OAB / COMISSÃO DA ADVOCACIA CORPORATIVA



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DA

Advocacia Corporativa

BOAS-VINDAS!

O QUE É ESTE MANUAL?

Este **Manual de Boas Práticas da Advocacia Corporativa** foi desenvolvido para apoiar advogados e advogadas que atuam em departamentos jurídicos de empresas, de forma individual ou em equipe.

OBJETIVO

O objetivo é oferecer um material prático, direto e aplicável à realidade corporativa, reunindo orientações que nem sempre estão disponíveis em fontes bibliográficas tradicionais.

Este não é um conteúdo acadêmico. Trata-se de um guia de consulta rápida, pensado para apoiar a tomada de decisões jurídicas em ambientes complexos, frequentemente marcados por equipes enxutas, pressão por resultados e necessidade constante de alinhamento com o negócio.

ESTRUTURA DESTE MANUAL



COMO ESTÁ ORGANIZADO?

O conteúdo foi estruturado para apoiar o uso no seu cotidiano:

O que é?
Como o assunto se aplica à realidade e aos desafios dos advogados corporativos.

O que fazer?
Boas práticas, orientações e condutas recomendadas.

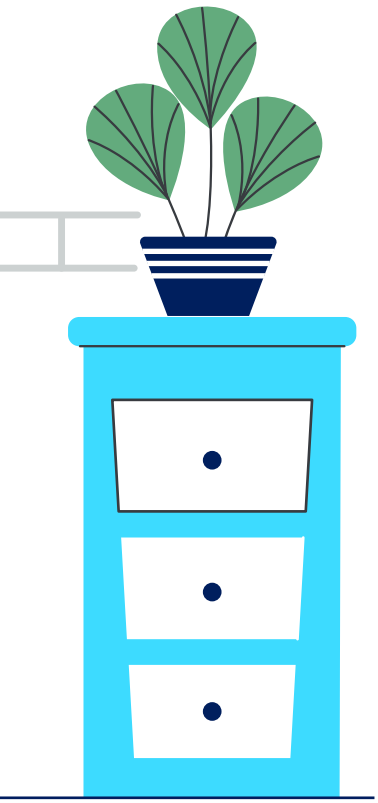
O que não fazer?
Riscos, erros recorrentes e condutas a serem evitadas.

Dicas e para saber mais:
Sugestões práticas e, conteúdos para aprofundamento.

Este guia é interativo. Você pode clicar sob os capítulos ou links para acessar conteúdos extras.

SUMÁRIO





1 INTRODUÇÃO

2 PRIMEIROS PASSOS

3 GESTÃO DE ESCRITÓRIOS PARCEIROS

4 GESTÃO DE INDICADORES

5 GESTÃO DE CONTRATOS

6 PROVISIONAMENTO

7 DEFINIÇÃO DE FERRAMENTAS E USO DE IA

8 GESTÃO DE ATOS Ssocietários E PROCURAÇÕES

9 SECRETARIADO

10 NEGOCIAÇÃO

11 GESTÃO DE CRISES

12 ESTRUTURAÇÃO DE LEGAL OPS

13 RELAÇÕES SINDICAIS

14 ACOMPANHE A COMISSÃO

1.
INTRODUÇÃO

QUEM SOMOS?

OAB / COMISSÃO DA ADVOCACIA CORPORATIVA

Atuamos na **promoção e no fortalecimento da advocacia corporativa no Paraná**, incentivando a troca de conhecimento, a disseminação de boas práticas e a capacitação dos profissionais que atuam no ambiente empresarial, sempre em conformidade com os princípios éticos da OAB.

GESTÃO 2025.2027

DIRETORIA

Alexandre Gallas Mariath Costa
Presidente

Caetano de Carvalho Kraemer
Vice-presidente

Bárbara Teruel Natário
Secretária

Augusto Rodrigo Gozze
Secretário Adjunto

Larissa Mendes Terra de Sousa
Diretora de Diversidade e Inclusão

Leonardo André Gobbo Donoso
Diretor Executivo

André Thiel Stinglin
Diretor Acadêmico

Iohanny Ratti Pinto Bernardelli
Diretora de Projetos

Vanessa Piacentini
Diretora de Interiorização

GERÊNCIA E COORDENAÇÃO

Rafael Santana Barros Lins
Gerente do Projeto

Araune Cordeiro de A. Duarte da Silva
Coordenação Inicial

1.
INTRODUÇÃO

CONHEÇA OS AUTORES

Ana Flávia Burbela

Ana Paula Aleixo Schimiloski

Andre Fernando Sales Ignacio

Bianca Pereira

Bruno Luiz de Melo

Claudia Trancozo

Derick William Machado

Dyemülly Costa

Eduardo Becher Bahr

Erick G. Antoni Schubert

Gabriel Carvalho

Jéssica Honda

João Vitor Santana Fernandes Vaz

José Antonio Melnek Tacla

Josué Temperly

Julio Gazzolla De Oliveira Júnior

Larissa Mendes Terra de Sousa

Liara Lucia Ferreira

Maick Felisberto Dias

Marcel Nascimento Faigle

Matheus Elias Roque de Freitas

Melina Heyse e Marchetti

Marcos Thiago Oliveira

Maria Eduarda Lievore

Mylena Fanhani

Natalia Costa Santos

Paulo Pereira

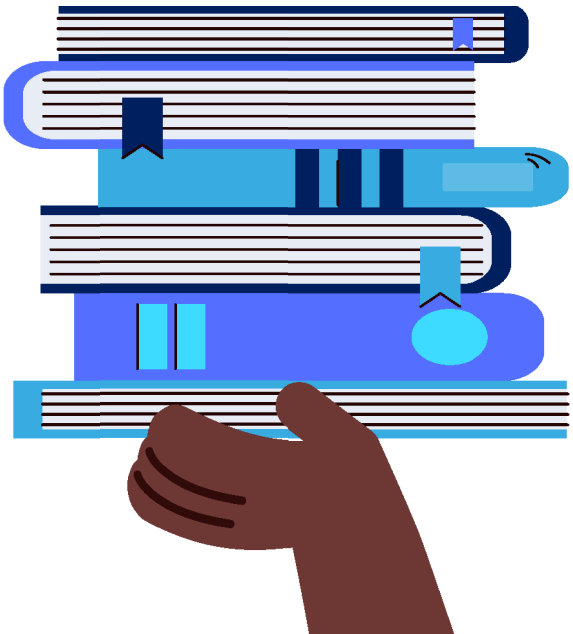
Rafael Cecyn Lundgren

Thaina de Almeida Ferreira

Thassiane Natalli Raymundo

Thiago Henrique de Melo Juliani

William Zarpao



2.
PRIMEIROS PASSOS PARA IMPLANTAR UM DEPARTAMENTO JURÍDICO

O QUE É?

Implantar um Departamento Jurídico é estruturar, dentro da empresa, uma função jurídica permanente e integrada à gestão.

Em muitas organizações, especialmente de natureza familiar, as demandas jurídicas ainda são tratadas de forma pontual, com apoio externo apenas quando o problema já existe, o que tende a gerar insegurança, aumento de custos e decisões sem análise jurídica estratégica.



A criação do Departamento Jurídico muda essa lógica.

O jurídico passa a atuar de forma preventiva, próxima da operação e do planejamento, apoiando a tomada de decisões e reduzindo riscos. O advogado deixa de ser apenas reativo e passa a **contribuir ativamente** para os objetivos do negócio.

Quando bem estruturado, o Departamento Jurídico torna-se um pilar da administração, antecipando riscos, garantindo conformidade e oferecendo suporte qualificado às lideranças, com foco no crescimento sustentável da empresa.

2.
PRIMEIROS PASSOS PARA IMPLANTAR UM DEPARTAMENTO JURÍDICO

O QUE FAZER?



IMERSÃO E DIAGNÓSTICO

Mapeamento operacional
Visitar pessoalmente fábricas, setores e unidades; entrevistar gestores e conhecer fluxos e processos para entender o negócio.

Análise societária
Identificar e mapear sócios, acionistas e stakeholders, validando se os atos societários estão organizados e corretos.

Identificação de demandas
Mapear as áreas que necessitam de suporte jurídico, priorizando aquelas com maior impacto em risco ou receita.



RELACIONAMENTO E CULTURA
LEGAL BUSINESS PARTNER

Integração departamental
Manter conversas constantes com todas as áreas para alinhar expectativas e atuar como parceiro de negócios.

Parcerias estratégicas
Criar pontes com áreas críticas (Compras, Comercial, RH) para demonstrar que a segurança jurídica gera valor, não burocracia.

Treinamento e educação
Elaborar planos de treinamento jurídico para capacitar as áreas de negócio sobre temas relevantes.



ESTRUTURA E GESTÃO DE PESSOAS

Estruturação de equipe
Organizar o time interno por especialidades (Contratos, Contencioso, etc.) conforme a estratégia da empresa.

Gestão de talentos
Identificar talentos internos e direcioná-los para suas melhores áreas de atuação.

Ecossistema externo
Listar e gerir os escritórios terceirizados, garantindo que atuem como uma extensão estratégica do jurídico interno (especialmente se você atuar sozinho).



JURÍDICO ESTRATÉGICO

Indicadores de desempenho (KPIs)
Definir e monitorar métricas que dialoguem com o planejamento estratégico da diretoria.

Transformação digital
Implementar tecnologias para automatizar rotinas repetitivas, liberando o time para a inteligência estratégica.

Soluções criativas e éticas
Propor saídas jurídicas úteis que efetivamente viabilizem novos projetos e agreguem valor ao negócio.

Governança Corporativa e Compliance
Garantir que estas práticas estejam integradas aos processos diários de tomada de decisão.

2.
PRIMEIROS PASSOS PARA IMPLANTAR UM DEPARTAMENTO JURÍDICO

O QUE NÃO FAZER?



COMUNICAÇÃO

Uso do juridiquês
Recorrer a termos complexos em reuniões, e-mails e treinamentos que não dialogam com os clientes internos.

Formalismo excessivo
Vestir-se de forma excessivamente formal no dia a dia, criando uma barreira visual e de comunicação com os colegas.

Comunicação negativa
Focar a fala apenas no problema e no "mundo ideal", gerando uma percepção de pessimismo e afastamento.



ISOLAMENTO

Isolamento na "bolha"
Esperar passivamente pelas demandas com uma visão legalista, tornando-se um entrave ao desenvolvimento.

Desconexão estratégica
Emitir pareceres que ignoram o contexto real e os objetivos estratégicos da empresa.



FALTA DE RESOLUTIVIDADE

Diagnóstico sem solução
Limitar-se a apontar riscos sem oferecer rotas alternativas ou estratégias de mitigação.

Foco no impedimento
Ser visto apenas como o setor que diz "não", sem apresentar soluções jurídicas que permitam o avanço de novos projetos.



MÁ GESTÃO DE VALOR E RECURSOS

Inversão de prioridades financeiras
Focar a atuação inicial apenas em pedidos de altos investimentos e aumento de custos antes de mostrar valor.

Ocultação de resultados
Deixar de apresentar indicadores, êxitos e ganhos financeiros ao board, falhando em provar a importância do setor para a empresa.

2.
PRIMEIROS PASSOS PARA IMPLANTAR UM DEPARTAMENTO JURÍDICO

DICAS

COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO

- Atue como um facilitador integrado às outras áreas, não como um departamento isolado.
- Substitua memorandos longos por gráficos e apresentações simples e objetivas (Legal Design).
- Domine e utilize os termos técnicos da empresa para ganhar credibilidade imediata.

IMERSÃO NO NEGÓCIO

- Entenda o mercado, os concorrentes e o funcionamento real da empresa, visite a fábrica e áreas operacionais.
- Estude Finanças, Marketing e Logística para falar a mesma língua da diretoria.
- Lembre-se que o objetivo da empresa não é o Direito; o Jurídico deve servir ao propósito do negócio.

GESTÃO E EFICIÊNCIA

- Atue para melhorar o resultado financeiro e reduzir despesas, eliminando a imagem de "centro de custo".
- Use ferramentas tecnológicas para gerir dados e processos, focando em inovação e não apenas em execução manual.

O QUE EVITAR?

Não fique em uma "bolha" legalista esperando demandas passivamente. Evite focar apenas no risco e no problema sem oferecer rotas de saída.

Abandone o "juridiquês" e o formalismo excessivo que afasta os colegas.



PRA SABER MAIS

IA APLICADA AOS SERVIÇOS JURÍDICOS
Alexandre Zavaglia Coelho e Maria Juliana do P. Barbosa

POWER SKILLS
Dafna Blaschkauer

ALÉM DA LEI
Silvia Zago

CAFÉ COM SAL
Fábio Salomon

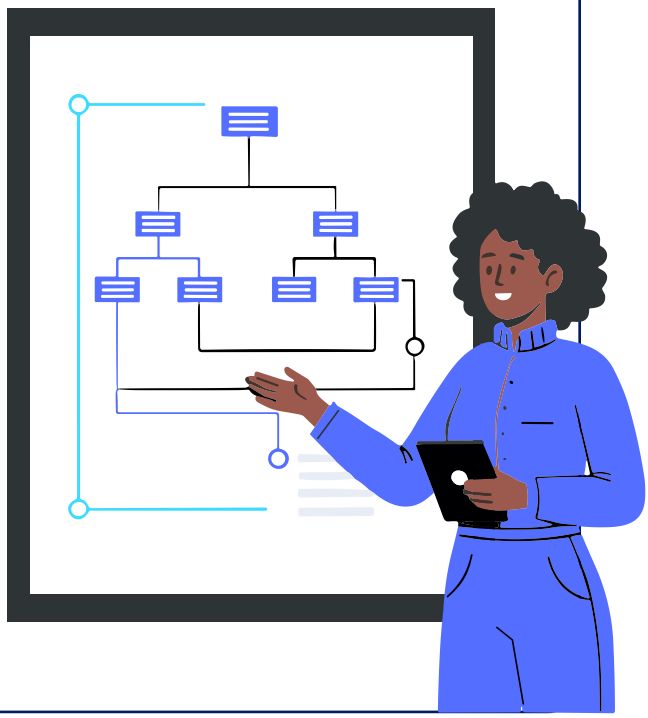
3.
GESTÃO DE ESCRITÓRIOS PARCEIROS

O QUE É?

A gestão de escritórios parceiros reúne práticas para garantir eficiência, controle de riscos e otimização de custos na terceirização jurídica.

Ela envolve critérios claros de seleção, definição de demandas, acompanhamento da atuação, controle financeiro, integridade, proteção de dados e monitoramento da qualidade.

Uma gestão estruturada assegura alinhamento dos escritórios externos às diretrizes, padrões e objetivos estratégicos da empresa.



GESTÃO DE ESCRITÓRIOS PARCEIROS

O QUE FAZER?

ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS

Cadastro e classificação dos processos

Todo processo deve ser registrado em sistema de gestão, com indicação do escritório externo e do responsável interno, classificação de risco alinhada com a Contabilidade e organização da carteira por complexidade (recorrentes e especiais).

ENCERRAMENTO PROCESSUAL

Encerramento e avaliação

No encerramento do processo, é obrigatória a atualização do sistema ou envio de relatório final, com revisão de pagamentos, honorários, fechamento contábil, destinação de documentos e avaliação da atuação do escritório.

GESTÃO E CONDUÇÃO PROCESSUAL

Acompanhamento, comunicação e acordos

Escritórios devem manter informações atualizadas, comunicar eventos relevantes e cumprir SLAs. Acordos devem seguir alçadas definidas ou análise caso a caso, considerando valor, risco de perda e custo total da ação.

3.
GESTÃO DE ESCRITÓRIOS PARCEIROS

O QUE FAZER?



MONITORAMENTO E PERFORMANCE

Performance, custos e compliance

Os escritórios são avaliados por KPIs: qualidade, prazos, resultados, custos e comunicação.

A remuneração deve seguir modelo contratual definido, com auditoria das faturas, observância às normas de compliance e regras claras para eventual desligamento e honorários de sucumbência.

GESTÃO DE ESCRITÓRIOS PARCEIROS

O QUE NÃO FAZER?

AUSÊNCIA DE ESCOPO

Ausência de escopo e especialidade definidos

Falta de delimitação clara gera conflitos, retrabalho e discussões sobre atividades não previstas, comprometendo a eficiência.

Falta de comprovação fiscal dos serviços

Não exigir notas fiscais ou recibos fragiliza a comprovação e expõe a empresa a riscos jurídicos e fiscais.

FALTA DE REGULARIDADE

Falta de verificação de regularidade e compliance

Ausência de checagem de obrigações fiscais, trabalhistas e profissionais, inclusive regularidade na OAB, compromete a conformidade e a relação contratual.

Escolha baseada apenas no menor preço

Priorizar somente o valor pode afetar a qualidade técnica, a segurança jurídica e gerar prejuízos no médio e longo prazo.

3.
GESTÃO DE ESCRITÓRIOS PARCEIROS

DICAS

ESCOPO, OPERAÇÃO E ALINHAMENTO

Definição clara de objetivos, escopo, limites e canais de comucação, com atuação proativa do escritório, adoção de práticas de Legal Ops e encontros periódicos com o Jurídico Interno para alinhamento e apresentação de resultados.

GOVERNANÇA, INDICADORES E GESTÃO FINANCEIRA

Uso de sistemas, dashboards, KPIs e SLAs auditáveis para acompanhamento de riscos, provisões e qualidade, com política transparente de honorários, reembolsos, alçadas para acordos e regras para reversão de contingências.

COMPLIANCE, RISCO E CULTURA JURÍDICA

Atuação em conformidade com políticas internas, normas regulatórias e proteção de dados, aliada ao incentivo à inovação, tecnologia, automação e desenvolvimento de competências colaborativas.



PRA SABER MAIS

JURÍDICO 5.0 & OPERAÇÕES EXPONENCIAIS
Paulo Samico, Guilherme Tocci e Aline Valente

MANDA PRO JURÍDICO
O futuro do ecossistema jurídico, lawtechs e tendências de 2026

4.
GESTÃO DE INDICADORES

O QUE É?



A gestão de indicadores jurídicos consiste no uso estruturado de métricas para acompanhar e aprimorar a atuação do Departamento Jurídico, transformando dados operacionais em informações que apoiam decisões estratégicas.

Mais do que controle administrativo, os indicadores permitem avaliar desempenho, identificar riscos e orientar melhorias, promovendo melhor alocação de recursos e alinhamento do jurídico aos objetivos da organização.

GESTÃO DE INDICADORES

O QUE FAZER?

ALINHAMENTO

Objetivos e alinhamento
Defina os objetivos estratégicos do jurídico e alinhe-os aos objetivos do negócio, garantindo que os indicadores reflitam o que realmente importa para a organização.

BENCHMARKING

Metas e parâmetros
Estabeleça metas claras com base em dados históricos ou benchmarking interno, assegurando critérios objetivos de comparação.

TOMADA DE DECISÃO

Seleção e organização dos indicadores
Escolha métricas mensuráveis, confiáveis e acionáveis, organizadas por áreas de atuação (contratual, contencioso, consultivo, compliance etc.), priorizando aquelas que apoiam a tomada de decisão.

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Acompanhamento e revisão
Monitore os indicadores periodicamente, compartilhe os resultados com a liderança e áreas parceiras e revise as métricas sempre que houver mudanças estratégicas ou de contexto.

QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES

Ferramentas e qualidade dos dados
Utilize ferramentas adequadas para registrar, atualizar e visualizar os indicadores, cuidando da consistência, integridade e qualidade das informações.

VALORES

Cultura orientada a dados
Promova a participação da equipe na coleta e análise dos dados, fortalecendo uma cultura de dados no jurídico e ampliando o valor percebido da área.

O QUE NÃO FAZER?

ESTRUTURA E EFETIVIDADE DOS INDICADORES

Desalinhamento e excesso

Evite indicadores genéricos, desconectados da realidade do jurídico ou do negócio, bem como a criação excessiva de métricas sem propósito claro ou aplicabilidade prática.

Qualidade e confiabilidade dos dados

Não meça apenas volume nem trabalhe com dados desatualizados ou inconsistentes. Indicadores devem refletir qualidade, efetividade e impacto real nos resultados.

Indicadores sem ação

Evite monitorar métricas que não geram análise, decisão ou ação concreta, ou que estejam desvinculadas do planejamento estratégico da organização.

CULTURA E COMPREENSÃO DOS INDICADORES

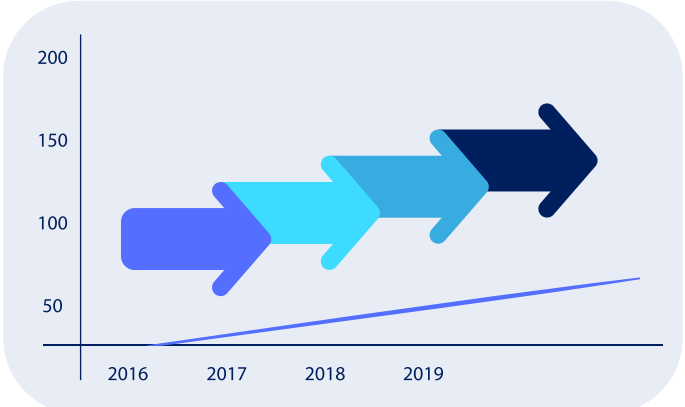
Cultura e engajamento

Não exclua a equipe da construção e do acompanhamento dos indicadores, nem utilize métricas como instrumento de cobrança ou punição. Considere resistências, dificuldades e feedbacks na implementação da cultura de dados.

Contexto e interpretação

Evite apresentar dados isolados ou fora de contexto, pois isso dificulta a leitura gerencial e reduz o valor estratégico dos indicadores.





4.
GESTÃO DE INDICADORES

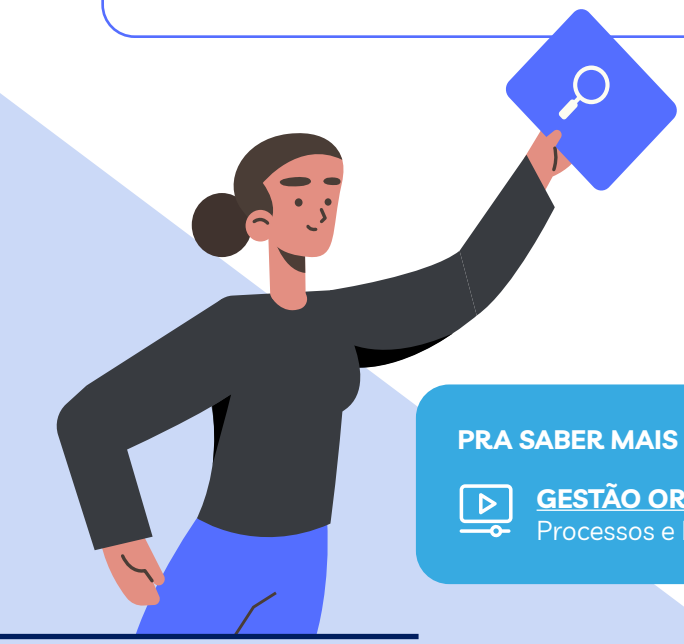
DICAS

DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DOS INDICADORES
Iniciar com poucos KPIs, alinhados às prioridades do negócio e ao planejamento estratégico, ampliando conforme a maturidade da área.

USO E TRANSPARÊNCIA DOS DADOS
Utilizar dashboards para visualização clara, com metodologia e fontes documentadas, facilitando leitura, comunicação e tomada de decisão.

INTEGRAÇÃO E REVISÃO CONTÍNUA
Conectar indicadores jurídicos a métricas de outras áreas, como financeiro, comercial RH, e referências de mercado, revisando periodicamente sua relevância.

ENGAJAMENTO E POSICIONAMENTO DO JURÍDICO
Envolver o time na análise dos dados e usar os indicadores para demonstrar resultados e fortalecer o papel estratégico do Jurídico.



PRA SABER MAIS

GESTÃO ORGANIZACIONAL
Processos e Indicadores

5.
GESTÃO DE CONTRATOS

O QUE É?

Gestão de Contratos é o conjunto de práticas que garante controle, organização, responsabilidade e cumprimento das obrigações, monitorando prazos, riscos e cláusulas, alinhando normas, objetivos, missão, visão e valores da empresa.

Mais que arquivar, é um processo estratégico que traz eficiência, responsabilidade corporativa e financeira, visando a mapear e diminuir riscos.



GESTÃO DE CONTRATOS

O QUE FAZER?

NORMATIZAÇÃO

Normativas e procedimentos internos
Definição de fluxos, responsabilidades e papéis para padronizar a contratação e garantir controle e segurança jurídica.

NEGOCIAÇÃO

Negociação e alinhamento
Negociação transparente de cláusulas, prazos e cronograma para alinhar expectativas e reduzir conflitos durante a vigência contratual.

REVISÃO

Revisão de cláusulas críticas
Análise prévia de cláusulas sensíveis (multas, garantias e responsabilidades) para mitigar riscos, evitar ambiguidades e assegurar previsibilidade.

FORMALIZAÇÃO

Formalização da assinatura
Adoção de assinatura eletrônica certificada ou assinatura física com testemunhas, garantindo autenticidade e validade do contrato.

GESTÃO

Gestão e controle contratual
Centralização dos contratos em sistema de gestão, com alertas para prazos e obrigações e uso de checklists periódicos para monitorar pagamentos, entregas e a conformidade com o contrato ao longo de todo o seu ciclo de vida.

5.
GESTÃO DE CONTRATOS

O QUE FAZER?



REGISTRO

Documentação de alterações e interações

Formalização de alterações por aditivos assinados e registro de comunicações relevantes para garantir rastreabilidade.



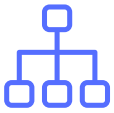
ARQUIVAMENTO

Arquivamento de contratos encerrados

Guarda dos contratos encerrados em repositório seguro, pelo prazo legal ou contratual, para controle e auditoria.

GESTÃO DE CONTRATOS

O QUE NÃO FAZER?



FRAGILIDADES NA ESTRUTURA E PLANEJAMENTO CONTRATUAL

Ausência de gestão preventiva de contratos

Pode gerar riscos jurídicos, operacionais e financeiros, especialmente quando não há cláusulas bem estruturadas e observância de governança e conformidade.

Criticismo jurídico sem relevância prática

Evitar apontamentos excessivamente formais ou preciosistas que não agregam valor jurídico e podem prejudicar a negociação ou a imagem da empresa.

Escopo contratual impreciso

Não firmar contratos sem definição clara de serviços, entregáveis, responsabilidades e limites de atuação, para evitar conflitos e insegurança jurídica.

Ausência de prazos, SLAs e regras essenciais

Evitar contratos sem prazos, marcos, níveis de serviço mensuráveis e definição clara de condições econômicas, penalidades, rescisão e responsabilidades, pois isso dificulta a gestão do fornecedor, gera desequilíbrio econômico e aumenta a insegurança jurídica.

5.
GESTÃO DE CONTRATOS

O QUE NÃO FAZER?



RISCOS NA CONFORMIDADE E NA EXECUÇÃO CONTRATUAL

Tratamento inadequado de cláusulas sensíveis

Não tratar de forma genérica cláusulas regulatórias e críticas, como proteção de dados, anticorrupção, segurança da informação, continuidade de negócios, subcontratação e auditoria.

Execução e responsabilidades

Evitar contratos sem controles verificáveis, evidências e definição clara de limites e responsabilidades, para reduzir riscos e garantir conformidade.

Formalização e uso do contrato

Assegurar assinaturas adequadas e utilizar o contrato como instrumento ativo de gestão, governança e alinhamento estratégico, e não apenas como formalidade.

Contratos com efeitos retroativos

Evitar a adoção de efeitos retroativos sem análise jurídica prévia e aprovação formal, diante dos riscos regulatórios, fiscais e de governança.



DICAS

CENTRALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Manter todos os contratos em sistema seguro e centralizado, garantindo fácil acesso e controle das informações.

DEFINIÇÃO DE RESPONSÁVEIS E PRAZOS

Designar responsáveis por cada contrato e utilizar alertas para acompanhar vencimentos, renovações e marcos contratuais.

PADRONIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

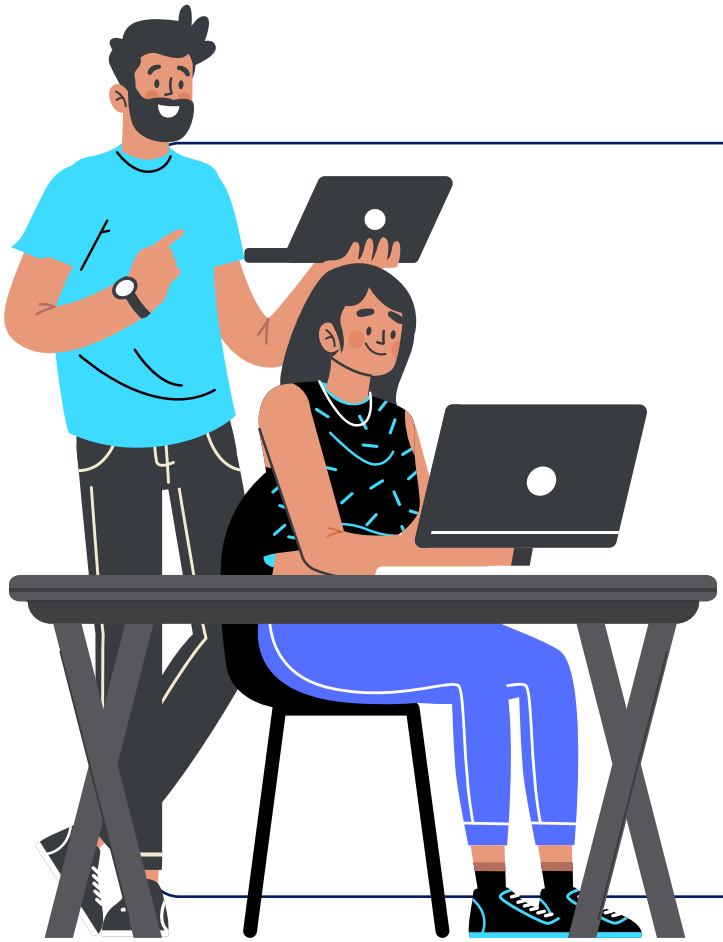
Adotar modelos e cláusulas padrão revisados e formalizar alterações por meio de aditivos, evitando acordos informais.

REVISÃO E CAPACITAÇÃO CONTÍNUAS

Revisar contratos periodicamente para manter aderência à realidade do negócio e promover treinamentos para garantir o correto cumprimento de fluxos, prazos e responsabilidades.

6.
PROVISIONAMENTO

O QUE É?



O provisionamento integra o trabalho do jurídico e da contabilidade, convertendo a análise de risco das ações judiciais em informação financeira confiável.

Com base na classificação do risco como provável, possível ou remoto, o advogado corporativo aplica a metodologia definida e mantém alinhamento com a contabilidade, garantindo demonstrativos financeiros mais precisos, transparência e melhor gestão dos riscos jurídicos.

PROVISIONAMENTO

O QUE FAZER?

CLASSIFICAÇÃO

Metodologia e classificação de risco
Definir metodologia de provisionamento adequada ao porte da empresa, alinhada à CPC 25 / IAS 37, com classificação dos processos por risco de perda (provável, possível ou remoto).

ATUALIZAÇÃO

Atualização contínua
Manter revisão periódica do risco e dos valores provisionados, especialmente após decisões relevantes ou mudanças legais e jurisprudenciais.

6.
PROVISIONAMENTO

O QUE FAZER?

ANÁLISE

Análise e registro técnico
Realizar análise individual e fundamentada dos processos, com registro detalhado dos valores provisionados por pedido e integração da análise de risco ao cadastro das ações.

REFERENCIAMENTO

Análise técnica e histórica
Sempre que possível, embasar o provisionamento em histórico de casos semelhantes, considerando matéria, produto, localidade e órgão julgador.

PADRONIZAÇÃO

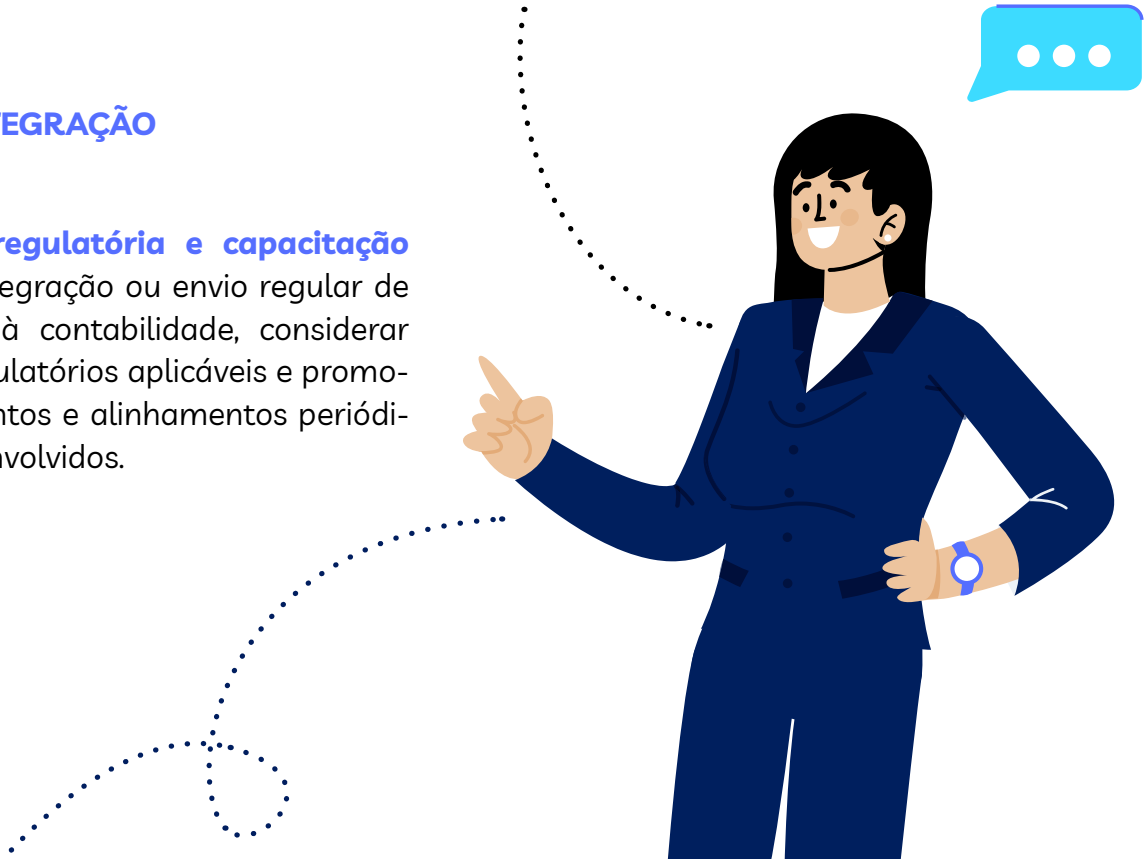
Padronização e alinhamento das informações
Alinhar procedimentos com escritórios externos, utilizar sistemas ou planilhas padronizadas e garantir consistência entre dados jurídicos e contábeis.

QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES

Atualização e rastreabilidade das provisões
Manter os valores provisionados atualizados conforme o índice aplicável, com método que assegure rastreabilidade e justificativas claras para auditorias internas e externas.

INTEGRAÇÃO

Integração regulatória e capacitação
Assegurar integração ou envio regular de informações à contabilidade, considerar impactos regulatórios aplicáveis e promover treinamentos e alinhamentos periódicos com os envolvidos.



6.
PROVISIONAMENTO

O QUE NÃO FAZER?



RIGOR METODOLÓGICO NO PROVISIONAMENTO

Critério inadequado de risco

Evitar provisionar ações classificadas como risco possível ou remoto e não basear o prognóstico na chance de êxito, mas sim no risco de perda, conforme a lógica do provisionamento.

Metodologia inconsistente

Não alterar a metodologia de provisão de forma recorrente nem utilizá-la para ajustes oportunísticos de resultado, preservando a coerência, a governança e a transparência.



CONTROLE E CONFIABILIDADE DAS PROVISÕES

Estimativas sem rigor técnico

Evitar provisões sem método técnico, evidência documental ou validação interna, bem como o provisionamento de valores já pagos ou simbólicos apenas para encerrar discussões contábeis.

Avaliação financeira e uso da provisão

Evitar subestimar ou superestimar os valores provisionados, considerar custos acessórios (honorários, custas, garantias e juros) e não utilizar a provisão como reserva de resultado ou instrumento de manipulação contábil, preservando a credibilidade e a governança.

Falta de monitoramento da carteira

Manter acompanhamento contínuo dos processos para evitar provisões defasadas e diferenças relevantes entre valores provisionados e efetivamente pagos.

6.
PROVISIONAMENTO

DICAS

INTEGRAÇÃO JURÍDICO–CONTÁBIL
Atuação conjunta entre Jurídico e Contabilidade para alinhar análise jurídica, lógica contábil e gestão de riscos.

POLÍTICA FORMAL DE PROVISIONAMENTO
Definição de diretrizes claras para prognóstico e provisão, com critérios objetivos e padronizados de classificação de risco.

PADRONIZAÇÃO E CONTROLE DO PROVISIONAMENTO
Uso de linguagem comum entre as áreas, definição de parâmetros e documentação mínima, identificação clara das exceções ao provisionamento e manutenção de base única de processos, com monitoramento contínuo por meio de dashboards, KPIs e alertas.

APRIMORAMENTO CONTÍNUO
Realização de backtests, acompanhamento de decisões e precedentes relevantes e uso de automação em demandas repetitivas.

CONTEXTOS REGULATÓRIOS E M&A
Consideração de impactos regulatórios e revisão das contingências em operações de M&A, especialmente em setores regulados.



PRA SABER MAIS

CPC 25
Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes

IAS 37
Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets

RESOLUÇÃO CVM 80/2022
Divulgação de contingências

BACEN – CIRCULAR 3.068/2001
Provisões para créditos e ações judiciais em IFs

RELATÓRIO DE PROVISÕES E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA
Hianaê Schramm e Rafael Filippin | Consultor Jurídico, 10/07/24.

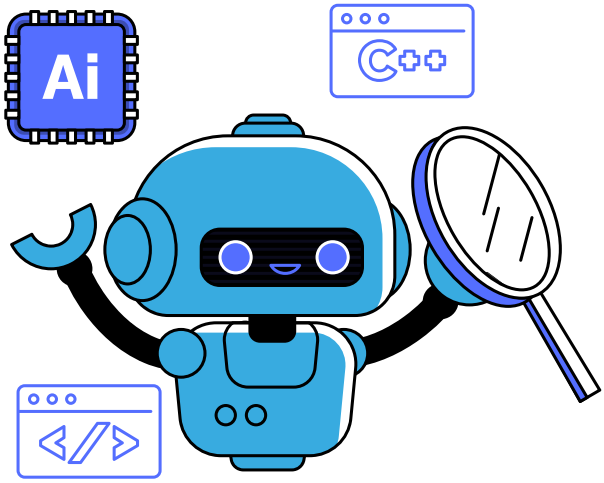
CURSO ADVOCACIA CORPORATIVA | MÓDULO 2
Escola Superior de Advocacia do Paraná (ESA) - Curitiba.
Curso livre, | Carga horária 7 h 20 min.

7.
DEFINIÇÃO DE FERRAMENTAS E USO DE IA

O QUE É?

Ferramentas de inteligência artificial apoiam o Departamento Jurídico na análise de dados, organização de informações e otimização de tarefas, promovendo eficiência e padronização.

Embora ampliem a produtividade, não substituem o julgamento jurídico, devendo ser utilizadas de forma responsável, com validação humana e alinhadas às diretrizes da organização.



DEFINIÇÃO DE FERRAMENTAS E USO DE IA

O QUE FAZER?

FINALIDADE

Definição do objetivo de uso da IA
Estabelecer claramente o que se espera da ferramenta de IA, como geração de resumos, comparação de cláusulas ou apoio na criação de checklists.

ALINHAMENTO

Alinhamento com áreas internas
Consultar áreas como TI, Segurança da Informação e Governança para verificar a existência de ferramentas de IA homologadas e avaliar se atendem ao objetivo pretendido.

MAPEAMENTO

Mapeamento do processo
Identificar os fluxos, regras internas e exceções aplicáveis, definindo o que pode e o que não pode ser realizado com apoio de IA.

AVALIAÇÃO

Avaliação de ferramentas externas
Antes da contratação, analisar políticas de privacidade, riscos de segurança da informação e a possibilidade de uso dos dados inseridos para treinamento dos modelos.

7.
DEFINIÇÃO DE FERRAMENTAS E USO DE IA

O QUE FAZER?



REGISTRO

Registro para auditoria e governança
Documentar o uso da IA e as decisões apoiadas por suas análises, garantindo rastreabilidade, auditoria e governança interna.



RASTREABILIDADE

Controle de versão e rastreabilidade
Manter controle de versão dos conteúdos e análises gerados com apoio de IA, garantindo rastreabilidade e histórico das decisões.



CONFORMIDADE

Observância da política interna de IA
Verificar sempre a Política Interna de Uso de IA da empresa antes de iniciar qualquer atividade com essas ferramentas.



MEMÓRIA

Avaliação da política de memória das plataformas
Consultar a política de memória e histórico da plataforma utilizada, especialmente para viabilizar futuras migrações e gestão da informação.



VALIDAÇÃO

Definição de níveis de validação
Estabelecer quais atividades podem ter apoio amplo de IA e quais exigem validação reforçada ou dupla checagem, especialmente em temas sensíveis ou de alto risco.



SUPERVISÃO

Revisão humana obrigatória
Formalizar que qualquer análise, texto ou recomendação gerada por IA deve passar por revisão crítica do advogado responsável antes de uso.



CAPACITAÇÃO

Capacitação contínua
Promover treinamentos básicos sobre limitações, vieses, riscos e boas práticas no uso da IA, evitando utilização inadequada ou expectativas irreais sobre a ferramenta.

7.
DEFINIÇÃO DE FERRAMENTAS E USO DE IA

O QUE NÃO FAZER?

GOVERNANÇA E PROTEÇÃO DE DADOS NO USO DA IA

Política de IA
Não deixe de liderar e estabelecer uma política clara de uso de IA, aplicável não apenas ao Jurídico, mas a todos os setores da empresa.

Proteção de dados
Não insira dados pessoais, sensíveis ou estratégicos em ferramentas de IA sem validação e autorização internas.

RESPONSABILIDADE E SUPERVISÃO HUMANA NO USO DA IA

Decisão jurídica
Não delegue à IA decisões jurídicas ou atos privativos da advocacia.

Validação de conteúdo
Não assuma como corretas respostas, jurisprudências ou citações geradas por IA sem revisão e validação humanas.

Supervisão humana
Evite o uso automático ou dependente de IA sem supervisão humana adequada.

Consciência das limitações
Não utilize ferramentas de IA sem compreender suas limitações, vieses e fontes de informação.



7.
DEFINIÇÃO DE FERRAMENTAS E USO DE IA

DICAS

MAPEAMENTO DE TAREFAS
Comece identificando tarefas repetitivas antes de buscar ou contratar uma ferramenta de IA.

TESTES E AVALIAÇÃO
Teste diferentes soluções de IA e avalie qual atende melhor ao objetivo pretendido.

CRIAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE PROMPTS
Elabore prompts claros, combinando contexto, objetivo e formato esperado da resposta. Mantenha um banco de prompts atualizado e funcional para padronizar as respostas da IA na organização.

REVISÃO PERIÓDICA E TROCA DE EXPERIÊNCIAS
Reavalie periodicamente as ferramentas de IA utilizadas, verificando aderência, desempenho e riscos. Promova trocas internas sobre acertos, falhas e melhorias no uso da IA.

DOCUMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS
Documente aprendizados, usos bem-sucedidos e boas práticas para orientar e padronizar o uso da IA.

TRANSPARÊNCIA EXTERNA
Informe o uso de IA sempre que documentos ou análises forem compartilhados externamente, conforme as políticas internas.

PRA SABER MAIS

DIRETRIZES PARA O USO DE IA GENERATIVA NA PRÁTICA JURÍDICA
Conselho Federal da OAB. Recomendação nº 001/2024. Diário Eletrônico OAB

IA GENERATIVA NO DIREITO: AVALIAÇÃO, LIMITES, CORREÇÃO JURÍDICA E TAREFAS EM QUE LLMS FALHAM
Revista Brasileira de Direito, 2025.

IA NO JUDICIÁRIO: ÉTICA, GOVERNANÇA, SUPERVISÃO HUMANA E RISCOS DE VIESES
Revista Gralha Azul – Edição 28 (TJPR)

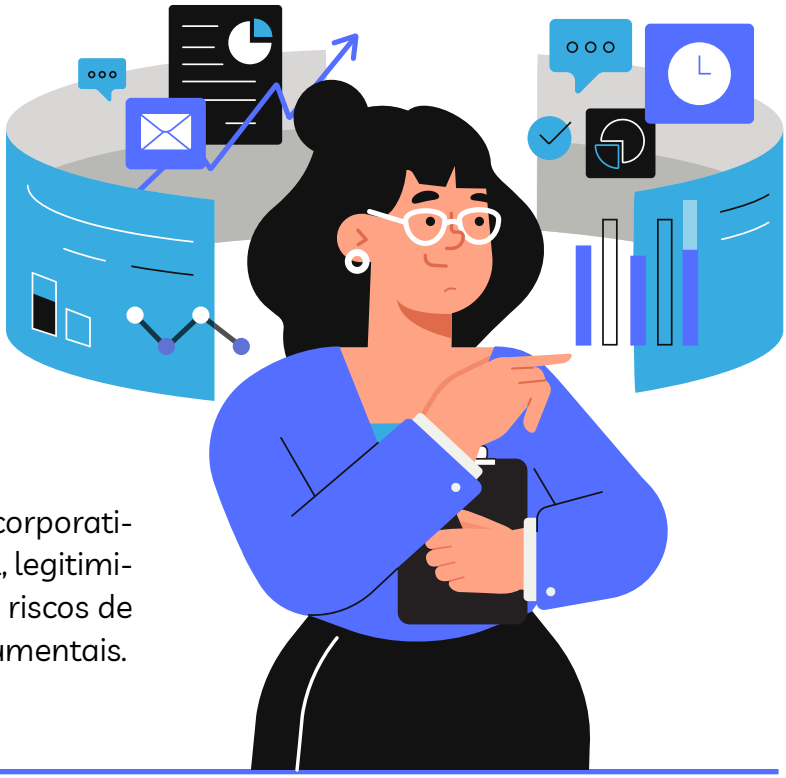
RADAR TECNOLÓGICO – INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA.
Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Brasília, 2024

COMECE PELO PORQUÊ: COMO GRANDES LÍDERES INSPIRAM PESSOAS E EQUIPES A AGIR.
Simon Sinek



8.
GESTÃO DE ATOS SOsocietários E PROCURAÇÕES

O QUE É?



É o conjunto de práticas que garante a correta formalização, organização e controle dos documentos societários e de representação da empresa, assegurando que decisões e poderes estejam alinhados ao contrato social, estatuto e matriz de autoridade.

Trata-se de um pilar da governança corporativa, pois assegura conformidade legal, legitimidade das decisões e proteção contra riscos de representação e inconsistências documentais.

GESTÃO DE ATOS SOCIETÁRIOS E PROCURAÇÕES

O QUE FAZER?

CONTROLE

Controle e acompanhamento
Adote um sistema para controle de atos societários e procurações, preferencialmente por meio de software. Na ausência, utilize planilhas estruturadas e um calendário de atos.

PADRONIZAÇÃO

Padronização documental
Padronize os modelos de atas, resoluções e procurações, assegurando consistência, clareza e conformidade legal.

DELEGAÇÃO

Delegação de autoridade
Crie um manual de delegação de autoridade para definir claramente quem pode representar a empresa e reduzir solicitações desnecessárias de procurações.

REPOSITÓRIO

Repositório societário
Mantenha um repositório seguro e centralizado para os documentos societários, com acesso restrito ao Jurídico e rotinas de backup.

8.
GESTÃO DE ATOS SOsocietários E PROCURAÇÕES

O QUE FAZER?



ORGANIZAÇÃO

Organização do histórico

Digitalize e organize o histórico societário e as procurações, utilizando tecnologia que permita busca textual e rápida localização dos documentos.



AUTENTICAÇÃO

Assinaturas eletrônicas

Utilize assinaturas eletrônicas certificadas, como e-notariado, ICP-Brasil ou assinaturas avançadas, para garantir autenticidade e segurança aos atos.



PLANEJAMENTO

Planejamento anual

Estabeleça um calendário anual de reuniões societárias, com as datas previstas para assembleias, reuniões de diretoria e comitês.



CONVOCAÇÃO

Convocações

Envie as convocações com antecedência, observando os prazos legais e as regras internas da empresa.



PREPARAÇÃO

Materiais de apoio

Encaminhe previamente os materiais e documentos de apoio, para qualificar o debate e a tomada de decisão.



PRAZOS

Controle de prazos

Monitore prazos críticos, como mandatos, integralizações e demais obrigações legais e societárias.



QUÓRUM

Quórum e disponibilidade

Confirme o quórum e a disponibilidade dos participantes antes da reunião, evitando reagendamentos e deliberações inválidas.



SUBSTABELECIMENTO

Regras de substabelecimento

Estabeleça regras claras para o substabelecimento, definindo objeto, prazo e área de representação, bem como a obrigatoriedade de prestação de contas e o termo final das procurações.

8.
GESTÃO DE ATOS SOCIETÁRIOS E PROCURAÇÕES

O QUE NÃO FAZER?



GESTÃO E CONTROLE DE PROCURAÇÕES

Substabelecimento
Não permita o vencimento de documentos societários essenciais sem controle, como atas de eleição, prazos de mandato e demais obrigações legais.

Desligamento de colaboradores
Não mantenha procurações ativas para colaboradores desligados. A revogação deve ocorrer de forma concomitante ao desligamento.

Revisão jurídica
Não encaminhe atos para assinatura ou registro sem revisão jurídica prévia, ainda que se tratem de documentos simples.

Procurações
Não outorgue procurações genéricas, excessivamente amplas ou sem prazo, especialmente quando incompatíveis com o contrato social ou estatuto.



CONFORMIDADE E GOVERNANÇA SOCIETÁRIA

Registro formal
Não arquive atas ou alterações apenas internamente. Providencie o registro na Junta Comercial ou no Cartório de Títulos e Documentos, quando exigido.

Substabelecimento
Não permita procurações com substabelecimento amplo, salvo em situações excepcionais, devidamente justificadas e previamente aprovadas.

Registro de atos
Não atrase o registro de atos societários, evitando perda de eficácia e riscos de irregularidade.

8.
GESTÃO DE ATOS SOCIETÁRIOS E PROCURAÇÕES

O QUE NÃO FAZER?



REGISTRO E REGULARIDADE DOS ATOS SOCIETÁRIOS

Fluxo interno
Não aceite solicitações diretas de procurações por áreas internas sem o devido controle jurídico e observância do fluxo oficial.

Revisão de dados
Não deixe de revisar dados essenciais nas procurações, como nome, CPF ou CNPJ, vínculo e poderes concedidos.

Alinhamento com a governança
Não conceda poderes ou emita procurações em desconformidade com os documentos societários, evitando conflitos com as regras internas de governança.



DICAS

MAPA DE DOCUMENTOS SOCIETÁRIOS
Crie e mantenha um mapa atualizado dos documentos societários, como contrato ou estatuto social, procurações e atos correlatos, com indicação de poderes, prazos, validade, datas de celebração, quóruns e eventuais restrições.

GESTÃO DE PROCURAÇÕES
Revise as procurações periodicamente, com periodicidade máxima anual, verificando validade, escopo dos poderes e a necessidade de renovação ou revogação.

COMUNICAÇÃO INTERNA
Compartilhe documentos societários relevantes, como o contrato social consolidado, com as áreas-chave da empresa, para reduzir dúvidas, inconsistências e retrabalho.

PONTO FOCAL SOsocietário
Designe um ponto focal no Jurídico, preferencialmente um paralegal, para centralizar e organizar as demandas societárias e de procurações.

8.
GESTÃO DE ATOS Ssocietários E PROCURAÇÕES

DICAS

FORMALIZAÇÃO ELETRÔNICA
Utilize assinaturas eletrônicas seguras, como e-notariado, ICP-Brasil ou assinaturas avançadas, para padronizar e agilizar a formalização dos atos.

GESTÃO DE CERTIFICADOS DIGITAIS
Coordene o uso de certificados digitais (e-CNPJ e e-CPF), tratando-os como verdadeiras procurações digitais da empresa.

PRA SABER MAIS

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
IBGC, 6ª edição

GUIA PRÁTICO ABRALEGAL
DREI, V3.5

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
OECD

PROCURAÇÃO PARA PESSOA JURÍDICA
Checklist prático | NetLex

ARMADILHAS DA GESTÃO DE ATOS SOCIETÁRIOS
NetLex

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO SOCIETÁRIA
Basement

GOVERNANÇA EM FOCO
IBGC Cast

CONECTA #71: A FUNÇÃO DO GOVERNANCE OFFICER
IBGC Cast

DIREITO EMPRESARIAL
Café com Leite

MANUAL DE REGISTRO DAS SOCIEDADES LIMITADAS
Episódio 69, DREI

TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO JURÍDICA
Legal Operations no Brasil

GOVERNANÇA CORPORATIVA E ÉTICA NA ERA DA IA
IBGC



9.
SECRETARIADO

O QUE É?

O Secretário Corporativo atua como Oficial de Governança e é o responsável por assegurar a legalidade, a validade e a correta formalização dos atos e deliberações societárias.

Sua função envolve a preparação e a condução formal de reuniões e assembleias, bem como a redação, o registro e a guarda das atas, livros societários e demais documentos corporativos.

Trata-se de um papel central para a Governança Corporativa e para a segurança jurídica da sociedade, ao mitigar riscos de nulidade, garantir a rastreabilidade das decisões e promover transparência perante sócios, órgãos reguladores e terceiros.



9.
SECRETARIADO

O QUE FAZER?

PREPARAÇÃO JURÍDICA E ORGANIZACIONAL

Antes de atuar

Estude a legislação societária aplicável e os documentos da empresa (estatuto, acordos e correlatos) para garantir atuação segura e alinhada às regras internas.

Padrão de atas

Solicite acesso às atas anteriores e siga rigorosamente o modelo e o estilo já adotados. Sugestões de melhoria relevantes devem ser previamente alinhadas com o board.

PADRONIZAÇÃO E ESTRUTURA DAS ATAS

Preparação da reunião

Verifique o cumprimento dos ritos legais de convocação, conforme a Lei nº 6.404/76 e o Código Civil, conheça as regras das deliberações da pauta e, se possível, envie o material com antecedência.

CONDUÇÃO E REGISTRO DA REUNIÃO

Durante a reunião

Organizar o time interno por especialidadeAssegure o cumprimento dos ritos obrigatórios, apoie o presidente, registre apenas o essencial e destaque o resultado das deliberações e eventuais ressalvas.

FORMALIZAÇÃO E ATUALIZAÇÕES SOCIETÁRIAS

Após a reunião

Compartilhe a ata com o presidente da mesa para validação. Em regra, a ata é assinada pelo presidente e pelo secretário, mas alguns atos exigem ou recomendam a assinatura de todos os participantes. Esse ponto deve ser alinhado previamente.

Registro e efeitos perante terceiros

Após a assinatura, caso as deliberações produzam efeitos perante terceiros, providencie o registro da ata na Junta Comercial, observando previamente as regras, exigências e condicionantes aplicáveis, como DBE e viabilidades.

Atualização societária

Atualize o livro societário da empresa com o registro da deliberação.



9.
SECRETARIADO

O QUE NÃO FAZER?



RISCOS E REGISTRO DAS DELIBERAÇÕES

Riscos de nulidade e responsabilização

A falha em qualquer um desses pontos pode levar à anulabilidade ou nulidade dos atos societários, além da responsabilização dos administradores.

Registro das deliberações

Não registrar as decisões em ata, ou fazê-lo de forma incompleta, ambígua ou inexata, compromete a validade do ato. Da mesma forma, o excesso de detalhes, com registros quase literais das falas, torna a ata desnecessariamente longa e inadequada.



REQUISITOS DE VALIDADE E FORMALIZAÇÃO

Quórum

Ignorar o quórum legal ou estatutário invalida a deliberação, que poderá ser considerada nula.

Formalização adequada

Não utilize rascunhos, anotações informais ou minutas preliminares como substituto da ata formal.



CUMPRIMENTO DE PRAZOS E ORGANIZAÇÃO DOS LIVROS

Prazos legais

O descumprimento de prazos mandatórios, como a realização da Assembleia Geral Ordinária dentro do prazo legal, expõe os administradores a riscos e pode caracterizar falta grave.

Livros societários

Não misture livros societários. Cada órgão deve registrar suas deliberações em livro próprio, garantindo segregação, clareza e conformidade legal.

9.
SECRETARIADO

O QUE NÃO FAZER?

PADRONIZAÇÃO E QUALIDADE DOS REGISTROS

Padronização dos registros

Adote modelos de atas padronizados para cada tipo de reunião — Conselho, Diretoria e Assembleia ou Reunião de Sócios — garantindo consistência e conformidade documental.

Clareza e objetividade

Redija as atas com linguagem jurídica clara, precisa e objetiva, priorizando o registro fiel do que foi deliberado, e não a reprodução ou o resumo das discussões.

EFICIÊNCIA OPERACIONAL E DESENVOLVIMENTO

Uso de tecnologia

Utilize ferramentas digitais para elaboração de minutas padronizadas, controle de prazos, coleta de assinaturas e, quando permitido, escrituração de livros societários, sempre com cautela no uso de assistentes de IA para tomada de notas.

Capacitação contínua

Mantenha atualização constante em técnicas de secretariado corporativo e nas mudanças da legislação societária e regulatória, assegurando práticas alinhadas às exigências atuais.



9.
SECRETARIADO



DICAS

PADRONIZAÇÃO DOS REGISTROS

Adote modelos de atas padronizados para cada órgão societário (Assembleia, Conselho e Diretoria), assegurando consistência, cumprimento dos requisitos legais e estatutários e evitando omissões de informações essenciais.

CLAREZA DAS DELIBERAÇÕES

A ata deve registrar de forma clara e prec sa o que foi decidido, e não reproduzir debates. Descreva objetivamente as deliberações, o resultado das votações e, quando aplicável, a redação final de alterações em documentos internos.

CONTROLE DE QUÓRUNS

Confirme previamente o quórum de presença e, principalmente, o quórum de votação exigido pela lei e pelo contrato ou estatuto social, especialmente em matérias sensíveis. A ausência do quórum adequado invalida o ato.

GESTÃO DE PRAZOS LEGAIS

Mantenha um calendário jurídico rigoroso para as deliberações obrigatórias, como a Assembleia Geral Ordinária. Planeje com antecedência os prazos de convocação, envio de materiais e realização das reuniões, evitando riscos de descumprimento legal.

USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS

Adote soluções digitais e plataformas de gestão para apoiar o secretariado, como ferramentas para escrituração e gestão eletrônica dos livros societários, elaboração de minutas com cláusulas pré-aprovadas e controle do fluxo de assinaturas, aumentando a eficiência e a rastreabilidade dos atos.

ORGANIZAÇÃO DA MEMÓRIA CORPORATIVA

Utilize sistemas de indexação e palavras-chave para o arquivamento eletrônico de atas, contratos e pareceres, facilitando a consulta, a recuperação de informações e o acesso a precedentes internos.

9.
SECRETARIADO

DICAS

ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Invista continuamente em capacitação em legislação societária, regulamentações aplicáveis e práticas de Governança Corporativa, mantendo a atuação alinhada às exigências legais e de gestão.

POSTURA ANALÍTICA

Adote um olhar crítico e proativo, antecipando conflitos, ambiguidades ou riscos legais e regulatórios na redação e na formalização das deliberações.



PRA SABER MAIS

LIVROS SOCIAIS, ACIONISTAS, ASSEMBLEIAS
Normas Legais.

IMPORTÂNCIA DOS LIVROS SOCIETÁRIOS EM SOCIEDADES ANÔNIMAS
Societário Digital.

GUIA DE SECRETARIADO: TÉCNICAS E COMPORTAMENTO
Denize Rachel Veiga

ATA DE REUNIÃO
Apple Podcasts

REUNIÃO OU ASSEMBLEIA DE SÓCIOS E ASSOCIADOS

A IMPORTÂNCIA DA ASSEMBLEIA OU REUNIÃO ORDINÁRIA DE SÓCIOS

10.
NEGOCIAÇÃO

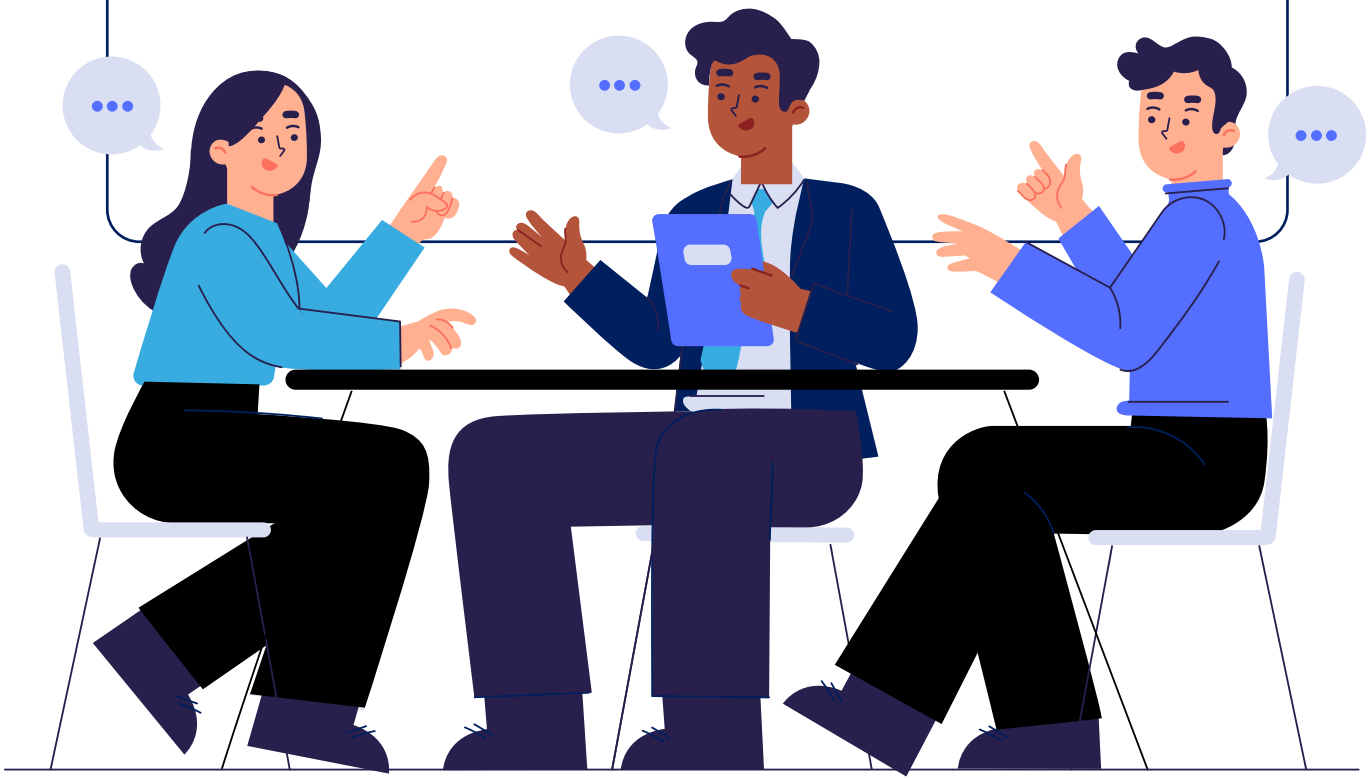
O QUE É?



Conflitos são inerentes ao ambiente corporativo, e a negociação estruturada permite solucioná-los de forma mais rápida, previsível e eficiente. Cada situação exige identificação clara do problema, preparo adequado e foco na solução consensual.

A negociação é um processo de comunicação estratégica, baseado em escuta ativa, empatia e método, com atenção aos interesses das partes, à busca de ganhos mútuos e ao uso de critérios objetivos.

No contexto corporativo, a negociação integra a tomada de decisão, contribuindo para a redução de riscos, a preservação de relações e o fortalecimento da governança.



10.
NEGOCIAÇÃO

O QUE FAZER?



ANÁLISE E PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

Preparação

Analise o tema da negociação, o contexto envolvido e a outra parte, identificando os interesses reais, as causas do conflito e seus impactos para orientar a estratégia.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Definição de estratégia

Defina previamente os objetivos, os limites da negociação e a melhor alternativa em caso de não acordo, garantindo segurança e coerência na tomada de decisão.



CONDUÇÃO DO DIÁLOGO

Condução da negociação

Conduza o diálogo com escuta ativa, postura empática e comunicação clara, priorizando soluções que gerem benefícios mútuos e utilizando critérios objetivos para fundamentar as propostas.



TÉCNICAS E FORMALIZAÇÃO DE ACORDOS

Técnica e formalização

Utilize técnicas de negociação apenas quando houver informações e contexto suficientes e formalize os acordos por escrito, com definição clara de obrigações, prazos e responsabilidades.

NEGOCIAÇÃO

O QUE NÃO FAZER?



DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES PARA NEGOCIAR

Aprendizado e preparação

Revisite experiências anteriores, identificando acertos e pontos de melhoria, e realize exercícios de inversão de papéis para compreender melhor os interesses da outra parte.

Controle emocional

Mantenha controle emocional, utilize o silêncio de forma estratégica e evite elevar o tom de voz, priorizando sempre a qualidade dos argumentos.

10.
NEGOCIAÇÃO

O QUE NÃO FAZER?



COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA NEGOCIAÇÃO

Comunicação e postura

Cuide da linguagem não verbal, observando vestimenta, gestos e posicionamento, para que estejam alinhados ao objetivo da negociação. Utilize linguagem positiva e empatia para construir confiança.



RISCOS E ERROS COMUNS NA NEGOCIAÇÃO

Falta de preparo

Negociar sem conhecer o contexto, os riscos e os interesses envolvidos compromete a qualidade e o resultado da negociação.

Postura inadequada

Confundir posições com interesses, personalizar o conflito ou adotar postura rígida, agressiva ou hierárquica dificulta a construção de soluções.

Compromissos irrealistas

Assumir obrigações inviáveis ou que não possam ser cumpridas gera riscos e
fragiliza a credibilidade.

Pressão e emoção

Conduzir a negociação com base apenas em pressão, emoção ou urgência artificial prejudica a análise racional e a tomada de decisão.

Ausência de equilíbrio

Deixar de buscar soluções equilibradas e de benefício mútuo reduz a efetividade do acordo e aumenta a probabilidade de conflitos futuros.



ESTRATÉGIA E CONSTRUÇÃO DE ACORDOS

Construção de alternativas

Crie opções e alternativas antes de fechar posições ou propostas finais e tenha clara a melhor alternativa fora da negociação, usando-a como referência para a tomada de decisão. Essas práticas fortalecem relacionamentos, aumentam a confiança entre as partes e contribuem para decisões mais responsáveis e alinhadas aos objetivos institucionais.

10. NEGOCIAÇÃO



PRA SABER MAIS

NEGOCIE COMO SE SUA VIDA DEPENDESSE DISSO
Chris Voss

NEGOCIAÇÃO E TEORIA DOS JOGOS
Capítulo 4: Teoria do Conflito e da Negociação
Aníbal Ríos

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO PARA ADVOGADOS
Capítulo 5: Descobrindo os Interesses em Jogo
Alessandra Mourão

TED TALKS: THE WALK FROM "NO" TO "YES"
William Ury

11.
GESTÃO DE CRISES

O QUE É?



Uma crise corporativa é um evento grave e inesperado que rompe a normalidade da organização e pode comprometer a continuidade do negócio.

Ela exige resposta imediata, coordenada e alinhada à estratégia, podendo ser desencadeada por fatores operacionais, reputacionais, regulatórios ou externos.

Nesse cenário, o jurídico corporativo tem papel central na gestão de riscos, na orientação das decisões, na comunicação e na proteção dos interesses da empresa.

GESTÃO DE CRISES

O QUE FAZER?

GOVERNANÇA E PREPARAÇÃO PARA CRISES

Estrutura de gestão de crises

Definição prévia de papéis, responsabilidades, processos e alinhamento estratégico para resposta rápida e eficaz a eventos críticos.

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO PREVENTIVA DE RISCOS

Mapeamento e priorização de riscos

Identificação preventiva e uso de matriz de criticidade para acionar o comitê no momento adequado.

ESTRUTURA DECISÓRIA EM SITUAÇÕES CRÍTICAS

Comitê de crise

Grupo multidisciplinar (jurídico, financeiro, operações, RH, TI, comunicação e liderança) responsável por decisões coordenadas e avaliação integrada de riscos.

PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE RESPOSTA

POP e ativação da crise

Procedimento operacional com critérios de ativação, fluxos decisórios, ações prioritárias, checklists, war room e registro das decisões.

11.
GESTÃO DE CRISES

O QUE FAZER?



GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM CENÁRIOS DE CRISE

Comunicação estratégica

Definição prévia de porta-voz, públicos, canais e mensagens, com escalonamento conforme a gravidade e validação pelo comitê e assessoria de imprensa.



AÇÕES EMERGENCIAIS DE CONTENÇÃO

Mitigação de danos

Adoção de ações emergenciais para conter a escalada da crise e reduzir impactos sobre pessoas, operações, patrimônio, meio ambiente e reputação.



ATUAÇÃO JURÍDICA EM SITUAÇÕES CRÍTICAS

Resposta jurídica e mitigação

Atuação imediata do Jurídico nas primeiras horas, com notificações, cumprimento de obrigações regulatórias e adoção de medidas judiciais urgentes para contenção de riscos.



DOCUMENTAÇÃO E CONTROLE DAS AÇÕES

Registro e rastreabilidade

Documentação contínua das decisões, medidas, horários e responsáveis, funcionando como diário de crise e base para auditorias e melhorias.



PROTEÇÃO E INTEGRIDADE DAS EVIDÊNCIAS

Preservação de evidências

Organização e manutenção da cadeia de custódia de documentos, logs, e-mails, registros e relatórios, assegurando integridade e rastreabilidade.



FORMALIZAÇÃO DO ENCERRAMENTO DA CRISE

Encerramento formal

Declaração oficial do fim da crise pelo comitê, com consolidação de evidências, avaliação das respostas adotadas, revisão de procedimentos e fortalecimento da resiliência organizacional.

O QUE NÃO FAZER?



CONDUTAS INADEQUADAS DIANTE DA CRISE

Negação, omissão e informação não validada

Não negar, minimizar ou ocultar a crise, nem divulgar informações especulativas ou contraditórias, especialmente se houver risco legal, regulatório ou de exposição pública.

Falhas de governança e comunicação

Evitar centralização indevida de decisões, comunicações paralelas, vazamentos e posicionamentos individuais fora dos canais oficiais.

Ações precipitadas e antiéticas

Não adotar medidas reativas sem análise jurídica e avaliação de impactos, nem sacrificar ética, legalidade ou governança em soluções imediatistas.

Gestão inadequada de responsabilidades e obrigações

Evitar transferência injustificada de culpa e garantir o cumprimento de todas as obrigações legais, regulatórias e contratuais de comunicação



RELAÇÃO COM A IMPRENSA

Não ignorar a mídia

Quando necessário, responder de forma estratégica e coordenada para evitar narrativas negativas ou informações incorretas.



ENCERRAMENTO E APRENDIZADO

Não encerrar a crise de forma informal

O encerramento deve ser formalizado pelo comitê, seguido de análise pós-crise para aprendizado e prevenção de novos eventos.

11.
GESTÃO DE CRISE

DICAS

MÉTODO, DISCIPLINA E POSTURA

A gestão de crises vai além de protocolos formais e exige organização, disciplina na execução, canais seguros e rigor ético para garantir respostas consistentes.

COMUNICAÇÃO SEGURA

Adoção imediata de canal fechado com o comitê de crise, coordenação central da comunicação, reuniões objetivas e controle rigoroso do acesso e do compartilhamento de informações sensíveis, prevenindo ruídos e vazamentos.

CONDUÇÃO DA CRISE

Atuação focada em fatos e impactos objetivos, com decisões ponderadas, registro formal das deliberações, definição clara de papéis e acompanhamento da execução para evitar falhas operacionais.

ÉTICA, JURÍDICO E LIDERANÇA

Decisões que envolvam omissão ou distorção de informações devem ser recusadas. Jurídico e liderança atuam como âncoras de integridade, avaliando se cada medida é defensável jurídica, institucional e publicamente.

VISÃO DE LONGO PRAZO

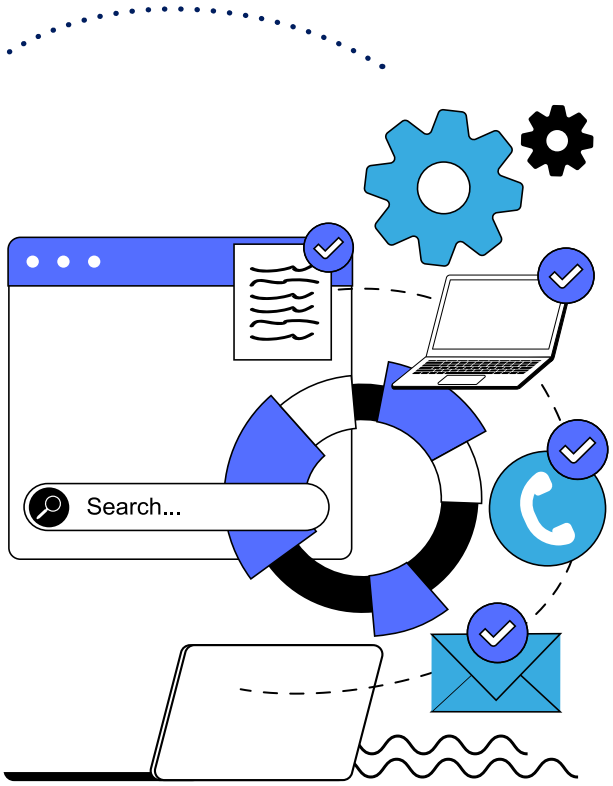
Crises são temporárias, mas reputação, cultura e confiança permanecem, sendo a conduta ética nos momentos críticos um diferencial reconhecido pelo mercado.



12.
ESTRUTURAÇÃO DE LEGAL OPS

O QUE É?

Legal Ops é a aplicação de práticas de gestão, processos e tecnologia para tornar o jurídico mais eficiente, previsível e estratégico.



A abordagem envolve padronização de fluxos, uso de dados e indicadores, gestão financeira e adoção de tecnologia, aproximando o jurídico das decisões do negócio.

Mais do que eficiência operacional, o Legal Ops fortalece a governança e posiciona o jurídico como agente de valor para a organização.

ESTRUTURAÇÃO DE LEGAL OPS

O QUE FAZER?

DIAGNÓSTICO DA OPERAÇÃO JURÍDICA

Mapeamento inicial
Realize um diagnóstico dos processos, tecnologias e recursos do jurídico. Caso não seja possível mapear tudo, priorize as áreas críticas.

ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA OPERACIONAL

Definição de governança
Estruture papéis, prioridades e SLAs claros, garantindo consistência operacional e previsibilidade para as áreas demandantes.

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHO

Indicadores de desempenho
Implemente KPIs de eficiência, prazos e riscos, permitindo decisões baseadas em dados e mensuração do impacto do jurídico.

APROVEITAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA

Uso de tecnologia
Aproveite ao máximo os sistemas já existentes antes de buscar novas soluções, priorizando iniciativas de rápido retorno e alto impacto para gerar valor imediato e engajar o time.

12.
ESTRUTURAÇÃO DE LEGAL OPS

O QUE FAZER?



ORGANIZAÇÃO E EFICIÊNCIA DOS FLUXOS DE TRABALHO

Padronização de processos

Documente e padronize fluxos de trabalho simples e acessíveis, reduzindo variações, retrabalho e preparando o terreno para automação.



INTEGRAÇÃO COM ÁREAS INTERNAS

Engajamento das áreas

Promova a integração entre o jurídico, a TI e as áreas clientes, como financeiro, compras, comercial e RH, assegurando apoio, adesão e maior maturidade operacional.



PLANEJAMENTO EVOLUTIVO DA OPERAÇÃO

Roadmap de evolução

Desenhe um roadmap contínuo, com metas claras e revisões periódicas, garantindo uma evolução gradual, realista e sustentável do Legal Ops.

ESTRUTURAÇÃO DE LEGAL OPS

O QUE NÃO FAZER?



DECISÕES ESTRATÉGICAS E ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

Troca inadequada de tecnologia

Evite adquirir novos sistemas ou módulos sem antes explorar plenamente as funcionalidades das soluções já existentes.

Excesso de operacionalização

Não foque apenas na execução de tarefas ou no cumprimento mecânico de fluxos, deixando de lado a visão sistêmica e a estratégia de longo prazo.

Desalinhamento com a realidade da empresa

Não replique modelos de outras organizações sem considerar a maturidade, a cultura, os recursos e as prioridades internas.



COMPLEXIDADE E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS

Burocracia excessiva

Evite criar fluxos complexos, exigências redundantes e aprovações em excesso, que afastam usuários e aumentam o retrabalho.

12.
ESTRUTURAÇÃO DE LEGAL OPS

O QUE NÃO FAZER?



IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA

Falta de gestão da mudança

Não implemente novos processos ou ferramentas sem preparar as equipes envolvidas, pois isso gera resistência, baixa adesão e compromete os resultados.

Ausência de métricas

Não deixar de medir resultados e demonstrar ganhos concretos. A falta de indicadores compromete a credibilidade do Legal Ops e a continuidade das iniciativas.



ESTRUTURA OPERACIONAL E VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Centralização excessiva

Evite concentrar todas as demandas no jurídico. A falta de compartilhamento com outras áreas sobrecarrega o time e enfraquece o modelo operacional.

Desvalorização do capital humano

Não desconsidere o papel das pessoas. Mesmo com o uso de tecnologia e IA, os processos dependem de cultura, clareza e equipes engajadas desde a concepção das soluções.



DICAS

COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS
Dê visibilidade às iniciativas de Legal Ops, mostrando o que está sendo feito e o impacto positivo gerado para o jurídico e para a empresa.

EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO
Garanta que os fluxos sejam claros e intuitivos. Mesmo processos eficientes perdem valor se o usuário não compreender o passo a passo.

ENTREGAS INCREMENTAIS
Comece com melhorias pequenas, mas relevantes, focadas em dores reais e resultados rápidos, fortalecendo a credibilidade do modelo.

12.
ESTRUTURAÇÃO DE LEGAL OPS

DICAS

DOCUMENTAÇÃO ACESSÍVEL
Registre processos de forma simples e visual, com manuais, fluxos e FAQs, reduzindo dúvidas, retrabalho e facilitando o onboarding.

USO ESTRATÉGICO DE DADOS
Utilize indicadores para dar transparência, apoiar decisões e demonstrar o valor estratégico do Legal Ops para a liderança.

ALINHAMENTO COM AS ÁREAS
Promova alinhamento contínuo com as áreas envolvidas por meio de reuniões periódicas, evitando ruídos, antecipando problemas e mantendo objetivos comuns.

CAPACITAÇÃO CONTÍNUA
Invista em treinamentos curtos, guias práticos e atualizações regulares para garantir o uso adequado das ferramentas e a eficiência operacional.

VISÃO ALÉM DO JURÍDICO
Busque soluções fora do juridiquês. Utilize metodologias e ferramentas de outras áreas, como Lean Six Sigma, e referências externas para inovar e otimizar processos.



PRA SABER MAIS

SEM ESFORÇO: TORNE MAIS FÁCIL O QUE É MAIS IMPORTANTE
Greg Mckeown

STORYTELLING COM DADOS: UM GUIA SOBRE VISUALIZAÇÃO DE DADOS PARA PROFISSIONAIS DE NEGÓCIOS
Cole Nussbaumer Knaflic

LEGAL OPS COM CELINA
Legal Ops Podcast

13.
RELAÇÕES SINDICAIS

O QUE É?

As relações sindicais são estratégicas para garantir equilíbrio, segurança jurídica e previsibilidade nas relações de trabalho.

Quando bem conduzidas, reduzem riscos e passivos trabalhistas, fortalecem a governança e contribuem para um ambiente mais estável, produtivo e eficiente.



RELAÇÕES SINDICAIS

O QUE FAZER?

RECONHECIMENTO DA REPRESENTAÇÃO SINDICAL

Identificação sindical
Reconheça corretamente o sindicato representativo da categoria.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA NEGOCIAÇÃO

Alinhamento interno
Defina previamente, junto à direção da empresa, os pontos de atenção e a estratégia da negociação.

CONSTRUÇÃO DE DIÁLOGO INSTITUCIONAL

Relacionamento institucional
Mantenha diálogo aberto, profissional e cordial com os representantes sindicais, compreendendo que a relação é contínua.

OBSERVÂNCIA DAS NORMAS COLETIVAS

Cumprimento dos acordos
Assegure o cumprimento das regras estabelecidas em convenções e acordos coletivos firmados.

FORMALIZAÇÃO E SEGURANÇA DAS NEGOCIAÇÕES

Registro e transparência
Documente em ata todas as etapas da negociação coletiva, bem como reuniões e comunicações com o sindicato, garantindo transparência e segurança jurídica.

13.
RELAÇÕES SINDICAIS

O QUE NÃO FAZER?



RESPEITO À REPRESENTAÇÃO SINDICAL

Interferência indevida e negociação com entidade ilegítima

Não interfira na liberdade sindical, salvo em situações de abuso devidamente caracterizadas. Evite negociar ou firmar acordos com sindicatos que não representem legitimamente a categoria.

Descontos irregulares

Não realize descontos de contribuição sindical sem a devida autorização.



CONDUTA INSTITUCIONAL NO RELACIONAMENTO SINDICAL

Omissão ou atraso

Não ignore solicitações formais do sindicato nem atrase respostas sem justificativa adequada.

Postura inadequada

Evite atitudes hostis ou discriminatórias em relação a representantes sindicais.



POSTURA ESTRATÉGICA NA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Debates improdutivos e exposição de fragilidades

Não leve para a negociação debates políticos polarizados que prejudiquem o diálogo e não compartilhe informações estratégicas ou fragilidades reais da empresa na mesa de negociação.

13.
RELAÇÕES SINDICAIS



DICAS

PROATIVIDADE NAS NEGOCIAÇÕES
Antecipe-se às datas-base e inicie as negociações com planejamento e antecedência.

CONHECIMENTO NORMATIVO
Estude a fundo a norma coletiva aplicável, compreendendo direitos, deveres e margens de negociação.

PLANEJAMENTO ANUAL
Mantenha um calendário anual com datas relevantes de negociações, assembleias e marcos sindicais.

PREPARAÇÃO DAS REUNIÕES
Prepare pautas claras e objetivas antes de cada reunião, orientando o diálogo e a tomada de decisão.

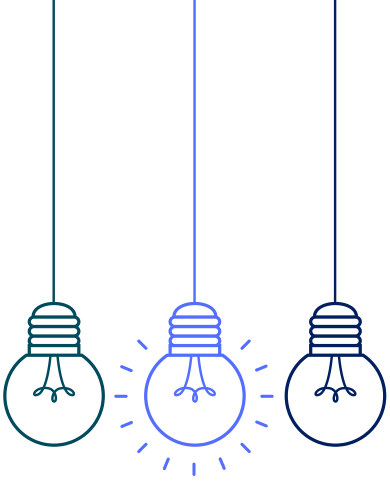
ATUALIZAÇÃO CONTÍNUA
Monitore alterações legislativas e decisões judiciais que impactem as relações sindicais.

RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL
Invista em relacionamento institucional para reduzir conflitos e fortalecer o diálogo com os sindicatos.

POSTURA EMOCIONAL
Mantenha equilíbrio emocional e postura profissional, mesmo diante de abordagens hostis ou confrontacionais por parte de representantes sindicais.

14.

ACOMPANHE A COMISSÃO



Para aprofundar os temas abordados neste Manual e acompanhar iniciativas voltadas ao fortalecimento da advocacia corporativa, conheça os canais oficiais da **Comissão da Advocacia Corporativa da OAB/PR:**

ESA / OAB

CURSOS

Acesse os cursos relacionados à advocacia corporativa disponíveis na Escola Superior de Advocacia da OAB/PR

PODCAST

Ouça a série da **Comissão no OABPRcast**, com debates e reflexões sobre a atuação na advocacia corporativa.

REDES SOCIAIS

@comissaoadvcorporativa_oabpr

Comissão da Advocacia Corporativa da OAB/PR

OAB /proex

"Este projeto foi idealizado pela Comissão da Advocacia Corporativa e aprovado no âmbito do **PROEX – Programa de Excelência da OAB Paraná**, iniciativa voltada ao incentivo e à viabilização de projetos inovadores e estratégicos das comissões e subseções.

O programa tem como objetivo fortalecer a advocacia paranaense, estimular a produção de conhecimento e promover ações de impacto institucional e social, contribuindo para o aprimoramento dos serviços prestados à classe e à sociedade.



powered by

hilaw