos, o meio ambiente, as normas de trabalho e o combate à corrupção. Isso se dá por meio de formação de estruturas sustentáveis entre sujeitos interessados, como atuar em redes locais desenvolvendo o propósito do Pacto Global, entre eles a cooperação de trabalho

Com essa inspiração, este Manual convoca os advogados para revisar rotinas e condutas aplicadas, a fim de refletir sobre maneiras mais eficazes de concretizar os princípios do Pacto Global e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.

6.2 PACTO GLOBAL DA ONU E SEU PRINCÍPIOS

O Pacto Global, lançado no ano 2000 por iniciativa das Nações Unidas, é uma convocação para a comunidade empresarial e a sociedade civil de todo o mundo para assumir, em seus negócios e estratégias, 10 (dez) princípios universais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. São eles:



Não se trata de um instrumento regulatório, mas uma iniciativa de adesão voluntária, colaborativa e solidária, com a adoção de boas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, visando uma sociedade mais justa, igualitária e sustentável.

Os participantes que aderem a este Pacto também assumem o compromisso de contribuir para a realização da Agenda 2030 da ONU, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Hoje, é a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 13.000 membros em 160 países, sendo pequenas, médias e grandes empresas, academia e organizações da sociedade relacionadas ao setor privado. A sede do Pacto Global fica em Nova York, EUA. (www.unglobalcompact.org).

6.3 COMO ADERIR AO PACTO GLOBAL DA ONU

Para aderir ao Pacto Global basta seguir os passos constantes no site da Rede Brasil do Pacto Global (https://www.pactoglobal.org.br/como-aderir), que são:

(I) Preencher a carta modelo de acordo com seu perfil:

Organizações **COM** atividade empresarial (https://www.unglobalcompact.org/docs/how_to_participate_doc/Business_Commitment_Letter_PT.pdf)

Organizações **SEM** atividade empresarial (https://www.unglobalcompact.org/docs/how_to_participate_doc/Non_Business_Commitment_Letter_PT.pdf)

(II) Assinar a carta preenchida pelo principal sócio ou executivo da empresa, escritório ou organização.

(III) Preencher o formulário de adesão e anexar à carta assinada. A posteriori a ONU fará a análise do pedido de adesão e encaminhará a carta de boas-vindas e demais comunicações aos e-mails cadastrados pelo participante.

6.4 RELATÓRIOS

Para tornar o compromisso público e transparente, os participantes que aderem ao Pacto se comprometem a publicar relatórios sobre os progressos realizados na efetivação dos 10 princípios e dos 17 ODS (https://www.pactoglobal.org.br/compromissos).

Há dois tipos de relatórios:

- **Comunicação de Progresso** - *Communication on Progress* (COP), para os membros COM atividades empresariais, a ser apresentado uma vez ao ano. A publicação da Comunicação deve ser feita no site internacional do Pacto Global (https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants), na área restrita do usuário.

- **Comunicado de Engajamento** – *Communication on Engagement* (COE), para membros SEM atividades empresariais, a ser apresentado uma vez a cada dois anos. A publicação do Comunicado deve ser feita no site internacional do Pacto Global (https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants), na área restrita do usuário.

Ambos os relatórios devem conter a declaração do presidente ou equivalente de apoio contínuo aos princípios do Pacto Global; a descrição das ações que vem realizando para apoiar o Pacto Global e os ODS; e a mensuração de resultados.

6.5 AGENDA 2030 DA ONU E OS 17 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Conforme antes mencionado, os signatários do Pacto Global também assumem o compromisso de contribuir para a realização da Agenda 2030 da ONU. Esta Agenda é um plano de ação celebrado entre todos os Estados-membros da ONU, ou seja, 193 países, com o fim de alcançar o desenvolvimento sustentável em todo o mundo, até dezembro de 2030.

Proposta em setembro de 2015, esta Agenda, denominada "Transformando Nosso Mundo: Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável", busca, entre outras, assegurar a efetivação dos Direitos Humanos, acabar com a pobreza e a fome, lutar contra as desigualdades e as injustiças, alcançar a igualdade de gênero, promover o crescimento econômico e o acesso à educação, agir contra as mudanças climáticas, proteger o planeta da degradação e preservar os seus recursos naturais e garantir o trabalho decente, a paz universal e a Justiça.

A partir do debate com diversos atores da sociedade sobre as questões essenciais para a humanidade e o planeta, foram consideradas 5 (cinco) áreas a serem observadas para alcançar o desenvolvimento sustentável, sem que ninguém seja deixado para trás. São elas: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias.



Destes temas, derivam 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais são universais, inter-relacionados e indivisíveis, devendo ser observados de forma simultânea para implementação da Agenda. São eles:



Para orientar os países e a comunidade na implementação dos ODS, cada um deles indica medidas a serem seguidas, totalizando 169 metas.

Os países signatários se comprometem, voluntariamente, a internalizar o conteúdo da Agenda de acordo com suas realidades nacionais, devendo elaborar políticas públicas e programas observadas as prioridades locais e as possibilidades.

Não há qualquer tipo de submissão à fiscalização ou monitoramento pela ONU, de modo que a implementação da Agenda é livremente conduzida pelos signatários. Todavia, é certo que o compromisso com o desenvolvimento sustentável deve ser levado a sério por seus signatários, independentemente da existência de sanções por descumprimento, vez que propõe melhora significativa na qualidade de vida da humanidade e o futuro próspero das próximas gerações.

O plano é ambicioso e universal, necessitando, portanto, da solidariedade e colaboração de todos para ser concretizado. Assim, é fundamental a participação e contribuição da sociedade civil, do setor privado, da academia e dos cidadãos, os

quais devem auxiliar os governos para garantir o sucesso desta transformadora Agenda, que objetiva tornar o mundo melhor, mais próspero e mais justo.

No Brasil, verifica-se que os ODS já orientam diversas diretrizes e planos de governo, em todos os Poderes e entes da Federação.

Tendo em vista que os ODS se relacionam com os direitos fundamentais previstos em nossa Constituição, bem como pactuam com a legislação infraconstitucional, é notória sua aceitação pelos diversos atores da sociedade.

Todos os ODS são importantes, contudo, entre a Comunidade Jurídica, o ODS 16 é o que mais se destaca, tratando do tema: Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

Os temas referentes à promoção de sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, do acesso à justiça para todos e a construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis estão estritamente ligados com a atuação e o papel do profissional da advocacia.

O Advogado, indispensável à administração da Justiça, defensor do Estado Democrático de Direito e dos direitos humanos, incumbido de função social, certamente tem o poder e a responsabilidade de cumprir seu papel essencial no atingimento do ODS 16, por meio da sua expertise, influência na sociedade e particular interesse nestas questões.

Certamente, o alcance do ODS 16 é indispensável para o atingimento dos demais, visto que a Justiça Social, a legalidade, a democracia, o acesso à Justiça e instituições fortes são necessáriOs para efetivação de outros direitos.

Não obstante, em razão da associação entre os ODS, ressalta-se que o advogado pode e deve conferir atenção e cuidado com relação a todos os Objetivos.

6.6 OAB/PR É SIGNATÁRIA DO PACTO GLOBAL DA ONU

Em 02 de agosto de 2016, a Ordem dos Advogados do Brasil, seção Paraná, a par de seu importante papel perante a sociedade, aderiu ao Pacto Global da ONU. No ano seguinte, em 2017, a OAB/PR criou a Comissão Pacto Global, a fim de sensibilizar a classe jurídica e a sociedade em geral da importância da adoção de ações

coletivas e individuais para gerar mudanças para um futuro mais sustentável.

Esta Comissão vem, desde então, realizando trabalhos no sentido de trocar experiências com outras instituições signatárias, e promover o engajamento tanto de Comissões e Subseções da Ordem, quanto junto à advocacia e comunidade jurídica como um todo.

A OAB/PR, tendo sido a primeira Seccional a ser tornar signatária do Pacto Global, vem participando ativamente, ao longo deste tempo, no sentido de fomentar uma cultura de desenvolvimento de boas práticas socioambientais, para a promoção de melhor qualidade de vida para as pessoas, sem comprometer, por certo, o meio ambiente hoje e para as futuras gerações.

Neste sentido, vem buscando intensificar discussões e atitudes relevantes para construção de um país que respeita seus compromissos internacionais e sua Constituição, a fim de contribuir para a promoção de uma sociedade mais justa e igualitária.

6.7 A ADOÇÃO DE PRÁTICAS MAIS SUSTENTÁVEIS

Ao optarem pela sustentabilidade, os operadores do Direito contribuem positivamente em prol da transformação da sociedade, da preservação do meio ambiente e das boas práticas em relação aos seus parceiros, clientes e colaboradores.

Tais atitudes, além poderem proporcionar ganhos, são grandes diferenciais de mercado, melhorando inclusive a imagem e credibilidade dos advogados perante toda a sociedade.

Alguns exemplos dos ganhos que podem advir com a adesão às boas práticas sustentáveis na profissão, são: ● desenvolvimento de vínculos mais sólidos com os colaboradores, clientes e demais parceiros, com o estabelecimento de uma relação de respeito e diálogo entre os mesmos; ● maior aceitação de diversidades, contribuindo para o aumento da criatividade e desenvolvimento nos serviços prestados; ● maior satisfação e engajamento dos profissionais e colaboradores, com aumento da motivação, compromisso, produtividade e inovação; ● melhora do bem-estar e saúde dos advogados e colaboradores; ● aumento da capacidade de

atrair e manter sócios, colaboradores e clientes; ● valores éticos agregados à prestação dos serviços; ● gestão mais eficiente, com a transparência na apresentação de informações; ● maior respeito às leis e às normas internacionais; ●redução de custos no decorrer do tempo; ● aumento de confiabilidade dos serviços prestados; ● valorização da imagem do profissional; ● novas oportunidades de trabalho; ● entre outros.

Certamente é um desafio a ser enfrentado pelos advogados em suas atividades profissionais cotidianas, no entanto, ao identificarem as medidas práticas que podem ser adotadas e aplicadas, dentro de cada realidade, é certo que os esforços serão recompensados e os profissionais do direito contribuirão com a necessidade global de transformação, abrangendo os aspectos social, econômico e ambiental, servindo, inclusive, como meio de conscientização e disseminação de tais práticas à sociedade.

Este assunto encontra-se melhor explorado no **GUIA DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA ADVOCACIA**, o qual foi elaborado pelas Comissões do Pacto Global e de Direito Ambiental da OAB/PR e que poderá ser acessado no link https://cdn-ab43.kxcdn.com/wp-content/uploads/2019/05/GUIA-DE-PR%C3%81TICAS-SUSTENT%C3%81VEIS-NA-ADVOCACIA-OABPR.pdf

CONCLUSÃO

A cada dia mais e mais advogados têm buscado conhecimento nas mais diversas áreas, como, por exemplo, na administração, contabilidade, tecnologia da informação, estatística, sem contar outras tantas que já eram importantes no universo jurídico.

Essa procura não é por acaso, pois o mercado tem exigido cada vez mais uma gama multidisciplinar de conhecimento e no caso da advocacia tem-se exigido a atuação de profissionais da administração, finanças, estatística, estratégia, marketing e tecnologia e segurança da informação.

Essa interação entre profissionais tem destacado o papel e responsabilidade dos sistemas de gestão dentro dos escritórios e como a padronização e formalização de rotinas, acarretado ganhos de produtividade e qualidade, sem contar na necessidade de se mitigar riscos de perdas de prazo e prejuízos com desperdício de recursos preciosos.

A automação e informatização das atividades é outra ferramenta extremamente necessária, todavia, antes de utilizá-la o advogado necessita conhecer seus processos de negócio, como seu escritório funciona e como deveria funcionar de forma mais eficiente, para, então, aplicar a tecnologia na solução de problemas diversos.

O fato é que, o profissional do Direito necessita cada vez mais estar habilitado a navegar em áreas de conhecimento ao qual não teve nenhum contato enquanto se preparava para ser bacharel em direito e por este motivo que a Ordem dos Advogados do Brasil, Seção Paraná, por meio da Comissão de Gestão e Inovação se comprometeu a realizar o primeiro Manual de Gestão para advogados.

Buscou-se, pelo presente trabalho despertar a curiosidade dos profissionais que atuam na área do Direito, em especial em escritórios de advocacia de modo a chamar a atenção para a relevância que o tema "Controles Internos" e os impactos positivos que a implementação de uma estrutura gerencial pode trazer para os escritórios de advocacia.

Como já foi mencionado, este trabalho não possui e não poderia possuir a pretensão de servir de um "Manual" padronizado para todos os escritórios de advo-

cacia, mas sim, de um guia na utilização de boas práticas de gestão.

O objetivo foi demonstrar por meio da revisão de tarefas rotineiras como se estrutura e formaliza um manual de procedimentos a partir de premissas básicas em áreas de elevado risco de prejuízos materiais e reputacionais.

Deste modo, espera-se que com o presente guia seja possível ao advogado, sócio ou gestor iniciar a estruturação ou rever aquela já existente de modo a implementar controles hábeis e eficientes no atendimento ao fim ao qual se propõe e, ao final, com o uso de ferramentas de gestão e de segurança da informação, garantir um processo contínuo de melhoria nos serviços que realiza.

Como mensagem final, deseja-se sucesso nesta jornada de gestão e controle e que a análise crítica dos controles seja o início de um processo sempre contínuo na busca de uma advocacia 4.0.

REFERÊNCIAS

ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica para escritório de advocacia e departamentos jurídicos**. Curitiba. Editora Juruá. 2014.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria. Um curso moderno e completo**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria. Um curso moderno e completo**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AMARAL, Cristian**, Estatísticas do video marketing para 2020**, Publicado em: 20 nov. 2020. Disponível em https://k2ponto.com.br/blog/estatisticas-do-video-marketing-para-2020/#:~:text=72%25%20dos%20consumidores%20preferem%20aprender,de%20v%C3%ADdeos%20online%20at%C3%A9%202022. Acesso em 15 dez. 2020.

ANDRADE, Antonio Manuel Valente De. **Tecnologias da Informação na Gestão – Ebook.** Porto – Portugal. Universidade Católica Editora, 2014.

ANDRADE, Juliana. **11 dicas para bombar no Linkedin em 2020.** Forbes. Publicado em: 06 jan. 2020. Disponível em https://forbes.com.br/carreira/2020/01/11-dicas-para-bombar-no-linkedin-em-2020/. Acesso em: 15 fev. 2020.

ARMBRUST, Gabrielle. **Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos**. 16/10/2020. [Internet]. Disponível em https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional. Acesso em: 04.11.2020.

ARRUDA, Pablo Luiz de; GARCIA, Janaina Renata; PEREIRA, Dr. Maurício Fernandes; TOSCANI, Carolina Valentini. **A influência da cultura organizacional no desenvolvimento de lideranças**. *In*: CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2004, Florianópolis. Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 27701/2019: Informação e documentação: Referências**. Rio de Janeiro, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 27001/2013: Sistema de Segurança da Informação: Referências**. Rio de Janeiro, 2020.

ATHAR, Raimundo Aben, **Introdução à contabilidade.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo. Atlas.1992.

ATTIE, William. Auditoria – **Conceitos e Aplicações**. São Paulo. Ed. Atlas- 3ª Ed., 1998.

ATTIE, William. **Auditoria – Conceitos e Aplicações.** São Paulo. Ed. Atlas- 6ª Ed., 2011.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2016.

BARBOSA, Christina. LOPES, Sônia. **Sustentabilidade Gestão Estratégica na Prática** – Ebook. Rio de Janeiro. Brasport, 2018.

BARBOSA, Guilherme. **Facebook X Instagram, qual é o melhor para advogados?** Publicado em: 15 mai. 2019. Disponível em: https://www.3mind.com.br/tag/facebook/. Acesso em: 10 mar. 2019.

BARBOSA, Guilherme. **Copywriting: a estratégia utilizada nas melhores ações de marketing jurídico**. 3Mind. Publicado em: 27 set. 2019. Disponível em https://www.3mind.com.br/blog/copywriting-a-estrategia-utilizada-nas-melhores-acoes-de-marketing-juridico/. Acesso em: 30 mar. 2019.

BATISTA, F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. Disponível em http:// http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1095.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.

BELL, Daniel. **O Advento da Sociedade Pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1973.

BELLEN, Hans Michael Van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa** - 2ª ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BENDER, Arthur. *Personal branding:* **Construindo sua marca pessoal**. São Paulo: Integrare Editora, 2009.

BERTI, Anélio, e Adriana Costa Pereira Berti, **Gestão e Análise Orçamentária**, Juruá Editora, 2010.

BERTOZZI, Rodrigo e BUCCO, Renata, **Marketing Jurídico**, 2ª ed. - Revista e Atualizada, Juruá Editora, 2017.

BITTENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas, novas práticas, conceitos tradicionais.** 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, Georgr W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BONIFÁCIO FREITAS. TAYNÃ MALASPINA De. **Geração Y e a Busca de Sentido na Modernidade Líquida**. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 01 set. 2019.

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** / Publicado em: 25 out. 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300006. Acesso em: 06 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.906, de 04 de julho de 1994**. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm. Acesso em 27 mar. 2019.

BRUM, Adolfo, **Etapas do Processo de Venda Consultiva – Infográfico.** Publicado em: 27 abr. 2013. Disponível em: https://www.planejamentodevendas.com.br/tecnicas-de-vendas/etapas-do-processo-de-venda-consultiva/. Acesso em: 23 jan. 2020.

BRUSTOLIN, Eduardo. **Saiba quando usar a *quota litis* no seu contrato de honorários.** Disponível em https://www.aurum.com.br/blog/clausula-quota-litis-contrato-de-honorarios/. Publicado em: 22 set. 2017. Acesso em: 29 ago. 2019.

Busca orgânica: o que é e como identificá-la no Google? Disponível em: https://www.prime4web.com.br/busca-organica-o-que-e-e-como-identifica-la-no-google. Acesso em: 07 set. 2020.

BRASIL, **Lei 10.406**, publicada em 10 jan. 2002. art. 112. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Aceddo em 02 out. 2020.

BRITO. Juliana. **Feedback 360: Uma ferramenta para desenvolver lideranças** 2017. HSM. 2018. Disponível em https://www.hsm.com.br/feedback-360-uma-ferramenta-para-desenvolver-liderancas/. Acesso em 31 ago. 2019.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIANS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTELLS, M. A **sociedade em rede. In: A era da informação: economia, sociedade e cultura** (v.1). São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Carlos Fernando Correa de. **Ética proissional e o exercício da advocacia.** Curitiba: Juruá, 2010. Pg. 20.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: padronização de empresas.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Otoni, 1992, p 5.

CESA - CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS, INSTITUTO PRO BONO e SESC. **Guia da Advocacia Sustentável**. Disponível em http://www.cesa.org.br/media/files/GuiaAdvocaciaSustentavel.pdf. Acesso em: 07 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Ed.Barueri - SP: Grupo GEN, 2020. 9788597024074. Disponível em https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/. Acesso em 11 ago. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.Ed. Barueri – São Paulo: Editora Manole, 2015. 9788520445495. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/. Acesso em: 11 ago. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, M. J. C. **Contabilização Folha de Pagamento.** 1ª Ed. Blumenau, SC. Edição do Autor, 2010.

COLNAGO. Claudia. **Atitudes que irão ajudar a melhorar sua comunicação para liderança.** HSM, 2019. Disponível em https://www.hsm.com.br/5-atitudes--que-irao-ajudar-a-melhorar-sua-comunicacao-para-lideranca/. Acesso em: 08 set. 2019.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, **CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes.** Publicado em: 16 set. 2009. Disponível em http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=56. Acesso em: 18 ago. 2020.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Normas brasileiras de contabilidade: auditoria independente, auditoria interna e perícia contábil**. CRC-RS, Porto Alegre, 2019. Publicado em out. 2019. Disponível em http://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_normas_auditorias_pericia.pdf. Acesso em 12 set. 2020.

Consultora de Branding. **Entenda a importância do branding jurídico para diferenciação dos escritórios.** Disponível em: https://digital.fenalaw.com.br/marketing/entenda-import-ncia-do-branding-jur-dico-para-diferencia-o-dos-escrit-rios. Acesso em: 18 set. 2019.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CROZATTI, Jaime. **Cultura organizacional e modelo de gestão – conceitos e interações**. Caderno de Estudos (USP), São Paulo, v. 10, n.18, 1998.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional: conceitos e interações.** Scielo. Cad. Estudos. N. 18. São Paulo. Mai/Ago 1998. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413=92511998000200004-&script-sci_arttext&tlng=es. Acesso em: 08 jul. 2019.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and pratice.** Capitulo 1: Introduction to Knowledge Management in Theory and Pratice. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUARTE, Nancy. **Feedback Constante. A Arte de dar Feedback**. Rio de Janeiro. Sextante, 2019. n.p.

FACULDADE UNYLEYA. **GERAÇÃO X, Z e Y: saiba as diferenças entre elas e o perfil profissional de cada uma**.Publicado em 12 abr. 2019. Disponível em https://wpos.com.br/blog/geracao-x-z-e-y-saiba-as-diferencas-entre-as-geracoes-e-o-perfil-profissional-de-cada-uma-delas/. Acesso em: 01 jun. 2020.

FERNANDES, Pedro, **95% dos brasileiros assistem a vídeos no Youtube**. Publicado em: 06 ago. 2019. Disponível em https://elife.com.br/index.php/2019/08/06/95-dos-brasileiros-assistem-a-videos-no-youtube/#:~:text=O%20YouTube%20%C3%A9%20a%20rede,a%20133%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas.. Acesso em: 15 ago. 2019.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, P. S. **Reflexões Teóricas Sobre Gestão do Conhecimento.** In: Silvio Aparecido dos Santos; Nildes Pitombo Leite; Ivan de Souza Dutra. (Org.). Fronteiras da Administração II. 1ed. v.1. Maringá: Unicorpore, 2006.

FIDELIS, José, G. **Gestão de Pessoas - Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal**. 4 ed. Pinheiros, SP. Saraiva, 2017.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Mianda. **Gestão Estratégica do Conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FORGIONI, Paula A. **Contratos Empresariais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais., 2015.

FRANCISCHINI, Paulino G. FRANCISCHINI, Andressa S. N. **Indicadores de Desempenho, dos objetivos à** ação – Métodos para elaborar KPI's e obter resultados – Ebook. Rio de Janeiro. Alta Books, 2017.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.

FREIBEERGER, Zélia. **Gestão de Documentos e Arquivística**, Curitiba, ITFPR, 2012, p. 14.

GABRIEL, Lucas, **4Ps do marketing: entenda tudo sobre o conceito de Mix de Marketing.** Publicado em: 09 mar. 2020. Disponível em https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/. Acesso em 11 ago. 2020.

GARDNER, Howard. Estrutura da Mente: **A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Tradução por Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994. 340 p.

Tradução de: *Iframes of Mind: The Theory of Multiple Intelligence*.

GARVIN, D. **Building a learning organization. Harvard Business Review**, vol. 71, n. 4, Jul./Ago., 1993.

GONZAGA, Álvaro de Azevedo. **Estatuto da Advocacia e Novo Código de Ética e Disciplina da OAB – Comentados.** Método. Edição do Kindle

HARVARD BUSINESS REVIEW. **A Arte de dar Feedback**. Rio de Janeiro. Sextante, 2019.

GPTW. *Great Place to Work*. **Como fortalecer a cultura da empresa?** 24/03/2020. [Internet]. Disponível em: https://gptw.com.br/conteudo/artigos/fortalecer-a--cultura-da-empresa/. Acesso em: 04.11.2020.

GUIA completo do RH. Michael Page. Disponível em https://www.michael-page.com.br/sites/michaelpage.com.br/files/%5B%20Michael%20Page_SOAP_GPTW_%20%5D%20Guia%20completo%20do%20RH_Parte%202%20-%20Recrutamento.pdf. Acess em: 15 jun. 2019.

HEEN, Sheila, Douglas Stone. **Obrigado pelo Feedback**. São Paulo: SCHWARCZ S.A, 2016.

HINTZBERGEN, Jule; SMULDERS, André; BAARS, Hans. **Foundations of Information Security: Based on ISO27001 and ISO27002: based on ISO27001 en ISO27002**. 2010, 3ª edição revisada. Série "Best Practices". Copyright ©Van haren Publishing, 2010, 2015. Tradução: Alan de Sá.

HIPÓLITO, Adnilson. **Finanças na advocacia:** Planejamento, Estratégia, Controle e Resultados. Curitiba: Juruá, 2011.

HIPÓLITO, Adnilson. **Finanças na Advocacia - Planejamento, estratégia, controle e resultados**. Ed. Juruá 2011.

IMAI, Masaaki. Kaizen **A Estratégia Para O Sucesso Competitivo**, 7ª Edição. Editora IMAM. 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP**. Manual de Contabilidade Societária.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

JENSEN, Marcos Garcia; CAIXETA FORTES, Carlos Gustavo. **Marketing de Relacionamento – E-book**. Simplíssimo, 2015.

JORGE FILHO, Peronne dos Reis. **Gestão Financeira e precificação na advocacia.** In: ALBINI, Samantha; CORRÊA, Fernanda Marcondes. Manual de Gestão para Advogados. Curitiba: Juruá, 2018, 1. v.

JORNAL OPÇÃO. Rafael Oliveira. **OAB/GO proíbe advogados de patrocinarem postagens em redes sociais para captar clientes**. Disponível: https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/oab-go-proibe-advogados-de-patrocinarem-postagens-em-redes-sociais-para-captar-clientes-153556/.

KATZ. Robert L. *Skills Of An Effective Administrator*, Harvard Business Press, 2009.

KERZNER, H. *Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

KOTLER. Philip. **Administração de Marketing**; tradução Sônia Midori Yamamoto, 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 4Ps do marketing: entenda o conceito, 2012.

KUAZAQUI. Edmir (org.). **Administração por Competências**. São Paulo: Almedina, 2020.

LAKER, D. R.; POWELL, J.L. The Differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly,* 2011.

LANDSITTEL, David L, **Controle interno – Estrutura Integrada** – Sumário executivo. Publicado em mai. 2013. Disponível em: http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 10 set 2019.

LEAL, W. L. M.; BAÊTA, A. M. C. **A gestão do conhecimento em empresas inovadoras**. São Paulo: KM Brasil, 2004.

LIBERATO, Rafael. *Senior.com.br*: **Missão, Visão e Valores de uma empresa**: entenda o que é e como devem ser definidos. 17/08/2020. [Internet]. Disponível em https://www.senior.com.br/blog/missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-entenda-o-que-e-e-como-devem-ser-definidos. Acesso em: 03.09.2019.

LOBO, Paulo Luiz Neto**. Comentários ao estatuto da advocacia e da OAB** (Locais do Kindle 3236-3240). Saraiva Educação. Edição do Kindle.

LOBO, Paulo Luiz Neto. **Comentários ao estatuto da advocacia e da OAB (Locais do Kindle 858-860)**. Saraiva Educação. Edição do Kindle.

LOPES, Alexandre, **Publicidade na Advocacia: é Possível?** Aurum, Publicado em: 12 out. 2019. Disponível em: https://www.aurum.com.br/blog/publicidade-na-advocacia-e-possivel/. Acesso em: 15 mar. 2020.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 2017.

MACHADO, Itamar Miranda. **Contabilidade**. Curitiba: IESDE Brasil S/A., 2007. p. 9.

MACHLUP, F. *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1962.

MACHNICK, Beatriz. **Honorários Advocatícios:** Diretrizes e Estratégias na Formação de Preços para Consultivo e Contencioso. Curitiba: Juruá, 2016.

MACHNICK, Beatriz. **Valorização dos Honorários Advocatícios:** o fortalecimento da Advocacia através da gestão. Curitiba: Juruá, 2016.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1989.

MARTINS, Luciano. **Honorários advocatícios:** saiba como calcular corretamente! Migalhas. Publicado: 2017. Disponível em: https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI270 297,11049-Honorarios+advocaticios+saiba+calcular+corretamente. Acesso em 27 mar. 2019.

MARTINS, Fran. **Contratos e Obrigações Comerciais**. Rio de Janeiro: Forense, 14ª ed, 1997 pag. 60.

MCFARLANE, D.A. *The Challenges of Operations Management for Business Managers. International Journal Of Operations and logistics Management.* tradução livre. março-2014. Disponível em http://oaji.net/articles/2014/351-1393621192.pdf. Acesso em 12/07/2020.

MOURA, Cristina Angélica de Oliveira Rodrigues. **A importância da gestão de contratos no controle de contingências.** AECweb. Disponível em https://www.aecweb.com.br/cont/a/a-importancia-da-gestao-de-contratos-no-controle-de-contingencias_514. Acesso em 08 set. 2019.

MARUCCO, Bruno. **Encante seus consumidores com 16 dicas de como atender bem um cliente.** Publicado em: 14 abr. 2020. Disponível em https://conteudo.movidesk.com/como-atender-bem-cliente/. Acesso em: 13 ago. 2020.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global.** 1ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MEYER, Maximiliano. **Quais as diferenças entre as gerações, Y e Z e como administrar os conflitos?** Oficina da Net, Carreiras em TI. Disponível em https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos. Acesso em: 01 jun. 2020.

MIKOVICK, George T; BOURDREAU, **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINARELLI, José. **Dez dicas para melhorar seu marketing pessoal com apoio das redes sociais, 2019** Disponível em https://administradores.com.br/

artigos/dez-dicas-para-melhorar-seu-marketing-pessoal-com-apoio-das-redes-sociais. Acesso em: 11 ago. 2020.

NASCIMENTO, Auster Moreira. REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**. Atlas. São Paulo – 2015. 2ª ed. pag. 154.

NERY JUNIOR, Nelson. **Código de Processo Civil Comentado**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 17ª ed., 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: 1997. PREFÁCIO e CAPÍTULOS 1 e 2.

NOVO, Benigno Nunez, **Elaboração e estrutura de um artigo científico.** Publicado em: fev 2020. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/82025/elaboracao-e-estrutura-de-um-artigo-cientifico#:~:text=S%C3%A3o%203%20estilos%3A%20informal%2C%20jornal%C3%ADstico,g%C3%ADrias%2C%20abrevia%C3%A7%C3%B5es%2C%20etc).. Acesso em: 20 jul. 2020.

OCDE. **The Knowledge-based Economy**. Paris: OECD, 1996.

OAB/BA – Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional Bahia. **Código de Ética e Disciplina**. Disponível em: http://www.oab-ba.org.br/advogado/legislacao-especifica/codigo-etica-e-disciplica/. Acesso em: 20 out. 2019.

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Federal. **Código de Ética e Disciplina**, artigo 41. Disponível em: https://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina. Acesso em: 15 set. 2019.

OAB-Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Federal. **Código de Ética e Disciplina. Resolução n.º 02/2015.** Disponível em https://www.oab.org.br/publicacoes/AbrirPDF?LivroId=0000004085. Acesso em 15.10.2020.

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Federal. **Provimento nº 205/2021**. Disponível em: https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/205-2021?search=205&provimentos=True . Acesso em: 15 mar. 2021.

Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Federal. **Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8906.htm. Acesso em: 10 ago. 2019.

Ordem dos Advogados do Brasil, Conselho Federal. **Código de Ética e Disciplina**, artigo 41. Disponível em: https://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina. Acesso em: 15 fev. 2019.

Ordem dos Advogadso do Brasil, Seccional Goiás. **Marketing Jurídico.** Disponível em: http://www.oabgo.org.br/oab/servicos/sistema-de-inteligencia-e-mercado/marketing-juridico-artigos/marketing-etico. Acesso em: 15 set. 2019.

Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional São Paulo. **Provimento nº 94/2000.** Disponível em: http://www.oabsp.org.br/noticias/2000/09/13/689. Acesso em: 15 set. 2019.

OAB/PR. **Guia de Práticas Sustentáveis na Advocacia**. Disponível em https://cdn-ab43.kxcdn.com/wp-content/uploads/2019/05/GUIA-DE-PR%C3%81TICAS-SUSTENT%C3%81VEIS-NA-ADVOCACIA-OABPR.pdf. Acesso em: 02 out. 2019.

Ordem dos Advogados do Braisil- Seccional Paraná – OAB-PR. **Resolução 20 de 08 jul. 2018**. Disponível em https://www.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2019/07/2018-n-20-dispoe-sobre-tabela-de-honorarios.pdf. Acesso em 12 out. 2019.

OLIVEIRA, Ualison R. **Contabilidade de Custos**, Rio de Janeiro, AEDB, 2005.

OLIVEIRA, Rafael. **OAB/GO proíbe advogados de patrocinarem postagens em redes sociais para captar clientes.** Disponível: https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/oab-go-proibe-advogados-de-patrocinarem-postagens-em-redes-sociais-para-captar-clientes-153556/. Acesso em: 15 BR. 2020.

ONU. **Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf. Acesso em: 10 set. 2019.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

PACTO GLOBAL. Rede Brasil do Pacto Global. Disponível em https://www.pactoglobal.org.br/. Acesso em: 01 out. 2019.

PADOVEZI, Clóvis Luis. **Custos e preços de serviços**: logística, hospitais, transportes, hotelaria, mão de obra, serviços em geral. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZI, Clóvis Luis, **Planejamento Orçamentário.** São Paulo: Cengage Learing, 2010.

PEÇANHA, Vitor. O que é Inbound Marketing? Conheça tudo sobre o Marketing de Atração e desenvolva estratégias para atrair e conquistar clientes. Publicado em: 05 ago. 2020. Disponível em https://rockcontent.com/blog/o-que-e-inbound-marketing/. Acesso em: 28 nov. 2019.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH Essencial.** 2. Ed. – São Paulo: Editora Saraiva, 2020. 9788571440944.Disponível em https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440944/. Acesso em 11 ago. 2020.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o Direito Constitucional Internacional.** 17 ed., 2017.

PIOVEZAN, Giovani Cássio; FREITAS, Gustavo Tuller Oliveira.; organizadores. **Estatudo da Advocacia e da OAB Comentado.** OAB/PR. 2. Edição.; 2017.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 17 ed., 2017.

PIZO, Frank. **Mapeamento de Controles Internos Sox: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras.** São Paulo. Ed. Atlas- 1ª Ed., 2018.

PIZO, Frank. **Mapeamento de Controles Internos SOX**. Atlas. 2018.

PNUD. **Cartilha das Perguntas Mais Frequentes sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).** Disponível em file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Projeto%2520ODS_FAQ%2520-.pdf. Acesso em: 07 set. 2019.

Page Personnel. **O RECRUTAMENTO e Seleção no Brasil em 2018.** 2018 - Disponível em https://www.pagepersonnel.com.br/central-de-conte%C3%BAdo/nossos-insights/o-recrutamento-e-sele%C3%A7%C3%A3o-no-brasil-em-2018. Acesso em: 15 jun. 2019.

QUANDT, Carlos Olavo. **Impactos da Implantação do Processo de Gestão do Conhecimento na Estruturação dos Sistemas de Informações Empresariais**. In: International Symposium on Knowledge Management/ Document Management - ISKM/DM 2001, 2001, Curitiba. Anais do ISKM/DM 2001. Curitiba: Champagnat, 2001. v. 1. p. 399-418.

ROCHA, Gustavo. **Fluxo de caixa, e agora?** Disponível em https://gustavorochacom.com.br/2018/08/13/fluxo-de-caixa-e-agora/. Publicado em: 14 jul. 2019. Acesso em 19 abr. 2020.

ROVINA, Jackson. **O que é planejamento estratégico**: entenda o conceito de uma vez por todas. 17.08.2018. Disponível em https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-planejamento-estrategico/#:~:text=Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20%C3%A9%20o%20processo,estar%20daqui%20a%20alguns%20anos.&text=O%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20funciona%20como%20um%20GPS. Acesso em: 30.06.2019.

SÁ, Antônio Lopes de Sá – Atualização: Wilson Alberto Zappa Hoog, **Fundamentos da Contabilidade Geral**, 5ª Edição - Revista e Atualizada, Juruá Editora, 2017.

SANTOS, Antônio Raimundo Dos; PACHECO, Fernando Flavio; BASTOS JUNIOR, Paulo Alberto. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: GESTÃO DO CONHECIMENTO: Uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, José Luis dos; SCHMIDT, Paulo; GOMES, José Mário Matsumura; FERNANDES, Luciane Alves. **Contabilidade Geral-Coleção Resumos de Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, V. B. **Gestão de documentos eletrônicos: uma visão arquivística**. Brasília: ABARQ, 2002.

SAYÃO, Cezar**, Fatores Críticos de Sucesso para Ferramentas de Business Analytics,** Revisão da Literatura, Business Analytics, Universidade de São Paulo – USP, 2017, disponível em https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-06122017-084855/publico/CezarSayaoCorr17.pdf. Acesso em 20 out 2020.

SBCoaching. **O que é Cultura Organizacional?** 29.12.2018. Disponível em: https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/cultura-organizacional/. Acesso em: 30.06.2019.

SBCoaching. **O QUE é Cultura Organizacional?** 29 dez. 2018. Disponível em https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/cultura-organizacional/. Acesso em: 30 jun. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas operacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SELEM, Lara, e colaboradora: SILVA, Flávia Cançado. **Estratégia na advocacia.** 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

SELEM, Lara Cristina de Alencar. **ESTRATÉGIA NA ADVOCACIA: Planejamento para Escritórios de Advocacia- Uma ferramenta para competir.** 1ª ed. Curitiba: Juruá, 2007.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de Departamento de Pessoal.** 15 ed. Pinheiros, SP: Saraiva, 2017.

SILVA, Rodrigo Antonio Chaves da. **Prática de Orçamento Empresarial,** Juruá Editora, 2019.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração Financeira e orçamento: princípios e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2014.

SPAR. Benjamin. PLETENYUK. Ilya. **Tendências globais de recrutamento. Linkedin**. 14 mai. 2018. Disponível em https://pt.slideshare.net/linkedinbrasil/tendncias-globais-de-recrutamento-2018. Acesso em: 15 jun. 2019.

SPERANZINI, Milton M. **Os 3C's – Métodos de precificação de honorários na advocacia. 7 minutos para ler**. Publicado em: 01 out. de 2018. Disponível em: https://www. totvs.com/blog/os-3-cs-metodos-de-precificacao-de-honorarios-na-advocacia/. Acesso em 27 mar. 2019.

STRAUSH, Faimara do Rocio. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus,1998.

SWIATKIEWICZ, O. **Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam**. Cad. EBAPE.BR, vol.12, n.3, p.678, set. 2014. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300008&lng=en&nrm=iso - Acesso em: 11 mai. 2020.

TEIXEIRA, Alexandre de Souza. **Workshop: Planejamento de Marketing Jurídico**. Escola Superior de Advocacia-ESA/PR e Escola da Magistratura Federal - Esmafe /PR, 1., Curitiba, 24 abr. de 2019.

TEIXEIRA FILHO. Jaime. **Gerando conhecimento: Como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro. Ed. Senac, 2000.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

THE FUTURE of Jobs Reports. **World Economic Forum**. 2018. Disponível em http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/skills-stability/. Acesso em: 11 mai. 2020.

VARGAS, Ricardo Viana, Michael Nir. **Construindo Times Altamente Eficazes: Como transformar equipes virtuais em redes profissionais eficazes e coesas**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2014.

ZACK, M. H. **Rethinking the Knowledge-Based Organization. Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, 2003.Disponível em http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kbo/kbo.htm. Acesso em: 12 jun. 2019.


ALGORITHM
PLANNING
WEAK AI
CLOUD WARE
LOG ON
INFRASTRUCTURE AS A SERVICE (IAAS)