

INOVAÇÃO, GESTÃO E EMPREENDEDORISMO NA ADVOCACIA

*Comissão de Gestão
e Empreendedorismo*



2022-2024.



ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO GERAL

Sergio Luiz Beggiato Junior

COORDENAÇÃO DOS GRUPOS

Rafaela Vialle Strobel Dantas

Leonor Maria Carvalho Prado de Almeida

Janeffer de Araújo Franco

Giovanna Soares dos Santos

Silviane Maria Cordeiro de Castro

Ricardo Francisco Ruani

COMISSÃO DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO – GESTÃO 2022/2024

PRESIDENTE: Rafaela Vialle Strobel Dantas

VICE-PRESIDENTE: Patricia Rodriguez Franco

SECRETÁRIA: Rose Bretschneider

APRESENTAÇÃO

A Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR, sob a gestão de Rafaela Vialle Strobel Dantas, vem se consolidando como um polo de produção de conhecimento técnico sobre temas de gestão e empreendedorismo aplicados à advocacia, áreas ainda bastante carentes em nosso país.

Dentre as iniciativas de destaque, a Conferência de Gestão e Empreendedorismo de 2023 e o 1º Congresso de Gestão e Empreendedorismo de 2024 mostraram-se retumbantes sucessos de público, o que demonstra a grande demanda da comunidade jurídica paranaense por discussões de alto nível sobre os temas tratados pela Comissão.

Esta obra, por sua vez, é fruto dos debates travados nos Grupos Permanentes de Discussão no ano de 2023, que trataram de temas como Controladoria Jurídica, Legal Ops e Inovação; Liderança e Gestão de Pessoas; Marketing e Planejamento Estratégico; e Gestão Contábil e Financeira, e traz artigos que, seguramente, tornar-se-ão referência obrigatória de estudo para aqueles que pretendem aprimorar as práticas em seus respectivos escritórios.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

- 1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO JURÍDICA NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**, Simone Augustinho Rocha; 7
- 2 A TRÍADE DO EMPREENDEDORISMO APLICÁVEL A ADVOCACIA EMPREENDEDORA**, Mariana Benante Cracco Alves 18
- 3 ADVOCACIA REINVENTADA: A LIDERANÇA NA SOCIEDADE 5.0**, Rafaela Vialle Strobel Dantas 41
- 4 COMO O PAPEL DO LÍDER PODE SER FUNDAMENTAL PARA CONSTRUIR A CONFIANÇA DOS ADVOGADOS – UMA ABORDAGEM A PARTIR DA LIDERANÇA INTEGRAL**, Rodrigo Araujo Krieck 75

- 5 GERENCIAMENTO EFICIENTE DE PRAZOS E PROCESSOS NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: FACILITANDO O DIA A DIA E IMPULSIONANDO O SUCESSO,** 92
Aline de Carvalho Silva e Giovanna Soares
- 6 IMPACTO NA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA EM ESCRITÓRIOS E DEPARTAMENTOS JURÍDICOS,** 105
Samira Yume Yousseif Duque Regniel
- 7 INOVAÇÃO NA ADVOCACIA: A NECESSIDADE DE INOVAR PARA SOBREVIVER,** 120
Elaine Beatriz Pedroso
- 8 LAWTECHS, LEGALTECHS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: IMPACTO DAS TECHS NA PRÁTICA JURÍDICA,** 136
Simone Augustinho Rocha e Miguelângelo Lemos
- 9 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS E O LUCRO – UMA ANÁLISE COM BASE NOS FATORES DA ALTA ROTATIVIDADE E DO BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO,** 154
Débora Caroline Bueno

- 10** **MARKETING E DIREITO: UMA DUPLA DE SUCESSO!** Priscila de Quadros Cury 178
- 11** **MARKETING JURÍDICO DIGITAL: AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES QUE PODEM E DEVEM SER INVESTIDAS PELOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA CONFORME O CÓDIGO DE ÉTICA DA OAB,** Alexandre de Souza Teixeira 194
- 12** **NOVOS PARADIGMAS PARA ORGANIZAR AS ESTRUTURAS DE TRABALHO NO MUNDO JURÍDICO: SOCIEDADE 5.0: PENSAMENTO SISTÊMICO, PROPÓSITO E FATOR DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA COMO PRIORIDADES,** Leonor Almeida e Simone Hain Venâncio 218
- 13** **PERCEPÇÃO SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA ENTRE ADVOGADOS PARTICIPANTES DE COMISSÕES DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO DA OAB/PR,** Sergio Luiz Beggiano Junior 241
- 14** **SÓCIO DE SERVIÇOS NA ADVOCACIA,** Daniele Rodrigues da Rosa Da Silva e Lorene Cristiane Chagas Nicolau 257

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO JURÍDICA NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

THE IMPORTANCE OF LEGAL MANAGEMENT IN LAW FIRMS

Simone Augustinho Rocha

Master of Law LLM em Direito e Negócios Imobiliários (FMP-RS). Especialista em Direito Previdenciário (ESMAFE-RS). Especialista em Administração de Empresas com ênfase em Inovação Tecnológica (UCS-RS). Pós-graduada pela Escola Superior da Magistratura Estadual do Rio Grande do Sul (AJURIS-RS). Advogada. Membro das Comissões da OAB/PR: Gestão e Empreendedorismo, Direito Imobiliário e Direito Previdenciário.

RESUMO: O presente artigo trata da importância da gestão em um escritório de advocacia e analisa os principais pilares e ferramentas da gestão em escritórios jurídicos, demonstrando que para o funcionamento de um escritório é necessária a união de atividades essenciais para a execução do trabalho como: planejamento estratégico, delegação e acompanhamento de tarefas, uso de tecnologias, controle financeiro e o relacionamento com os clientes, aliado a uma gestão eficiente e inteligente de forma inovadora e profissional. Apresenta-se os modelos de gestão e um “case” do escritório jurídico Simone Rocha – Sociedade Individual de Advocacia, demonstrando na prática a aplicação das ferramentas de gestão utilizadas por esse escritório de advocacia cível e previdenciário. A

discussão visa auxiliar no desenvolvimento da gestão jurídica para pequenos escritórios de advocacia que anseiam melhorar e profissionalizar a sua gestão jurídica. E, principalmente, objetiva incentivar o empreendedorismo jurídico, a inovação e o uso da gestão jurídica no dia a dia dos escritórios de advocacia.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão jurídica; Empreendedorismo; Ferramentas de gestão; Escritórios de advocacia; Gestão legal.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;

2. GESTÃO NA ADVOCACIA;

3. O “CASE” DO ESCRITÓRIO JURÍDICO SIMONE ROCHA – SOCIEDADE INDIVIDUAL DE ADVOCACIA;

4. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABSTRACT: This paper deals with the importance of management in a law firm and analyzes the main pillars and tools of management in legal firms, demonstrating that for the functioning of an office it is necessary to merge essential activities for carrying out the work, such as: strategic planning, delegation and monitoring of tasks, use of technologies, financial control and customer relationships, combined with efficient and intelligent management in an innovative and professional way. The management models and a “case” of the law firm Simone Rocha – Sociedade Individual de Advocacia are presented, demonstrating in practice the application of the management tools used by this civil and social security law firm. The discussion aims to assist in the development of legal management for small law firms that wish to improve and

professionalize their legal management. And, mainly, it aims to encourage legal entrepreneurship, innovation and the use of legal management in the day-to-day activities of law firms.

KEYWORDS Legal management; Entrepreneurship; Management tools; Law firms; Legal management.

SUMMARY:

- 1. INTRODUCTION;**
- 2. ADVOCACY MANAGEMENT;**
- 3. THE “CASE” OF SIMONE ROCHA LEGAL OFFICE – INDIVIDUAL LAW FIRM;**
- 4. FINAL CONSIDERATIONS; BIBLIOGRAPHIC REFERENCES**

1. INTRODUÇÃO

A gestão em um escritório de advocacia é crucial para a sua sobrevivência como empresa em um mercado tão competitivo como é a advocacia. E para auxiliar o gestor nesta tarefa existem as ferramentas da gestão em escritórios jurídicos. No presente artigo analisa-se estas ferramentas e demonstra-se que para o funcionamento do escritório é necessária a união de atividades essenciais para a execução do trabalho como: o planejamento estratégico, a delegação, o acompanhamento de tarefas, o uso de tecnologias, o controle financeiro e o relacionamento com os clientes, aliado a uma gestão eficiente e inteligente de forma inovadora e profissional.

Na primeira parte busca-se entender quais os conceitos e as formas estudadas por vários autores da gestão

jurídica. Na segunda parte apresenta-se os modelos de gestão e na última parte traz-se um “case” do escritório jurídico Simone Rocha – Sociedade Individual de Advocacia, demonstrando na prática a aplicação das ferramentas de gestão utilizadas em um escritório de advocacia que atua na cível e previdenciária.

Toda a discussão do presente artigo visa auxiliar no desenvolvimento da gestão jurídica para pequenos escritórios de advocacia que anseiam melhorar e profissionalizar a sua gestão jurídica. E, principalmente, objetiva incentivar o empreendedorismo jurídico, a inovação e o uso da gestão jurídica no dia a dia dos escritórios de advocacia.

2. GESTÃO NA ADVOCACIA

A necessidade de profissionalização da gestão nos escritórios de advocacia é uma matéria fundamental para quem busca se destacar no mercado extremamente competitivo. Conforme Beatriz Machnick (MACHNICK, 2014, p. 145) para que tenhamos uma boa gestão, além de nos aprofundar nas atividades operacionais devemos também nos dedicar às atividades como controles financeiros, desenvolvimento de pessoas, controladoria jurídica, tecnologia, entre outros aspectos que envolvem a gestão na advocacia. Todas as áreas do escritório estão interligadas e precisam ser trabalhadas coletivamente. A autora ainda define quatro principais áreas que devem ser observadas na gestão de um escritório jurídico: a) departamento financeiro; b) área de gestão de pessoas; c) área de produção e d) área de marketing.

Já a autora Samantha Albini (ALBINI, 2014, p.75) utiliza o termo Gestão Jurídica ou Gestão Legal para a gestão de escritórios. Segundo a autora, o estudo da gestão de escritórios jurídicos originou-se nos Estados Unidos com o nome de Legal Administration, por volta da década de 90, aplicando ao direito as regras e os princípios da Administração de Empresas, mediante a implementação de ferramentas de

gestão, com o objetivo de profissionalizar a atividade jurídica e garantir o melhor resultado, adaptando-se às peculiaridades do direito. A Gestão Legal foi dividida pela autora em quatro grandes pilares: a) gestão de pessoas; b) gestão da produção; c) marketing jurídico e d) gestão financeira.

Também a Gestão Legal pode ser aplicada de forma específica em departamentos jurídicos de grandes escritórios jurídicos, sendo uma verdadeira necessidade para que eles atuem com eficiência e potencializem seus resultados.

Ainda segundo Samantha Albini (ALBINI, 2014, p. 63) a Gestão Legal ainda pode ser aplicada para além de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, como também a outras empresas, órgãos e entes relacionados à área jurídica, mas não propriamente de prestação de serviços jurídicos. Como por exemplo: cartórios de varas e secretarias de tribunais, promotorias de justiça, procuradorias, cartórios de títulos e documentos, entre outros.

Para Euro Cassio Tavares de Lima Junior (LIMA JUNIOR, 2020, p. 113) na gestão de escritórios de advocacia existem cinco pilares que devem ser observados pelos gestores: a) controladoria; b) financeiro; c) marketing e vendas; d) gestão de pessoas e, e) estratégico.

E a condução de cada área deve ser dividida entre os sócios, sendo necessário repartir estes deveres entre eles. Todas as competências de cada área devem estar no regimento interno do escritório para que todos os envolvidos possam saber qual a sua função dentro do escritório.

Para Janeffer de Araújo Franco a gestão jurídica, de modo sucinto, pode ser dividida em seis pilares principais: gestão de pessoas, de processos, da informação, financeira, de projetos e de marketing. Esses pilares englobam todos os temas necessários para o crescimento e manutenção do negócio. (FRANCO, 2023).

é feito pela otimização de três pilares do escritório: a) equipe; b) cultura e, c) processos.

Gabriel Magalhães ainda entende que a equipe é o

aspecto central da organização. No caso das grandes empresas bem sucedidas, geralmente suas equipes são multifuncionais, autossuficientes e focadas em resolver problemas. Isso significa que, desde o estagiário até o sócio, todos são estimulados a dar suas opiniões e a serem criativos para buscarem soluções.

Para desenvolver uma “cultura forte”, segundo Gabriel Magalhães é preciso vivenciar todos os valores da organização no dia a dia. Dessa forma, em uma boa gestão de escritórios de advocacia, consegue-se diminuir o número de erros, problemas e desperdícios. Porque de nada adianta que o escritório tenha escrito um documento em seu site com visão, missão e valores, se na prática nada disso é vivenciado internamente (MAGALHÃES, 2019).

Conforme Gabriel Magalhães (2019):

As empresas com processos bem definidos possuem todos os procedimentos que acontecem diariamente bem mapeados. Elas sabem dizer com precisão qual a jornada do cliente e quais as tarefas que precisam ser executadas. Assim, a todo o momento esses processos são analisados e aprimorados pela equipe.

Logo, a inovação e a tecnologia estarão presentes ou ausentes na rotina da gestão de escritórios de advocacia de acordo com o desenvolvimento desses sistemas de organização. Assim, um escritório, que possui processos mal definidos, sem uma divisão correta de tarefas e um desalinhamento sobre a identidade organizacional, pode até buscar soluções tecnológicas pontuais, mas dificilmente conseguirá ser realmente inovador, pois precisará organizar internamente os seus procedimentos e a gestão será crucial para o desenvolvimento do escritório.

Portanto, a inovação e a tecnologia só se tornam um diferencial competitivo para os escritórios jurídicos olítica de gestão que garanta o desenvolvimento e a sustentabilidade do escritório.

Conforme analisa Lara Selem, para medir os pilares estratégicos da gestão legal, pode-se utilizar a ferramenta para acompanhamento dos objetivos e medição de desempenho chamada Balanced Scorecard, monitorando os quatro pilares da gestão, que são os seguintes: a) aprendizado e crescimento (gestão de pessoas); b) processos internos (gestão da produção jurídica e tecnologia); c) clientes ou mercado (gestão de clientes e marketing jurídico) e d) finanças (gestão financeira) (SELEM, 2017, p. 76-79).

O escritório jurídico deve sempre contar com profissionais diligentes, tecnicamente aptos a atender os clientes com clareza, profissionalismo e presteza. Conforme Antoine Youssef Kamel (AMEL, 2020, p. 38): “Como o serviço de advocacício de qualidade é o mínimo esperado, a diferenciação que pode atrair e fidelizar clientes está na controladoria jurídica. Por isso, podemos afirmar que a melhor forma de um escritório jurídico destacar-se é por meio da gestão.” Sendo assim é importante que o gestor invista tempo e recursos financeiros nas ferramentas de gestão para se diferenciar no mercado.

3. O “CASE” DO ESCRITÓRIO JURÍDICO SIMONE ROCHA – SOCIEDADE INDIVIDUAL DE ADVOCACIA

A ideia do escritório surgiu em 2017, quando a advogada Simone A. Rocha atuava como autônoma, na área cível e previdenciária, sendo que procurou de forma inovadora, através da contratação de um espaço em um coworking em Curitiba, para advogar de forma mais organizada e profissional e em conjunto com outros advogados parceiros,

também advogados autônomos. Em setembro de 2021 houve a formalização e a constituição da pessoa jurídica com a abertura da sociedade individual de advocacia; e então a busca e o esforço de profissionalizar toda a gestão interna do escritório, para oferecer serviços de qualidade a seus clientes.

A sócia fundadora buscou cursos de atualização em gestão e em direito, fez várias mentorias com especialistas, participou de grupos de estudos, atuou em comissões da OAB/PR, buscou uma quarta pós-graduação especialização em Direito e Negócios Imobiliários. Com o estabelecimento em um endereço fixo, com a compra de uma sala comercial houve a necessidade de melhorar a gestão das atividades do escritório e rever todas as rotinas e entrega dos serviços. A criação da logo marca do escritório e o desenvolvimento de uma metodologia de padronização para o atendimento ao cliente foi importante para trazer um maior valor agregado e o reconhecimento profissionalizado do escritório de advocacia.

Atualmente as ferramentas utilizadas no dia a dia e que auxiliam na gestão do escritório são:

- a) *Whatsapp Business – atendimento e contato com os clientes;*
- b) *Trello - para organizar as tarefas da semana com os advogados parceiros;*
- c) *Dropbox – para armazenar e compartilhar os documentos e pastas dos clientes com os advogados parceiros;*
- d) *Google Meet / MS Teams / Zoom – para realizar reuniões com os clientes e advogados parceiros;*
- e) *Instagram, LinkedIn e site (redes sociais) – para divulgação do escritório, atividades realizadas e os serviços oferecidos pelo escritório.*
- f) *Software Cálculo Jurídico – assinatura mensal do software para realizar cálculos na área cível e previdenciária.*

g) Sistema de controle de processos Office Adv.

Utilizando a divisão dos autores citados temos hoje a seguinte aplicação das ferramentas e áreas no escritório Simone Rocha:

- h) área financeira:** como é um escritório de porte pequeno o controle financeiro é realizado através de planilha eletrônica com uma periodicidade mensal sendo a contabilidade terceirizada;
- i) área de gestão de pessoas:** como o escritório conta somente com sua sócia fundadora os aspectos de gestão de pessoas são aplicados junto com os advogados parceiros e é realizado através da análise de cursos e atualizações em áreas técnicas do direito, apresentação e desenvolvimento de ferramentas que são necessárias ao trabalho diário com estes parceiros e mentorias que colaboraram no desenvolvimento das habilidades de gestão;
- j) área de produção:** é utilizado o pacote MS Office para a realização do trabalho diário na produção das peças processuais. Além do uso do software Cálculo Jurídico que auxilia nos cálculos previdenciários e cíveis que são apresentados nos processos dos clientes do escritório. As ferramentas como o Dropbox e o Trello também são utilizados para agilizar as trocas dos trabalhos desenvolvidos de forma colaborativa com os parceiros advogados, no armazenamento dos documentos e na organização do trabalho semanal. Também são utilizadas ferramentas como o Google Meet / MS Teams / Zoom para realizar reuniões com os parceiros advogados, facilitando o desenvolvimento do trabalho.
- k) área de marketing e vendas:** o escritório possui um site e whatsapp business (corporativo). No site são inseridas notícias relevantes e artigos produzidos

pelelo escritório. É utilizado o Google Meet / MS Teams / Zoom para realizar reuniões com clientes, facilitando a comunicação com os clientes e estendendo a territorialidade para além do Brasil.

4. CONCLUSÃO

Com o aumento da demanda de trabalho nos escritórios de advocacia surge a necessidade de inovar, de otimizar o tempo e organizar as tarefas diárias. A importância da gestão do escritório torna-se fundamental para a sobrevivência do escritório no mercado jurídico. Observa-se que todos os autores fazem uma divisão em grandes pilares ou áreas da gestão dos escritórios, sendo que esta divisão é similar nas obras apresentadas, nos autores pesquisados no presente artigo. Podendo ser separado em quatro grandes áreas principais para facilitar o entendimento e para que o gestor do escritório de advocacia possa começar a implementar a sua gestão de forma profissional. A principal divisão separa-se em quatro grandes áreas, a saber: a) departamento financeiro; b) área de gestão de pessoas; c) área de produção e d) marketing e vendas.

Logo é necessário buscar profissionalizar a gestão do escritório de advocacia, utilizando ferramentas para desenvolver os quatro pilares principais da gestão dentro do escritório, visando a sobrevivência e o desenvolvimento do escritório de advocacia de forma eficiente e ordenada.

Quando se pensa em gestão logo se percebe que é necessário ter uma série de ferramentas e procedimentos que poderão facilitar o dia a dia do escritório. Os autores pesquisados demonstram que é necessário dividir em grandes áreas para então poder aplicar as ferramentas importantes a cada uma para se obter os resultados esperados. Um escritório

bem organizado e dinâmico necessita de uma gestão da parte financeira, dos processos, do marketing e venda e das pessoas, sem esta forma organizada e compacta não é possível termos uma forma de gerir todas as tarefas necessárias que fazem parte do negócio: o escritório jurídico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINI, Samantha. **Controladoria jurídica:** para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Curitiba: Juruá, 2014.

FRANCO. Janeffer de Araújo. **Modelos de gestão jurídica. Qual é o seu?** Disponível em: <https://www.advogadosgestores.com.br/artigos-colunistas/modelos-de-gestao-juridica-qual-e-o-seu/> Acesso em: 15 set. 2023.

FRANCO. Janeffer de Araújo. **Modelos de gestão jurídica. Qual é o seu?** Parte II. Disponível em: <https://www.advogadosgestores.com.br/artigos-colunistas/modelos-de-gestao-juridica-qual-e-o-seu-parte-ii/> Acesso em 15 set. 2023.

KAMEL. Antoine Youssef. **Controladoria jurídica e inovação.** Curitiba: InterSaber, 2020.

LIMA JUNIOR, Euro Cássio Tavares de. **O manual do advogado empreendedor.** Brasília: [s.n.], 2020.

MACHNICK, Beatriz. **Honorários advocatícios:** diretrizes e estratégias na formação de preços para consultivo e contencioso. Curitiba: Juruá, 2014.

MAGALHÃES, Gabriel. **Gestão de escritórios de advocacia:** tudo o que você precisa saber. Publicado em 14.04.2019. Disponível em: <https://freelaw.work/blog/gestao-de-escritorios-de-advocacia/> Acesso em: 14 abr. 2023.

SELEM, Lara. **Estratégia na advocacia:** governança, gestão legal e planejamento. 4.ed. Curitiba: Juruá, 2017.

A TRÍADE DO EMPREENDEDORISMO APLICÁVEL A ADVOCACIA EMPREENDEDORA

Mariana Benante Cracco Alves

Advogada, pós-graduanda em Fashion Law, Pós graduada em Advocacia Empresarial e em Direito Constitucional, fundadora do MB Law e Mentora de Advogadas.

RESUMO: É inegável que o mundo está passando por uma série de mudanças. Desde os primórdios a lógica sempre foi criar invenções capazes de contribuir com a sociedade, como energia, televisão, rádio, internet. Cada vez mais tecnologias inovadoras transformam nossas rotinas e conseqüentemente nossas carreiras. A sociedade segue absorvendo aos poucos os impactos da globalização. Tais mudanças ocasionadas pela revolução web, refletiram e impactaram também na advocacia e no mercado jurídico. Em um país com mais de 1,3 milhão de advogados exercendo regularmente a advocacia temos o conflito entre o velho e o novo, onde a única certeza que nos resta é a mudança e a adaptabilidade. Ao mesmo tempo, essa mesma revolução trouxe outras formas de empreender na área jurídica que certamente seriam inimagináveis no século passado. O princípio norteador para acompanhar tais mudanças e se destacar no mercado jurídico tem relação direta com o empreendedorismo e é justamente sobre esse tema que passaremos a abordar no presente artigo. Com base em diversas obras de negócios acreditamos que podemos nos inspirar em

outras áreas e conseqüentemente desenvolvermos os nossos próprios modelos de negócios. Além de tratar brevemente sobre o conceito e tipos de empreendedores no mercado jurídico também abordaremos a tríade base de um negócio, seja ele através da advocacia ou demais atividades presentes no mercado jurídico.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Jurídico; Negócios; Advocacia; Marketing; Estratégias

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;

2. EMPREENDEDORISMO JURÍDICO

2.1 Tipos de Empreendedores;

2.1.2 User Entrepreneurship;

2.1.3. Copycat;

2.1.4 Intraempreendedorismo;

3. TRÍADE DO EMPREENDEDOR;

3.1. MENTALIDADE;

3.2. ESTRUTURA;

3.3 ESTRATÉGIA

3.3.1. Modelo de Negócio; Marca como diferencial;

3.3.2.1 Tipos de Marca;

3.3.3 Branding;

3.3.4 Marketing Jurídico

4. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. INTRODUÇÃO

Apesar de ser considerada uma das profissões mais antigas do mundo, a advocacia, assim como diversas outras áreas, vem passando por uma série de mudanças. Vivemos a era da informação, do digital, da tecnologia.

O conhecimento se torna cada dia mais acessível e a sociedade aos poucos vem digerindo todo esse processo de transformação. Paralelamente a essas mudanças ocasionadas pela revolução web, temos também uma mudança cultural da forma de advogar e demais atividades do mercado jurídico.

Segundo dados informados no site da OAB Nacional, somos mais de 1,3 milhão de advogados exercendo regularmente a advocacia no Brasil, com isso o mercado não tem perdoado mais do mesmo, o que tem desencadeado uma série de profissionais frustrados e sem resultados.

Em um cenário tão dinâmico e turbulento, essa mesma revolução trouxe outras formas de empreender na área jurídica, através de demandas inimagináveis tempos atrás.

Acreditamos no poder da informação como forma de catalizador das mudanças para impulsionar ainda mais o mercado, sendo o empreendedorismo um dos pilares chaves responsáveis por mudar rotas e conseqüentemente despertar ainda mais soluções necessárias que contribuem para a sociedade.

O presente artigo abordará brevemente sobre alguns conceitos que englobam o empreendedorismo, como também alguns pontos principais na estruturação de grandes negócios da nova economia, que podem inclusive serem considerados catalizadores de inspiração e conhecimento aplicáveis ao mercado jurídico.

Por fim, abordaremos sobre a tríade responsável pela criação e estruturação de negócios inspirados em grandes cases do mundo business, passando pelo tripé: mentalidade, estrutura e estratégias.

Ao final, esperemos que o presente trabalho possa inspirar e contribuir para a jornada empreendedora de vários outros colegas de profissão, contribuindo assim para gerar ainda mais empregos, mudar o cenário negativo relacionado ao mercado jurídico e claro, transmitir aos nossos clientes e colaboradores o porquê fazemos o que fazemos.

2. EMPREENDEDORISMO JURÍDICO

Segundo o dicionário a palavra empreendedorismo significa “disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios.”

O primeiro ponto que merece atenção é que muitas pessoas acreditam que empreender é apenas abrir um CNPJ (que é o Cadastro Nacional Pessoa Jurídica), ocorre que, na prática empreender vai muito além de um número cadastral, acreditamos que empreender se torna um estilo de vida.

Há diversas formas de empreender e no mercado jurídico não é diferente. O principal objetivo do empreendedorismo é criar valor econômico e social através da criação de demandas e produtos que atendam às necessidades do mercado, suprindo lacunas, gerando resultados e claro, transformando vidas.

Para Diego Barreto “aprende-se mais com a história

do que com as previsões” (BARRETO, 2021 p. 90), uma vez que os Brasileiros começaram a perder o medo (cultura enraizada a muito tempo) e começaram a arriscar. Prova disto é o número crescente de empreendedores nos últimos anos, sendo que, no mercado jurídico não tem sido diferente.

Há pessoas que empreendem por oportunidade, que é quando idealizam um projeto e o colocam no mundo através do empreendedorismo, entretanto, paralelamente a isto há os empreendedores por necessidade, que muitas das vezes é aquele profissional que não consegue se recolocar no mercado de trabalho após um desligamento ou afastamento (muito comum em mulheres que pausam as carreiras quando se tornam mães).

A boa notícia é que empreender por necessidade (que está relacionada a falta de opções de trabalhos e rendas) cedeu espaço para o empreendedorismo por oportunidade, onde tais mudanças beneficiaram também o mercado jurídico.

Dentre as principais vantagens de se empreender no mercado jurídico está a ampla área de oportunidade já que se trata de um mercado mais tradicional, onde vem passando por inúmeras transformações e conseqüentemente surgindo novas demandas e possibilidades.

Diante disso, podemos compreender que o empreendedorismo é uma jornada multidisciplinar e possui vários tipos e formas de se iniciar um negócio, seja no mercado jurídico ou não, e é justamente sobre eles que passaremos a explorar agora.

2.1. TIPOS DE EMPREENDEDORES

No Empreendedorismo jurídico, a forma mais conhecida de empreender é através do próprio escritório de advocacia, porém além das diversas espécies de modelos de negócios possíveis em um escritório, há também profissionais

jurídicos empreendendo em diversas outras demandas, como através de startups jurídicas que são popularmente conhecidas como lawtechs ou legaltechs. Essas empresas são responsáveis por desenvolver soluções que visam facilitar a rotina dos advogados, como empresas de softwares de gestão e/ou conectar informações, como por exemplo o jusbrasil.

Se você tem vontade de empreender no mercado jurídico mas não sabe por onde começar, destacamos aqui três formas especiais para te inspirar e auxiliar a começar a colocar seu plano em prática:

2.1.2. USER ENTREPRENEURSHIP

Os “User Entrepreneur” são os famosos Usuários Empreendedores e são aqueles empreendedores que desenvolvem soluções para problemas que lhes afetam diretamente ou afetam pessoas próximas ao seu círculo familiar.

No mundo dos negócios, um exemplo famoso de User Entrepreneurship é o Dropbox, solução de armazenamento em nuvem (para fotos, arquivos e documentos), onde, segundo uma matéria na revista Forbes:

“Drew Houston, fundador da empresa, faria uma viagem de quatro horas de Boston até Nova York no final de 2006 e pretendia trabalhar com programação durante este intervalo, que era o que fazia, mas havia esquecido de levar seu pen drive, o resultado disso foi que ele não tinha acesso aos códigos que já tinha escrito.”

Como podemos observar, Drew ao se deparar com o problema procurou uma forma de solucionar uma dor própria

o que deu origem a ideia de sincronizar arquivos na internet. Anos depois, a ideia criada despreziosamente se tornou uma das maiores empresas de armazenamento em nuvem.

Trazendo agora para a nossa realidade no mercado jurídico, essa forma de começar a empreender pode ser através de uma pessoa que começou a se dedicar ao direito previdenciário para conseguir aposentar os seus pais e percebeu que poderia desenvolver um planejamento para auxiliar segurados antes de requerer seus benefícios, ou então, até mesmo a criação de uma plataforma que reúne as principais decisões dos tribunais por temas sem a necessidade de ficar acessando por tribunal.

Como mencionamos no início do presente tópico, o ponto central dessa espécie é suprir uma dor própria ou de um terceiro próximo, para isso, basta olharmos para a nossa rotina e de pessoas próximas a nós e identificarmos as principais dificuldades e buscar soluções para tais problemas.

2.1.3. COPYCAT

A segunda espécie de empreendedores vem da terminologia “Copycat” e consiste em se inspirar, através de profissionais e negócios que despertem o seu interesse.

Como podemos observar, nessa espécie a motivação inicial não é um problema/dor direto, como no tópico anterior, mas sim uma pessoa ou negócio que despertou o interesse do (futuro) empreendedor.

Hoje, com a era digital, temos contatos quase que direto com várias pessoas e profissionais, sendo inspirados e influenciados o tempo todo, mesmo que inconscientemente. Logo, por que não utilizar dessa inspiração para replicar através de um negócio próprio?

Como exemplo podemos citar a inspiração através de advogados e/ou escritório de advocacia que admiramos, sistemas de softwares do nosso ou de outros mercados.

A ideia central dessa espécie não é apenas copiar, mas sim se inspirar e trazer para a sua realidade, o seu contexto, se valendo inclusive do seu diferencial de marca (pilar que abordaremos mais à frente no tópico das estratégias).

Como inspiração do mundo business temos a Uber, que foi a pioneira entre os aplicativos de transportes, mas que atualmente não é a única do mercado a prestar esse tipo de serviço.

Sobre os copycat, ainda devemos destacar que nesta modalidade a inspiração não precisa ser apenas de negócios da mesma área, mas também de áreas totalmente diferentes já que a ideia central é valer-se da inspiração e adaptar para a realidade que vivemos.

2.1.4. INTRAEMPREENDEDORISMO

Por fim, ingressamos na terceira e última espécie de empreendedores que muitas pessoas desconhecem, o famoso “Intraempreendedorismo”.

Tal modalidade consiste em identificar demandas e oportunidades de empreender e inovar dentro de negócios já existentes e é uma prática muito comum no mundo Business.

Diversos negócios mundialmente conhecidos nasceram através do intraempreendedorismo, como o Gmail do Google, o McLanche Feliz do McDonald’s que foi uma iniciativa de um gerente regional de uma unidade da cidade de Saint Louis, muito antes de a rede de fast-food se tornar uma marca global, a AWS, da Amazon cujo objetivo inicial consistia em ser uma solução interna, mas que devido ao sucesso se transformou em um negócio a parte e segundo a CNBC “no Q1 2021, gerou uma receita de US\$ 13,5 bilhões, (correspondente a 12% do faturamento total da Amazon) tudo graças a um projeto inicialmente interno.”

Trazendo essa espécie para o mercado jurídico

podemos exemplificar como desenvolver uma nova frente de serviço dentro de um escritório já consolidado, converter peças com o legal design para escritórios parceiros e muitas outras formas.

A questão do Intraempreendedorismo está muito ligada a vontade de fazer acontecer, independentemente de um CNPJ e está enraizada nas características e habilidades empreendedoras mesmo que de forma inconscientemente.

3. TRÍADE DO EMPREENDEDOR

Independente das razões acima elencadas que desenvolvem o empreendedor e os motivam a empreender no mercado jurídico, há uma estrutura base, mínima e legal composta por características, habilidades e comportamentos para materializar e auxiliar nesta jornada.

De acordo com Eric Ries em seu livro *Startup Enxuta* “muitos empreendedores assumem a postura do tipo simplesmente faça, evitando todas as formas de gestão, processo e disciplina. Infelizmente, na maioria das vezes isso leva ao caos e não ao sucesso.” (RIES, 2019, p. 23). Eric afirma categoricamente isso porque se enquadra nessa categoria quando iniciou seus primeiros negócios e fracassou.

Assim, abordaremos a seguir sobre a tríade que corresponde a uma base legal que sustenta desde pequenos a grandes negócios e passa pelo seguinte tripé:

3.1. MENTALIDADE

Rosi Job em seu capítulo da obra *o Sucesso é treinável* obra organizada por Joel Moraes, acredita que “a capacidade

de decidir está diretamente associada ao sucesso em todas as áreas da nossa vida, não somente na profissional” (JOB, ROSI, 2020, p. 167), o que demonstra que o poder da mentalidade está muito alinhada associada a capacidade de decidir.

Com isso, podemos elencar que o nosso primeiro pilar base aplicável a qualquer modelo de negócio é a mentalidade. Antes mesmo de começar a empreender você precisa acreditar no produto e/ou serviço que irá desenvolver, bem como entender o porquê está desenvolvendo isto.

O grande desafio desse pilar é que ele reúne aspectos justamente não aparentes, como o conjunto de manifestações mentais (crenças e formas de pensar) presentes em nosso consciente.

Ocorre que esses conjuntos de manifestações mentais impactam diretamente nas nossas escolhas, nas nossas atitudes e consequentemente nas nossas carreiras, na nossa advocacia e nos nossos negócios.

Como bem elenca T. Harv Eker “pensamentos conduzem a sentimentos. Sentimentos conduzem a ações. Ações conduzem a resultados” (EKER, T. HARV, 2006, p. 25), sendo tais fatores responsáveis pela criação da nossa realidade.

Dentre os fatores principais desse pilar está a autoconfiança, ou seja, o ato de confiar em si mesmo independentemente da sua realidade e das circunstâncias que o cerca.

Muitas das vezes você será o primeiro (e até único) a acreditar no seu serviço e na transformação real que ele causará na vida do seu cliente, e aqui será necessário a convicção de ser capaz.

Quando falamos em autoconfiança é necessário destacar que tal sentimento deve ser embasado nas qualidades e conhecimentos técnicos necessários, pois de nada valerá estar confiante sem a base do conhecimento e da prática por trás.

Por fim, além das manifestações mentais a mentalidade empreendedora deve ser composta por mais duas habilidades: a perseverança e a adaptabilidade. Ser resistente diante de

todas as adversidades e ao mesmo tempo se adaptar rápido a mudanças, afinal, o mercado está em constante mudança.

A boa notícia é que, mesmo que você não tenha essa mentalidade, ela pode ser desenvolvida, para isso elencamos aqui três passos que irão te auxiliar nesse processo: o primeiro é a conscientização, identificar quais pontos precisam ser melhorados, o segundo é o entendimento, identificar quais efeitos você vem sofrendo por ter esse padrão e o terceiro e último, a dissociação, que corresponde a opção de fazer diferente a partir de agora.

Independente da forma que você decida empreender, seja em negócio próprio ou de terceiro, a mentalidade é primordial para essa jornada, e sem desenvolver esta habilidade que requer sempre uma atenção, seu negócio pode fracassar antes mesmo de começar, já que ela é inclusive a responsável por você colocar mais um projeto no mundo, ou não.

3.2. ESTRUTURA

Independente da forma e do motivo que despertaram o interesse e a vontade de empreender é interessante ter consciência de que será necessária uma estrutura, mesmo que mínima, para poder dar os primeiros passos.

É através da estrutura que conseguiremos nos aprimorar e conseqüentemente sustentar os resultados.

Ao contrário do que muitas pessoas pensam, não é necessário um plano de negócios extenso, lotado de informações, números, gráficos e previsões. Isso porque na prática a obesidade de informações só te limita.

Por isso, o principal ponto ao determinar a estrutura do seu modelo de negócio na advocacia ou outro negócio jurídico é que ele te traga resultados rápidos e que você possa ir lapidando e melhorando conforme o seu negócio vai amadurecendo e se desenvolvendo.

Atualmente temos uma ferramenta importante nas mãos que consideramos o primeiro pilar da estrutura e ela se chama internet. Como já citamos anteriormente, a revolução web veio para facilitar também a sua advocacia.

Como bem identifica Camila Vidal “a internet conecta pessoas, alavanca marcas e é uma verdadeira máquina de construir negócios.” (VIDAL CAMILA, 2022, p. 146).

Hoje, com a internet você consegue empreender na área jurídica sem a necessidade de um espaço físico, bastando apenas a internet, um computador, sua OAB (ou não, dependendo da área que deseja empreender) e muita força de vontade de fazer acontecer.

Além da estrutura acima mencionada, é necessário ter um plano de negócios enxuto para auxiliá-lo na jornada. Tal plano deve conter noções básicas como o que almeja alcançar nos próximos 2, 5 e 10 anos, quais passos te deixarão mais próximos dos seus objetivos e consequentemente resultados.

Ademais, é necessário realizar uma análise de mercado, estudar concorrentes, analisar segmentos complementares; descrever a gestão necessária para compor seu negócio, pensando por setores, como: comercial, operacional, financeiro, administrativo e claro, listar os produtos/serviços que você domina fazer bem com os que deseja se profissionalizar no futuro e que pode atuar em parceria nesse primeiro momento.

Por fim, um ponto que merece destaque é que independentemente de CNPJ haja como uma empresa e tenha uma conta bancária exclusiva para o sua sua advocacia ou demais negócios e não misture com suas despesas pessoais, afinal, a confusão patrimonial é considerado um dos maiores erros dos empreendedores.

Lembre-se, não adianta pensar como amador e querer resultados profissionais, por isso para ter um negócio jurídico e se diferenciar no mercado será necessário estruturar cada um dos pontos listados acima.

3.3 ESTRATÉGIA

Após ter construído sua estrutura, passamos agora para o terceiro e último pilar base do empreendedorismo que é a estratégia.

Colocar todas as informações dos pilares anteriores literalmente no papel e traçar um plano de ação para alcançar os respectivos objetivos de curto, médio e longo prazo, nos traz clareza dos próximos passos, mas após isso é necessário ir para a prática e traçar objetivos que nos permita alcançar os resultados desejados, diante disso como estratégias iniciais estão:

3.3.1 MODELO DE NEGÓCIO

Definir um modelo de negócios para empreender, diferente do que muitos pensam, é muito mais do que criar e oferecer a sua ideia, o seu produto. É estruturar e analisar como a sua ideia, o seu negócio, irá criar, entregar e capturar valor para o seu cliente.

Quando nos referimos a modelo de negócios o primeiro passo é entender que não existe uma receita pronta, você pode até se deparar com vários modelos expostos na internet, com amigos empreendedores ou se inspirar em negócios já consolidados, entretanto, para cada ideia é recomendável que, o seu modelo de negócio seja único no mercado.

Apesar de não ter um passo a passo padrão, você pode se inspirar em diversos modelos para desenvolver o do seu negócio, verificando o que deu certo, o que pode ser melhorado, o que não faz sentido para o seu negócio e afins.

Quando adentramos no assunto, diversos tipos podem ser analisado, sendo os modelo mais comuns:

- **B2C - Business to Consumer, ou Empresa para Consumidor:** este modelo é baseado na venda direta de produtos e/ou serviços para o consumidor. Aqui temos um exemplo jurídico clássico de um escritório de advocacia. Quanto aos escritórios independente do público final eles também podem ser ainda divididos em subcategorias como escritórios de massa, onde o modelo de negócio visa atender um maior número de demandas; escritórios boutiques, que são os especializados em determinadas áreas e costumam entregar um serviço mais artesanal;
- **B2B - Business to Business ou Empresa para Empresa:** é um modelo de negócios para quem vende produtos e serviços diretamente para outros negócios, como por exemplo os softwares de gestão e até terceirização de áreas inteiras como de Recursos Humanos, por exemplo.
- **Franquia:** um dos modelos mais populares e conhecidos pelos empreendedores. Neste modelo o empreendedor adquire um negócio já pronto e validado, com toda estrutura necessária. A única ressalva neste modelo é que há algumas restrições como ao uso da marca, limitação de fornecedores, etc.
- **Assinatura:** um modelo de negócio que cresceu muito com a nova economia e teve como inspiração originária a Netflix. Como exemplo na área jurídica são as plataformas de ensinos de comunidades, cursos, revistas.

- **Plataforma Multilateral: um dos modelos de negócios mais escaláveis pois trabalha diretamente com dois grupos distintos e interliga negócios, como por exemplo o Ifood, a Uber, o Rappi.**

Por fim, vale mencionar que o modelo de negócios é adaptável e deverá evoluir de acordo com o crescimento de cada negócio. Inclusive, é extremamente importante que empreendedores revisitem seus modelos ao longo do tempo, uma vez que isso aumenta o poder de inovação e diminui as chances de ter uma entrega de valor obsoleta frente ao volátil mercado que vivemos.

3.3.2 MARCA COMO DIFERENCIAL

Um dos pontos mais importantes da jornada empreendedora consiste na criação e desenvolvimento da marca.

Segundo a Lei da Propriedade Industrial n.9.279/1996 marca é “todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros similares”, logo quando paramos para analisar o mercado no todo, a marca é a maior característica de diferenciação de qualquer negócio.

De acordo Howard Schultz, um dos sócios fundadores da famosa cafeteria Starbucks, a marca “cria um vínculo emocional com as pessoas” (SCHULTZ, 2019, p.15), um senso de pertencimento e admiração.

Ademais, além da diferenciação, as marcas são responsáveis pelas tomadas de decisões finais, uma vez que diferenciais como qualidade, tecnologia, variedade e inovação são facilmente copiáveis.

Segundo Martin Lindstron, um dos mais respeitáveis gurus do marketing mundial, “a maioria dos consumidores

pensam em sua escolha por dois segundos” (LINDSTRON MARTIN, 2016, p. 114).

Seguindo a premissa apontada por Martind, podemos compreender que na maioria das vezes a nossa escolha é irracional. Um exemplo clássico disso é que quando você consome um pequeno produto, se ele cumpriu com o objetivo esperado, normalmente ele vira tradição. Na próxima compra você não ficará pesquisando similares e sempre acabará adquirindo o mesmo. Essa lógica vale tanto para pequenas compras do dia a dia, como sabonetes, cremes dentais e até para empresas maiores como restaurantes, lojas de roupas, de eletrônicos, e até mesmo advogados e demais negócios jurídicos.

Após ter essa consciência, adentramos em um questionamento mais profundo, onde: o que nos leva a comprar um produto da marca X e não da marca Y?

Sobre esse tema, a primeira compreensão e até consciência que devemos ter é que todos somos uma marca. A partir dessa consciência partimos para os seguintes questionamentos: como a minha marca está sendo vista? Como minha marca se conecta com as pessoas? Como eu quero que as pessoas associem a minha marca?

Vale destacar que ser intencional no que deseja transmitir é totalmente diferente de tentar sustentar um personagem. A linha entre ambos é tênue uma vez que quando você toma consciência que está transmitindo algo o tempo todo ode deixar valer-se de inspirações alheias e se perder no meio do caminho. Por isso, sempre recomendamos ter clareza sobre quais são seus valores, o que é inegociável para você e quais bandeiras você deseja levantar através da sua marca.

Tais preceitos valem para qualquer tipo de marca, sendo que as existentes atualmente no mercado são: a marca pessoal, a marca corporativa e a marca mista, cujas diferenciações passaremos a explorar agora.

3.3.2.1 TIPOS DE MARCA

Na marca pessoal como o próprio nome remete diz respeito a pessoa, e aqui temos que ter consciência que não conseguimos construir ela do zero já que estamos comunicando algo desde que nascemos.

O ponto de diferenciação deste tipo de marca está totalmente ligado na pessoa, logo ela é o centro da marca pessoal e através dela externalizamos toda a nossa identidade, os nossos gostos, princípios e valores.

Já nas marcas corporativas conforme explica Gabriela Archetti:

Existe a necessidade de uma logo, de uma identidade que ligue todos os pontos de contatos, diferentemente de uma marca pessoal. São as lojas de roupas, padarias, confeitarias, salões de beleza, estéticas e muito mais. (ARCHETTI, 2021, p. 55).

Na marca pessoal, normalmente a conexão é maior, uma vez que pessoas se conectam com pessoas. Prova disto é que cada vez mais marcas corporativas estão humanizando suas marcas e externalizando seus conceitos.

A marca mista nasceu justamente da junção dos dois tipos de marca citados anteriormente e consiste na construção e vinculação da marca pessoal com a marca corporativa.

Segundo ainda Gabriela Archetti, “marcas humanizadas trazem pessoas para a frente, se comunicam, escutam verdadeiramente os clientes, entendem as dores, os desejos e procuram soluções para transformar o cliente.”(ARCHETTI, GABRIELA, 2021, p. 57).

Assim, independente da forma de empreender, do seu modelo de negócio e até mesmo de quantas pessoas representarão o seu negócio é primordial desenvolver a sua marca e humanizá-la.

3.3.3 BRANDING

Branding significa marca em inglês, e como identificamos no tópico acima é um dos maiores diferenciais de qualquer negócio.

O papel da marca a dez anos era apenas ser reconhecida e por isso muitas das vezes bastava apenas ser vista. Ocorre que com a era da informação está cada vez mais complexo desenvolver uma marca forte e única no mercado, o que destaca a importância do Branding no seu negócio.

Em uma entrevista para a Staage, uma plataforma de ensino para carreiras e negócios Arthur Bender especialista em posicionamento de marcas assim ilustra:

Diferenciação é um pilar central de qualquer projeto de branding. Porque marcas nasceram para criar desigualdade entre coisas aparentemente semelhantes. No mercado profissional a gente precisa ter em mente que quanto mais iguais nos tornamos aos nossos concorrentes, menos valor percebido teremos.

Como podemos ver, o branding está muito associado ao autoconhecimento justamente por nos dar clareza no porquê fazemos o que fazemos, sobre quem somos e quem queremos atingir, se tornando uma estratégia totalmente ligada à nossa trajetória de vida.

Atualmente, o mercado não precisa necessariamente de mais uma marca, mas sim de uma marca diferente de tudo que já existe. No mercado jurídico não é diferente, qual seria o pilar de diferenciação dos mais de 1,3 milhão de advogados atualmente ativos conforme apurados no próprio site da OAB Nacional?

Querendo ou não, a tendência é que esse número aumente ainda mais com o passar dos anos, cabendo a cada

um de nós, empreendedores jurídicos encontrar e explorar o nosso diferencial competitivo tornando-nos em marcas únicas.

Deste modo, podemos compreender que branding é o responsável por estudar e desenvolver o conjunto da marca alinhadas ao posicionamento, propósito e valores da marca, despertando sensações e criando conexões conscientes e até mesmo inconscientes nos nossos possíveis clientes, tendo papel decisivo no momento da decisão de contratação do produto ou serviço.

Deixar de assumir o controle sobre a sua marca e a do seu negócio simplesmente te tornará apenas mais um no meio da multidão. Ouse explorar a sua história e encontrar o seu diferencial.

3.3.4 MARKETING JURÍDICO

Além do modelo de negócio e construção e desenvolvimento de marca através do branding, temos mais uma estratégia fundamental na jornada empreendedora, sendo inclusive um dos setores responsáveis pelo crescimento de muitos negócios que é o marketing jurídico.

Quando você tem clareza do produto que você oferece e para quem oferece é crucial que você trace cada vez mais estratégias para alcançar mais pessoas, agregar mais valor ao seu produto ou serviço e até mesmo se posicionar no mercado.

Existe inúmeras formas de explorar essas estratégias através do marketing jurídico, sendo as mais recomendadas atualmente:

- **Marketing de Conteúdo: através da produção de artigos, posts nas redes sociais e vídeos nos mais diversos canais com caráter informativo. Nessa modalidade, além de contribuir com o conhecimento da sociedade e possivelmente educar seu público alvo, demonstra autoridade no**

assunto e conseqüentemente conexão com possíveis clientes;

- **Posicionamento através das redes sociais: compartilhar quem você é, o que você faz (além do jurídico) e quais atividades você costuma praticar pode te aproximar do seu público ideal, afinal pessoas se conectam com pessoas;**
- **Investimento em plataformas de tráfego pago (google Ads / Facebook Ads); e claro,**
- **Estratégias de marketing no offline como frequentar eventos, seminários e workshops, realizando muito networking;**

Conforme podemos observar, todos pilares acima elencados se comunicam e por isso fazem parte do conjunto geral de estratégia.

Ademais, destacamos que todos os pilares ora abordados devem ser praticados em conformidade com o nosso código de ética, principalmente mantendo o profissionalismo em não divulgar informações sigilosas, práticas publicitárias enganosas e claro, resultado garantido.

Por fim, como diz Ben Horowitz, em seu livro O Lado difícil das situações difíceis: “Não existem atalhos para o conhecimento, em especial para aquele que vem da experiência pessoal. Seguir as fórmulas convencionais e fazer atalhos pode ser pior do que não saber absolutamente nada” (HOROWITZ, 2015, p.07.), logo, utilize de inspirações, mas lembre-se que a sua trajetória é só sua.

4. CONCLUSÃO

Empreender não é fácil, exige coragem, determinação e muito foco, ainda mais em um país cuja mortalidade de negócios assusta e a informalidade extrema enfraquece.

Entretanto, o principal intuito do presente trabalho foi lhes apresentar ferramentas e conhecimentos que aprimoram e despertam o interesse e a vontade de empreender no mercado jurídico.

Como citamos anteriormente, em um cenário tão dinâmico e turbulento diante de tantas mudanças, acreditamos no poder da informação como forma de catalisar e impulsionar ainda mais o mercado, encontrando cada vez mais soluções para o mercado jurídico e para a sociedade em geral.

No presente trabalho, abordamos brevemente sobre alguns conceitos que englobam o empreendedorismo, como forma de inspirar e contribuir para construção e aprimoramento de novos negócios.

Abordamos sobre a tríade responsável pela criação e estruturação de negócios inspirados em grandes cases do mundo business, passando pelo tripé mentalidade, estrutura e estratégias, onde cada um desses pilares corresponde a base de um negócio concreto.

Ao final, esperemos que o presente trabalho possa ter inspirado e contribuído para a jornada empreendedora de vários outros colegas de profissão, cooperando assim para gerar ainda mais empregos, mudar o cenário negativo relacionado ao mercado jurídico e claro, demonstrar o sentido e o significado do porquê fazemos o que fazemos e qual é o nosso diferencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHETTI, Gabriela. **Marcas que Marcam: Marcas poderosas não pedem licença**; São José dos Campos-SP: Ofício das Palavras; 2021, p. 55

BARRET, Victoria. **Dropbox: The Inside Story Of Tech's Hottest Startup**; **Forbes** 18/10/2011; disponível em <https://>

www.forbes.com/sites/victoriabarret/2011/10/18/dropbox-the-inside-story-of-techs-hottest-startup/. Acesso em: 10 dez. 2023

BARRETO, Diego. **Nova Economia:** entenda porque o perfil empreendedor está engolindo o empresário tradicional brasileiro; 1. Ed. – São Paulo: Editora gente, 2021

Entrevista com Arthur Bender. Como criar e fortalecer sua marca pessoal? **Staage**; disponível em: <https://blog.staage.com/entrevistas/entrevista-arthur-bender-marca-pessoal/#:~:text=Arthur%20Bender%3A%20diferencia%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20um,concorrentes%2C%20menos%20valor%20percebido%20teremos>. Acesso em 13 dez. 2023

EKER, T. Harv. **Os segredos da mente milionária.** Tradução de Pedro Jorgensen Junior; Rio de Janeiro: Sextante, 2006

HOROWITZ, Ben. **O Lado Difícil das Situações Difíceis: como construir um negócio quando não existem respostas prontas.** Tradução Marcelo Brandão Cipolla. – São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2015

JOB, Rosi. **O sucesso é treinável.** Organização de Joel Moraes. São Paulo: Editora Gente, 2020

LINDSTROM, Martin. **A lógica do consumo:** verdades e mentiras sobre por que compramos. Tradução Marcello Lino – Rio de Janeiro; HarperCollins Brasil, 2016.

NOVET, Jordan. **Amazon's cloud division reports 32% revenue growth.** CNBC. Disponível em <https://www.cnbc.com/2021/04/29/aws-earnings-q1-2021.html>. Acesso em 01 dez 2023

PLAY STUDIO. **8 exemplos de intraempreendedorismo:** cases de sucesso pelo mundo; 21/03/2022; disponível em <https://www.playstudio.io/blog/exemplos-de-intraempreendedorismo> Acesso em: 11 dez 2023

RIES, Eric. **A startup enxuta**; tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SCHULTZ, Howard. **Dedique-se de coração:** A história de como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara. Tradução June Camargo, São Paulo: Buzz, 2019

VIDAL, Camila. **Como criar o seu negócio do zero:** o jeito moving de empreender. Rio de Janeiro, Harper Collins, 2022

ADVOCACIA REINVENTADA: A LIDERANÇA NA SOCIEDADE 5.0

REINVENTED LAWYERING: LEADERSHIP IN SOCIETY 5.0

Rafaela Vialle Strobel Dantas

Advogada. rafaela@strobeldantas.adv.br MBA Direito da Economia e da Empresa, pelo ISAE/ FGV-RJ, pós-graduação em Direito Administrativo pela UniCuritiba-PR, formação em Liderança Integral pelo programa Integral Leadership Program – ILP - FAE/NOVA School of Business and Economics de Lisboa. Sócia-fundadora do escritório Strobel Dantas Advocacia Empresarial.

RESUMO: Este artigo tem como objetivo explorar a transformação da advocacia e da liderança no contexto da Sociedade 5.0, uma era marcada pela integração profunda de tecnologias avançadas e pela busca de soluções para desafios éticos e sociais. O tema é contextualizado dentro das mudanças significativas trazidas pela quinta revolução industrial, onde a digitalização, a inteligência artificial e a Internet das Coisas reformulam as práticas profissionais e os paradigmas éticos. A metodologia utilizada para esta pesquisa é qualitativa, baseada em uma análise da literatura especializada e estudos de caso, proporcionando um entendimento holístico das tendências emergentes na advocacia e na liderança. Os resultados encontrados indicam que a Sociedade 5.0 requer uma nova forma de liderança no setor jurídico, focada não apenas na competência técnica, mas também na sensibilidade ética e social. Os advogados precisarão se adaptar a um ambiente que exige uma maior compreensão das tecnologias emergentes,

bem como uma consciência crítica de suas implicações. O estudo conclui que a advocacia na Sociedade 5.0 transitará na intersecção entre inovação, responsabilidade e visão humanística, desafiando os profissionais a redefinirem suas práticas e abordagens para atender demandas de um mundo cada vez mais digitalizado e interconectado.

PALAVRAS-CHAVE: SOCIEDADE 5.0; Liderança; Direito; Advocacia; Desafios Éticos; Responsabilidade Social; Perspectivas.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;

2. ENTENDENDO A SOCIEDADE 5.0;

2.1. DEFINIÇÃO E ORIGENS;

2.2. ENQUADRAMENTO NAS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS;

2.3. O ESPÍRITO DA SOCIEDADE 5.0;

2.4. CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE 5.0;

2.4.1 TECNOLOGIAS EMERGENTES E INOVAÇÃO; 2.4.2. IMPACTO NO SETOR JURÍDICO E EMPRESARIAL;

3. LIDERANÇA NA SOCIEDADE 5.0;

3.1. O PAPEL DOS LÍDERES NA NOVA ERA;

3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA NA

SOCIEDADE 5.0;

3.1.2. DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA LÍDERES;

4. O DIREITO NA ERA DA SOCIEDADE 5.0;

4.1. A EVOLUÇÃO DO DIREITO E DA ADVOCACIA;

4.2. APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA PRÁTICA JURÍDICA;

4.3. ADVOCACIA E ÉTICA NA SOCIEDADE 5.0;

5. ADVOCACIA E SOCIEDADE 5.0: UM NOVO PARADIGMA;

5.1. O PAPEL CRESCENTE DA TECNOLOGIA NA SOCIEDADE E NO DIREITO;

5.1.1. DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ADVOGADOS;

5.1.2. HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NA ADVOCACIA 5.0;

5.1.2.1. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EDUCAÇÃO CONTÍNUA: HABILIDADES TÉCNICAS E SOFT SKILLS;

5.1.2.2. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL;

5.1.2.3. ADVOCACIA PROATIVA E PREVENTIVA;

6. ADAPTAÇÃO DA ADVOCACIA À SOCIEDADE 5.0;

6.1. NOVAS DEMANDAS JURÍDICAS;

6.1.1. DIREITO CONTRATUAL E COMPLIANCE;

6.1.2. GESTÃO DE RISCOS E RESOLUÇÃO DE DISPUTAS;

6.2. TECNOLOGIAS JURÍDICAS E ADVOCACIA MODERNA;

6.2.1. FERRAMENTAS DIGITAIS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL;

6.2.2. EFICIÊNCIA OPERACIONAL E ANÁLISE PREDITIVA;

7. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ABSTRACT: This article aims to explore the transformation of law and leadership in the context of Society 5.0, an era marked by deep integration of advanced technologies and the search for solutions to ethical and social challenges. The theme is contextualized within the significant changes brought by the fifth industrial revolution, where digitalization, artificial intelligence, and the Internet of Things reshape professional practices and ethical paradigms. The methodology used for this research is qualitative, based on an analysis of specialized literature and case studies, providing a holistic understanding of emerging trends in law and leadership. The findings indicate that Society 5.0 requires a new form of leadership in the legal sector, focused not only on technical competence but also on ethical and social sensitivity. Lawyers will need to adapt to an environment that demands a greater understanding of emerging technologies, as well as a critical awareness of their implications. The study concludes that law in Society 5.0 will transition at the intersection of innovation, responsibility, and humanistic vision, challenging professio-

nals to redefine their practices and approaches to meet the demands of an increasingly digitalized and interconnected world.

KEYWORDS Society 5.0; Leadership; Law; Legal Practice; Ethical Challenges; Social Responsibility; Perspectives.

SUMMARY:

1. INTRODUCTION;

2. UNDERSTANDING SOCIETY 5.0

2.1. DEFINITION AND ORIGINS

**2.2. CONTEXTUALIZING IN INDUSTRIAL
REVOLUTIONS**

2.3. THE SPIRIT OF SOCIETY 5.0

2.4. CHARACTERISTICS OF SOCIETY 5.0

2.4.1 Emerging Technologies and Innovation

2.4.2 Impact on the Legal and Business Sector;

3. LEADERSHIP IN SOCIETY 5.0

3.1. THE ROLE OF LEADERS IN THE NEW ERA

3.1.1 Leadership Characteristics in Society 5.0

3.1.2 Challenges and Opportunities for Leaders;

4. LAW IN THE ERA OF SOCIETY 5.0

**4.1. THE EVOLUTION OF LAW AND LEGAL
PRACTICE**

**4.2. APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN
LEGAL PRACTICE**

4.3. LAW AND ETHICS IN SOCIETY 5.0;

5. LAW AND SOCIETY 5.0: A NEW PARADIGM

**5.1. THE GROWING ROLE OF TECHNOLOGY IN
SOCIETY AND LAW**

5.1.1 Challenges and Strategies for Lawyers

5.1.2 Skills and Competencies in 5.0 Law Practice

**5.1.2.1 Professional Development and Continuing Edu-
cation: Technical Skills and Soft Skills**

5.1.2.2 Ethics and Social Responsibility

5.1.2.3 Proactive and Preventive Law;

6. ADAPTING LEGAL PRACTICE TO SOCIETY 5.0

6.1. NEW LEGAL DEMANDS

6.1.1 Contract Law and Compliance

6.1.2 Risk Management and Dispute Resolution

6.2. LEGAL TECHNOLOGIES AND MODERN LAW PRACTICE

6.2.1 Digital Tools and Artificial Intelligence

6.2.2 Operational Efficiency and Predictive Analysis;

7. CONCLUSION;

8. BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo visa estabelecer o contexto e a importância do tema central: a adaptação da advocacia à Sociedade 5.0. Em um mundo onde a tecnologia avança a passos largos, transformando todos os aspectos da vida cotidiana, é imperativo entender como estas mudanças afetam o campo jurídico. A Sociedade 5.0 representa uma era de inovações significativas, onde a tecnologia não é apenas um facilitador de eficiência, mas também um agente transformador de práticas e princípios jurídicos.

Neste cenário, os profissionais do direito são confrontados com desafios inéditos e oportunidades estimulantes. As mudanças vão além da simples adoção de novas ferramentas tecnológicas; elas exigem uma reavaliação das práticas jurídicas tradicionais, uma reflexão sobre a ética profissional e a necessidade de equilibrar a inovação tecnológica com os princípios de justiça e equidade. Assim, este artigo busca explorar as diversas facetas dessa adaptação, destacando tanto os desafios quanto às estratégias que os advogados podem empregar para prosperar na Sociedade 5.0.

O advento da Sociedade 5.0 representa uma

transformação significativa, não apenas em termos de avanços tecnológicos, mas também na maneira como interagimos e moldamos nosso ambiente social e econômico. Este artigo visa explorar o conceito da Sociedade 5.0, suas origens, o papel vital da liderança nessa nova era, e a relevância do direito e da advocacia no contexto dessas mudanças sem precedentes.

A relevância deste tema reside não apenas em sua atualidade, mas também em sua projeção para o futuro. Ao passo que a tecnologia continua a evoluir, a capacidade dos advogados de se adaptarem e se manterem atualizados com estas mudanças não é apenas desejável, mas essencial para o exercício competente e responsável da profissão jurídica. Portanto, este artigo busca fornecer insights valiosos e práticos para os profissionais do direito, preparando-os para enfrentar com confiança os desafios da advocacia na era moderna.

Este artigo abrange uma discussão sobre a Sociedade 5.0, abordando desde sua definição e origens até o papel crucial do direito e da advocacia na adaptação e orientação dentro deste novo contexto social e tecnológico. Ele fornece um guia estruturado para explorar como líderes e profissionais do direito podem navegar e contribuir para o sucesso na Sociedade 5.0.

O artigo conclui enfatizando a necessidade de uma abordagem holística e adaptativa tanto na liderança quanto na prática jurídica na Sociedade 5.0. A integração de tecnologia com uma forte base ética e humanística é fundamental para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades desta nova era.

2. ENTENDENDO A SOCIEDADE 5.0

2.1. DEFINIÇÃO E ORIGENS

A Sociedade 5.0, originada no Japão, simboliza uma sociedade equilibrada que integra avanços tecnológicos às necessidades humanas. Distinta das fases anteriores, focadas em automação e eficiência, visa harmonizar ciência e bem-estar social. Para o Gabinete do Governo do Japão, a Sociedade 5.0 está centrada no ser humano e não na tecnologia para controlá-lo. Mesmo com toda a capacidade tecnológica em monitorar todo o espaço virtual, o intuito não é controlar a sociedade, mas sim resolver vários problemas e atender aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU - Organização das Nações Unidas.

A “Sociedade 5.0” descreve uma visão futurista de integração profunda entre tecnologia digital e necessidades humanas (HARAYAMA, 2017). Baseia-se em avanços como inteligência artificial, Internet das Coisas (IoT), big data, entre outros, visando um equilíbrio entre avanço econômico e solução de problemas sociais.

Diferentemente da “Sociedade 4.0”, mais voltada para digitalização e automação, a “Sociedade 5.0” usa essas tecnologias para elevar a qualidade de vida, promovendo sustentabilidade, saúde, educação e inclusão social, com foco no ser humano e na acessibilidade dos benefícios tecnológicos a todos.

2.2 ENQUADRAMENTO NAS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS

A Sociedade 5.0 é vista como uma evolução da Quarta Revolução Industrial, combinando integração digital com inteligência artificial para aprimorar a qualidade de vida. Gladden (2019) cita que a Sociedade 5.0 se origina de uma consolidação da Indústria 4.0.

Este conceito se enquadra no contexto histórico das revoluções industriais da seguinte maneira (KEIDANREN, 2016):

1. Primeira Revolução Industrial (fim do século 18): Caracterizada pela mecanização e uso de água e vapor.

2. Segunda Revolução Industrial (final do século 19): Marcada pela produção em massa e eletricidade.

3. Terceira Revolução Industrial (década de 1970): Introdução de automação e tecnologias eletrônicas.

4. Quarta Revolução Industrial (Sociedade 4.0, século 21): Focada na digitalização e tecnologias como IoT e IA.

5. Sociedade 5.0: Transcende a digitalização, integrando tecnologias para resolver problemas sociais e promover um desenvolvimento humano-centrado.

2.3. O ESPÍRITO DA SOCIEDADE 5.0

O objetivo da Sociedade 5.0, (FUKUYAMA, 2018) é realizar uma sociedade onde as pessoas aproveitem ao máximo a vida. A Sociedade 5.0 marca a transição de um foco no progresso econômico e eficiência para um equilíbrio com necessidades sociais amplas.

É um conceito visionário que considera a sustentabilidade, a centralidade no ser humano, a resiliência organizacional e a colaboração ser humano máquina como uma tendência para o futuro da indústria (EUROPEAN COMMISSION, 2021; DI NARDO; YU, 2021). Representa um

esforço para enfrentar desafios como o envelhecimento da população, necessitando de soluções inovadoras não apenas em tecnologia assistiva, mas também em sistemas socioeconômicos sustentáveis.

A desigualdade é outro desafio central. A Sociedade 5.0 visa usar a tecnologia para reduzir lacunas em educação, saúde e oportunidades econômicas, beneficiando a sociedade de forma mais equitativa.

A sustentabilidade também é prioritária. Com o reconhecimento dos limites dos recursos naturais e a urgência das mudanças climáticas, a Sociedade 5.0 foca em desenvolver tecnologias e práticas sustentáveis, desde energias renováveis até inovações em reciclagem e gestão de resíduos.

¹ *The 5th Science and Technology Basic Plan refere-se a um plano de governo Japonês aprovado em decisão de gabinete em 22 de janeiro de 2016 (KEIDANREN, 2016).*

2.4. CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE 5.0

A Sociedade 5.0 emerge como uma visão futurista focada em usar tecnologias emergentes para resolver problemas sociais e melhorar a qualidade de vida. Suas principais características incluem (KEIDAREN, 2019):

1. Integração de Tecnologias Avançadas: Uso intensivo de IA, IoT, Big Data, robótica e outras inovações digitais.

2. Foco no Humano: Prioriza o avanço tecnológico alinhado às necessidades e bem-estar humano.

3. Solução de Desafios Sociais: Utiliza tecnologia para abordar problemas globais como mudanças climáticas e desigualdade.

4. Personalização e Serviços Sob Demanda: Oferece serviços personalizados, graças à análise de grandes volumes de dados.

5. Conectividade e Colaboração: Ressalta a importância da interação entre setores e países para inovações sustentáveis.

6. Transformação Econômica e Social: Promove mudanças uma transformação abrangente, afetando não apenas a economia, mas também as estruturas sociais, os estilos de vida e os valores.

7. Inclusão e Acessibilidade: Visa garantir que os benefícios das inovações tecnológicas sejam acessíveis a todos, promovendo uma sociedade

mais inclusiva e justa.

8. Sustentabilidade Ambiental: Reconhece a importância de práticas sustentáveis e o uso responsável de recursos naturais, integrando a tecnologia para alcançar um desenvolvimento mais sustentável.

A Sociedade 5.0 representa uma mudança significativa na forma como pensamos sobre o progresso tecnológico, com um foco maior na melhoria da qualidade de vida para todas as pessoas, equilibrando crescimento econômico com responsabilidade social e ambiental.

2.4.1 Tecnologias Emergentes e Inovação

A Sociedade 5.0 é caracterizada pela integração de várias tecnologias emergentes que estão redefinindo o modo como vivemos e trabalhamos. A Inteligência Artificial (IA) está na vanguarda, possibilitando máquinas que podem aprender, tomar decisões e realizar tarefas complexas. A Internet das Coisas (IoT) conecta inúmeros dispositivos e sensores, proporcionando uma rede vasta e interconectada que pode coletar e compartilhar dados em tempo real. Big Data, por sua vez, refere-se à imensa quantidade de dados gerados, que, quando analisados, podem revelar padrões, tendências e insights valiosos. Juntas, essas tecnologias estão impulsionando a inovação em uma escala sem precedentes, transformando indústrias e criando novas oportunidades de negócios.

2.4.2. IMPACTO NO SETOR JURÍDICO E EMPRESARIAL

No setor jurídico e empresarial, estas tecnologias estão remodelando as práticas de forma significativa. A IA está sendo usada para automatizar tarefas rotineiras, como a análise de documentos e a pesquisa de jurisprudência, permitindo que os profissionais de direito se concentrem em aspectos mais estratégicos de seu trabalho. O Big Data está transformando a tomada de decisões, fornecendo insights baseados em dados que podem ajudar as empresas a entender melhor seus mercados, clientes e riscos. A IoT, por sua vez, está criando novas áreas de prática legal, como questões relacionadas à privacidade de dados e segurança cibernética. À medida que essas tecnologias continuam a evoluir, é fundamental que os profissionais de direito e as empresas se adaptem para aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios que surgem nesse novo ambiente tecnológico.

3. LIDERANÇA NA SOCIEDADE 5.0

3.1. O PAPEL DOS LÍDERES NA NOVA ERA

Na Sociedade 5.0, o papel dos líderes está se transformando significativamente. Eles enfrentam o desafio de transcender as abordagens tradicionais de liderança, harmonizando a competência tecnológica com uma perspectiva humanística. Isso implica não apenas compreender as

tecnologias emergentes e seu funcionamento, mas também entender como essas inovações podem impactar amplamente a sociedade e os indivíduos (IMRAN et al., 2020).

Inicialmente, é essencial que os líderes dominem as tecnologias atuais, como Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e Big Data. Eles devem reconhecer como essas inovações podem ser aplicadas para aprimorar processos, produtos e serviços, identificando oportunidades que beneficiem tanto o negócio quanto a sociedade.

Por outro lado, manter uma visão humanística é crucial. Os líderes devem assegurar que a implementação de novas tecnologias não negligencie a importância das pessoas, sejam elas clientes ou colaboradores. Isso inclui a consideração de aspectos éticos, como a privacidade de dados e os impactos no emprego, garantindo que o uso da tecnologia vise a melhoria da qualidade de vida, e não apenas o aumento dos lucros.

Além disso, os líderes na Sociedade 5.0 devem ser promotores da mudança. É fundamental que liderem pelo exemplo, incentivando uma cultura de inovação contínua e aprendizado. Eles devem inspirar suas equipes a desenvolver novas habilidades e abordagens, antecipando tendências futuras e preparando a organização para as mudanças que estão por vir.

Em síntese, o papel do líder na Sociedade 5.0 é desafiador e multifacetado, requerendo um equilíbrio entre a expertise tecnológica e uma profunda compreensão do impacto humano e social das inovações. Além disso, exige uma abordagem proativa na gestão da mudança, promovendo um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA NA SOCIEDADE 5.0

Líderes eficazes na Sociedade 5.0 se destacam por sua flexibilidade, inovação e forte consciência ética. Eles promovem ativamente a inclusão, a diversidade e a sustentabilidade em suas decisões. As características e habilidades humanas valorizadas nesse contexto incluem (HOBERG, 2017):

- **Pensamento Crítico e Analítico:** Essencial em um mundo inundado de dados e informações, a capacidade de analisar criticamente e fazer avaliações lógicas é crucial para líderes eficientes.

- **Criatividade e Inovação:** Frente à automatização de tarefas, a criatividade humana torna-se vital para inovar, pensar de maneira original e desenvolver novas soluções.

- **Habilidades Sociais e Emocionais:** Empatia, comunicação eficaz e habilidades interpessoais são fundamentais para colaborar, liderar e trabalhar de forma efetiva em equipes diversificadas.

- **Flexibilidade e Adaptabilidade:** A habilidade de se adaptar rapidamente a novas tecnologias, ambientes e situações é chave em um mundo em constante evolução.

- **Habilidades Técnicas e Digitais:** Conhecimentos básicos em tecnologias digitais e um entendimento das inovações como IA, Big Data e IoT são importantes para diversos profissionais.

- **Aprendizado Contínuo:** A disposição e a capacidade de aprender constantemente e atualizar habilidades são essenciais para se manter relevante no mercado de trabalho.

- **Resolução de Problemas Complexos:** A capacidade de solucionar problemas complexos e não rotineiros, frequentemente exigindo abordagens inovadoras e pensamento lateral.

- **Consciência Ética e Social:** A compreensão e consideração das implicações éticas e sociais das tecnologias e decisões, promovendo um uso responsável e sustentável da tecnologia.

- **Gestão de Dados e Análise de Informações:** A habilidade de interpretar e utilizar dados de forma eficaz é cada vez mais valiosa em um mundo orientado por dados.

Essas habilidades e características refletem a necessidade de um equilíbrio entre competências tecnológicas e qualidades humanas singulares, como criatividade, empatia e ética, na Sociedade 5.0. (JACKSON, 2021).

3.1.2. DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA LÍDERES

Líderes na Sociedade 5.0 enfrentam o desafio de gerir mudanças e adaptar-se a modelos de negócios disruptivos, ao mesmo tempo identificando oportunidades para inovação e crescimento sustentável. A liderança nesta era abrange múltiplas dimensões (IMRAN, 2021):

- Liderança Adaptativa: Habilidade para se adaptar rapidamente a mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, sendo flexível, aberto a novas ideias e capaz de ajustar estratégias.

- Visão para o Futuro: Compreensão das implicações de longo prazo das tecnologias emergentes e como elas podem ser empregadas para criar um futuro sustentável e inclusivo.

- Gestão de Diversidade: Habilidade para gerir e valorizar equipes multidisciplinares e multiculturais, promovendo inclusão e colaboração.

- Liderança Ética e Responsável: Navegação por questões éticas complexas, garantindo que a tecnologia seja utilizada de forma ética e responsável.

- Foco no Desenvolvimento Humano: Ênfase no desenvolvimento das pessoas, apoiando o aprendizado contínuo, o bem-estar e o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

- Incentivo à Inovação e Criatividade: Criação de um ambiente onde a inovação e a criatividade são encorajadas e valorizadas.

- Habilidades de Comunicação Eficazes: Comunicação clara e eficaz de visões, estratégias e complexidades tecnológicas, e habilidade para ouvir e engajar diferentes stakeholders.

- Decisões Baseadas em Dados: Capacidade de interpretar dados complexos e tomar decisões informadas, equilibrando intuição com insights baseados em evidências.

- Empatia e Inteligência Emocional: A habilidade de entender e responder às necessidades e emoções dos outros é essencial para construir equipes fortes, resolver conflitos e liderar com compaixão.

Em síntese, a liderança na Sociedade 5.0 não se trata apenas de gerenciar tecnologia e inovação, mas também de inspirar e capacitar pessoas, promovendo um desenvolvimento sustentável e humano-centrado.

3. O DIREITO NA ERA DA SOCIEDADE 5.0

3.1. A EVOLUÇÃO DO DIREITO E DA ADVOCACIA

A Sociedade 5.0 implica uma mudança significativa para o direito e a advocacia, marcada pela rápida evolução tecnológica. Os profissionais do direito precisam se adaptar não apenas às novas ferramentas e métodos, mas também entender as implicações sociais e éticas que emergem com essas tecnologias (DRUMMOND, 2020).

A transformação tecnológica no campo jurídico inclui o uso de Inteligência Artificial (IA) para análise de dados, automação de tarefas repetitivas e plataformas avançadas de gestão de processos. Essas inovações aumentam a eficiência e a capacidade de lidar com grandes volumes de informação, mas também trazem desafios éticos e regulatórios, como questões de privacidade de dados e segurança cibernética.

Além disso, a advocacia na Sociedade 5.0 demanda uma mentalidade mais proativa. Advogados são incentivados a serem consultores estratégicos, antecipando mudanças e

oferecendo soluções inovadoras que abrangem aspectos legais e de negócios. Essa abordagem requer um aprendizado contínuo e adaptabilidade para navegar nas implicações das tecnologias emergentes.

4.2. APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA PRÁTICA JURÍDICA

Na Sociedade 5.0, a advocacia enfrenta o desafio de equilibrar inovação e responsabilidade ética, um aspecto crucial para garantir que o avanço tecnológico seja alinhado com os valores humanos e princípios de justiça. Este equilíbrio é essencial para assegurar que a tecnologia, embora sendo uma ferramenta poderosa para eficiência e inovação, não comprometa os direitos fundamentais e a ética profissional.

Primeiramente, a ética na advocacia na era da Sociedade 5.0 abrange mais do que a adesão aos códigos de conduta tradicionais. Ela exige uma compreensão aprofundada de como as tecnologias emergentes, como IA e Big Data, podem impactar os direitos e a privacidade dos indivíduos. Os advogados precisam considerar cuidadosamente as implicações de utilizar essas tecnologias em sua prática, desde questões de confidencialidade de dados até potenciais vieses em sistemas de IA.

Além disso, a advocacia tem o papel de defender e promover a justiça em uma sociedade cada vez mais digitalizada. Isso envolve não apenas a proteção dos direitos individuais em face das inovações tecnológicas, mas também a garantia de que todos tenham acesso equitativo aos benefícios trazidos por essas inovações. Advogados devem ser defensores da equidade digital, lutando contra a exclusão digital e garantindo que as inovações tecnológicas não criem formas de desigualdade.

Outro aspecto importante é a participação ativa na formulação e revisão de leis e políticas relacionadas às

tecnologias emergentes. Os profissionais do direito têm um papel fundamental na garantia de que as novas legislações sejam justas, eficazes e respeitem os direitos humanos, equilibrando a inovação com a proteção legal.

Em resumo, na Sociedade 5.0, a advocacia é chamada a desempenhar um papel crucial na gestão dos aspectos éticos e jurídicos das tecnologias emergentes. Isso requer uma visão holística que combine competência técnica com um compromisso firme com os valores éticos e a justiça, garantindo que o avanço tecnológico sirva ao bem comum e à proteção dos direitos fundamentais.

5. ADVOCACIA E SOCIEDADE 5.0: UM NOVO PARADIGMA

5.1. O PAPEL CRESCENTE DA TECNOLOGIA NA SOCIEDADE E NO DIREITO

Na Sociedade 5.0, os advogados enfrentam o desafio significativo de incorporar a tecnologia em sua prática jurídica, mantendo ao mesmo tempo a essência do direito, que é a promoção da justiça e da equidade. Esta tarefa não é trivial, pois implica não apenas na adoção de novas ferramentas tecnológicas, mas também na redefinição de muitos aspectos da prática jurídica.

Um dos principais aspectos dessa mudança é a automação de tarefas. Tecnologias como Inteligência Artificial e aprendizado de máquina estão permitindo que advogados automatizem tarefas rotineiras e demoradas, como pesquisa de jurisprudência e análise de documentos, liberando tempo para que se concentrem em aspectos mais complexos e criativos do trabalho jurídico.

Paralelamente, o uso crescente de Big Data está transformando a maneira como os advogados abordam casos e aconselham clientes. A análise de grandes conjuntos de dados pode oferecer insights valiosos, permitindo uma abordagem mais estratégica e informada para a tomada de decisão.

Além disso, a tecnologia está mudando a interação com os clientes. Plataformas online e ferramentas de comunicação digital estão facilitando o acesso dos clientes aos serviços jurídicos, melhorando a eficiência e a transparência.

No entanto, os advogados devem ser cautelosos para garantir que a adoção dessas tecnologias não comprometa os princípios fundamentais de justiça e equidade. Isso inclui considerações éticas relacionadas à privacidade de dados e ao potencial viés nas decisões tomadas com base em algoritmos de IA.

Em última análise, a integração bem-sucedida da tecnologia no direito requer um equilíbrio entre a eficiência proporcionada pelas novas ferramentas e a manutenção do compromisso fundamental do direito com a justiça. Os advogados precisam ser proficientes não apenas na tecnologia que adotam, mas também conscientes do impacto mais amplo dessa tecnologia na sociedade e na justiça.

5.1.1 DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA ADVOGADOS

Os advogados na Sociedade 5.0 enfrentam desafios únicos, principalmente devido à rápida evolução das tecnologias. Eles precisam desenvolver habilidades específicas para lidar com questões legais complexas geradas por essas novas tecnologias, mantendo simultaneamente uma perspectiva crítica sobre seus impactos éticos (DRUMMOND, 2020).

Um dos principais desafios é a necessidade de compreender tecnologias complexas, como a Inteligência Artificial, Blockchain, e Internet das Coisas. Os advogados precisam entender não só o funcionamento técnico dessas tecnologias, mas também como elas podem ser aplicadas no contexto legal. Isso inclui compreender as implicações legais de tecnologias emergentes em áreas como privacidade de dados, propriedade intelectual e contratos.

Além disso, os advogados devem estar preparados para enfrentar questões éticas que surgem com a adoção dessas tecnologias. Por exemplo, como garantir a justiça e evitar vieses em decisões automatizadas feitas por sistemas de IA? Como garantir a proteção de dados pessoais e a privacidade dos indivíduos?

Para enfrentar esses desafios, os advogados podem adotar várias estratégias (MASSARO, 2020):

1. Educação Contínua: Investir em formação contínua para se manter atualizado sobre as últimas tendências tecnológicas e as mudanças legais correspondentes.

2. Colaboração Interdisciplinar: Trabalhar em conjunto com especialistas em tecnologia para compreender melhor as implicações das novas ferramentas e sistemas.

3. Desenvolvimento de Novas Competências: Além de habilidades legais tradicionais, adquirir competências em áreas como análise de dados e compreensão tecnológica.

4. Foco na Ética: Manter um forte compromisso com a ética profissional, ponderando cuidadosamente as implicações éticas das decisões legais e

aconselhamento em um contexto tecnológico.

5. Adaptação Estratégica: Ser proativo na adaptação das práticas jurídicas para incorporar eficazmente a tecnologia, ao mesmo tempo em que se mantém fiel aos princípios fundamentais de justiça e equidade.

Ao desenvolver essas habilidades e estratégias, os advogados podem navegar efetivamente no cenário complexo e em constante mudança da Sociedade 5.0, oferecendo serviços jurídicos que são tanto inovadores quanto eticamente responsáveis.

5.1.2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NA ADVOCACIA 5.0

A carreira da advocacia se relaciona com a Sociedade 5.0 de várias maneiras, especialmente através da adaptação e integração de novas tecnologias e abordagens para atender às demandas de uma sociedade cada vez mais digitalizada e interconectada. Aqui estão alguns pontos de intersecção:

1. Tecnologia Legal (Legaltech): Ferramentas e plataformas que usam inteligência artificial, análise de dados e automação para melhorar a eficiência dos serviços jurídicos. Isso inclui automação de documentos, pesquisa jurídica aprimorada e análise preditiva de casos.

2. Acesso Ampliado à Justiça: Com a digitalização, mais pessoas podem ter acesso a serviços jurídicos,

como consultas online, plataformas de resolução de disputas e assistência jurídica virtual.

3. Privacidade e Proteção de Dados: A advocacia desempenha um papel crucial na orientação e conformidade com leis de privacidade e proteção de dados, cada vez mais importantes na Sociedade 5.0.

4. Direito Cibernético e Segurança Digital: À medida que as questões de segurança cibernética se tornam mais complexas, os advogados precisam estar preparados para lidar com crimes cibernéticos, violações de dados e questões relacionadas à propriedade intelectual online.

5. Inovação e Propriedade Intelectual: A advocacia tem um papel chave na proteção de inovações tecnológicas, patentes e direitos autorais, fundamentais na Sociedade 5.0.

6. Regulação de Novas Tecnologias: Os advogados precisam entender e influenciar a regulamentação de tecnologias emergentes como IA, robótica e IoT para garantir que sejam usadas de maneira ética e responsável.

7. Ética e Responsabilidade: A Sociedade 5.0 traz desafios éticos complexos, como o uso de IA na tomada de decisões, onde os advogados devem orientar e assegurar a conformidade ética.

8. Educação Jurídica Continuada: Os profissionais do direito precisam de formação contínua para se manterem atualizados com as rápidas mudanças tecnológicas e regulatórias.

5.1.2.1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EDUCAÇÃO CONTÍNUA: HABILIDADES TÉCNICAS E SOFT SKILLS

No contexto da advocacia moderna, a importância de combinar habilidades técnicas com soft skills é cada vez mais reconhecida. As habilidades técnicas incluem o conhecimento jurídico especializado, a capacidade de entender e aplicar tecnologias emergentes, e a competência em lidar com dados e análise. Estas são fundamentais para navegar no cenário legal complexo e tecnologicamente avançado da Sociedade 5.0. (HOBERG, 2017).

Por outro lado, as soft skills, ou habilidades interpessoais, são igualmente cruciais. Estas incluem comunicação eficaz, empatia, capacidade de resolver conflitos, e habilidades de negociação. No ambiente jurídico, onde o entendimento das necessidades e preocupações do cliente é essencial, estas habilidades permitem uma abordagem mais holística e centrada no cliente.

A combinação de habilidades técnicas e interpessoais permite aos advogados oferecer um serviço mais completo e adaptado às necessidades individuais de seus clientes. Permite-lhes também trabalhar efetivamente em equipes multidisciplinares, essenciais na resolução de casos complexos que envolvem aspectos técnicos e jurídicos.

5.1.2.2. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A ética e a responsabilidade social são componentes indispensáveis da prática jurídica na Sociedade 5.0. À medida

que o papel dos advogados evolui, a necessidade de manter práticas éticas e socialmente responsáveis torna-se ainda mais premente. Isto é especialmente verdadeiro em um ambiente onde as inovações tecnológicas podem ter consequências de longo alcance para a sociedade.

Os advogados devem se guiar por princípios éticos sólidos, assegurando que suas ações e conselhos não apenas cumpram com a lei, mas também promovam a justiça e o bem-estar social. Isso envolve considerar os impactos éticos das tecnologias que eles utilizam ou recomendam, como questões de privacidade de dados e potenciais vieses em sistemas automatizados.

Além disso, a responsabilidade social implica em advogar por uma sociedade mais justa e igualitária. Isso pode incluir trabalhar pro bono em casos que promovam causas sociais, contribuir para a formulação de políticas públicas ou envolver-se em atividades comunitárias.

No fim, as habilidades técnicas e interpessoais, combinadas com uma forte orientação ética e um compromisso com a responsabilidade social, definem o advogado moderno, capacitando-o a atender não apenas às necessidades de seus clientes, mas também a contribuir positivamente para a sociedade como um todo.

5.1.2.3. ADVOCACIA PROATIVA E PREVENTIVA

Na era da Sociedade 5.0, a advocacia proativa e preventiva assume um papel crucial, marcando uma mudança significativa do modelo reativo tradicional para um enfoque na antecipação de problemas e na criação de estruturas legais resilientes. Esta abordagem é essencial devido à complexidade e à velocidade das mudanças tecnológicas, que podem gerar

desafios jurídicos inesperados e complexos.

A advocacia preventiva envolve aconselhar os clientes de maneira a evitar litígios e problemas legais antes que eles ocorram. Isso é particularmente relevante em um contexto onde novas tecnologias, como IA, big data e IoT, estão rapidamente alterando o panorama legal. Por exemplo, aconselhar empresas sobre compliance de dados e privacidade pode prevenir violações que poderiam levar a multas pesadas e danos à reputação.

Além disso, a criação de estruturas legais resilientes é outra faceta importante da advocacia proativa. Isso significa desenvolver contratos, políticas e práticas que não apenas estejam em conformidade com a legislação atual, mas que também sejam flexíveis o suficiente para se adaptar a mudanças futuras, tanto no ambiente tecnológico quanto legal.

Esta abordagem proativa também inclui a atualização contínua das estratégias legais para refletir as inovações tecnológicas e suas implicações. Por exemplo, um advogado especializado em propriedade intelectual deve estar preparado para lidar com as complexidades trazidas pelas novas formas de criação e distribuição digitais.

Em suma, na Sociedade 5.0, a advocacia proativa e preventiva não é apenas uma opção, mas uma necessidade. Requer dos advogados um entendimento profundo das tendências tecnológicas e de suas implicações legais, bem como uma abordagem estratégica e antecipatória para aconselhar seus clientes de maneira eficaz.

Assim, na Sociedade 5.0, a advocacia não só se adapta às mudanças trazidas pela tecnologia, mas também desempenha um papel crucial na moldagem, regulamentação e garantia de que estas inovações sejam implementadas de maneira justa, ética e legal.

6. ADAPTAÇÃO DA ADVOCACIA À SOCIEDADE 5.0

6.1. NOVAS DEMANDAS JURÍDICAS

6.1.1. DIREITO CONTRATUAL E COMPLIANCE:

Na Sociedade 5.0, a importância da revisão contratual e da conformidade legal (compliance) se intensifica devido ao surgimento de novas tecnologias e regulamentações. Os advogados precisam assegurar que os contratos reflitam as últimas tendências tecnológicas, respeitem as regulamentações vigentes e protejam os interesses de todas as partes envolvidas. Isso inclui a necessidade de abordar cláusulas relativas à proteção de dados, propriedade intelectual, e responsabilidade por falhas ou danos causados por produtos ou serviços baseados em tecnologia. A conformidade legal torna-se ainda mais complexa com as constantes mudanças nas leis e normas, especialmente aquelas relacionadas à privacidade de dados e à segurança cibernética. Os advogados devem, portanto, estar constantemente atualizados e preparados para aconselhar seus clientes sobre como navegar com segurança nesse ambiente regulatório dinâmico.

6.1.2. GESTÃO DE RISCOS E RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

A gestão de riscos e a resolução de disputas ganham novas dimensões na Sociedade 5.0. Com a integração de

tecnologias como IA e IoT nos negócios, surgem riscos inéditos que exigem uma abordagem jurídica inovadora. Os advogados precisam desenvolver estratégias eficazes para identificar e gerenciar esses riscos, antecipando possíveis fontes de litígio e aconselhando seus clientes sobre as melhores práticas para mitigá-los. Além disso, na resolução de disputas, os advogados devem ser hábeis na negociação e mediação, utilizando mecanismos alternativos de resolução de conflitos sempre que possível, para resolver disputas de maneira eficiente e minimizar o impacto nos negócios dos clientes. A capacidade de prever e gerenciar riscos, junto com uma abordagem proativa para resolver disputas, é fundamental para a advocacia na era digital.

Estes aspectos destacam a necessidade de uma adaptação contínua e profunda por parte dos advogados às mudanças trazidas pela Sociedade 5.0, onde a compreensão das tecnologias emergentes e a capacidade de responder a novos desafios jurídicos são fundamentais.

6.2.2. EFICIÊNCIA OPERACIONAL E ANÁLISE PREDITIVA

O uso dessas tecnologias na advocacia não se limita à automação de tarefas rotineiras; ele também abre caminho para uma maior eficiência operacional e capacidades analíticas preditivas. Por exemplo, algoritmos de IA podem ser usados para prever os resultados de casos judiciais, ajudando advogados a tomar decisões mais informadas sobre como conduzir um caso. Além disso, a análise preditiva pode ser utilizada para identificar riscos legais potenciais para os clientes, permitindo uma abordagem mais proativa na mitigação desses riscos. Essas ferramentas não apenas economizam tempo e recursos, mas também oferecem uma vantagem competitiva ao permitir

uma tomada de decisão mais estratégica e baseada em dados.

A incorporação de ferramentas digitais e IA na prática jurídica está, portanto, mudando fundamentalmente o perfil da advocacia moderna, exigindo dos profissionais do direito não apenas conhecimento jurídico, mas também competência tecnológica e habilidades analíticas avançadas.

7. CONCLUSÃO

A Sociedade 5.0 representa um marco significativo na história, onde a integração da tecnologia na vida cotidiana transcende a simples automação e digitalização. Esta nova era caracteriza-se pela busca de harmonia entre avanço tecnológico e necessidades humanas, promovendo um desenvolvimento que é tanto sustentável quanto centrado no ser humano. Isso reflete uma mudança paradigmática, onde a tecnologia não é apenas uma ferramenta de progresso econômico, mas também um meio para resolver desafios sociais complexos, como a desigualdade, o envelhecimento da população e as questões ambientais.

Os líderes na Sociedade 5.0 enfrentam o desafio de equilibrar competência tecnológica com sensibilidade humanística. A liderança eficaz nesta era requer não apenas um entendimento das tecnologias emergentes, mas também uma consciência profunda do impacto social e humano dessas inovações. Os líderes são chamados a serem facilitadores da mudança, promovendo uma cultura de inovação e aprendizado contínuo, e a desempenhar um papel crucial na orientação de indivíduos e organizações através das complexidades de um mundo altamente tecnológico e interconectado.

O direito e a advocacia na Sociedade 5.0 estão no centro de uma transformação significativa. Os profissionais do direito devem adaptar-se rapidamente às inovações tecnológicas, mantendo-se vigilantes às implicações éticas

e sociais dessas mudanças. Isso envolve uma redefinição da prática jurídica, onde a tecnologia é usada não apenas para eficiência, mas também para promover a justiça e a equidade. A advocacia moderna exige uma abordagem holística, equilibrando habilidades técnicas e interpessoais com um forte compromisso ético e responsabilidade social.

A Sociedade 5.0 traz à tona questões éticas complexas, especialmente relacionadas ao uso de tecnologias como Inteligência Artificial e Big Data. A ética na advocacia estende-se para além da adesão a códigos de conduta tradicionais, exigindo uma compreensão aprofundada das implicações de tais tecnologias. Os advogados têm o dever de defender a equidade digital e de garantir que os benefícios da inovação tecnológica sejam acessíveis a todos, promovendo uma sociedade mais justa e igualitária.

Olhando para o futuro, a Sociedade 5.0 oferece uma oportunidade única para repensar e remodelar nosso mundo. Com a integração de tecnologias avançadas e uma abordagem centrada no ser humano, há um potencial enorme para inovações que não apenas impulsionam o crescimento econômico, mas também melhoram significativamente a qualidade de vida. Para alcançar esse futuro ideal, é essencial que as inovações tecnológicas sejam utilizadas de maneira responsável e sustentável, com um foco contínuo na solução de problemas sociais e na promoção do bem-estar de todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERL, Reiner. **Industrie 4.0-advanced engineering of smart products and smart production**. Em: Proceedings of International Seminar on High Technology. 2014.

BARRETO. Gabriela. **Advocacia 5.0: o que você precisa saber sobre essa nova realidade**. Acessado em 05 de janeiro de 2024. <https://www.aurum.com.br/blog/advocacia-5-0/#:~:text=A%20Advocacia%205.0%20tem%20>

[como.Sociedade%205.0%2C%20divulgado%20no%20Jap%C3%A3o](#)

DI NARDO, M.; YU, H. Special Issue. **Industry 5.0**: The prelude to the sixth industrial revolution. Appl. Syst. Innov, 2021, 4, 45.

DRUMMOND, Marcílio Guedes e ALVES, Isabella Fonseca. **ADVOCACIA 5.0**. Os paradigmas da Sociedade 5.0 no Direito, DRUMMOND, Marcílio Guedes. Editora D'Plácido. 2020. p.7

DRUMMOND, Marcílio Guedes e ALVES, Isabella Fonseca. **ADVOCACIA 5.0**. Os Impactos da Inteligência Artificial na Advocacia. ALVES, Isabella Fonseca e SOARES, Carlos Henrique. Editora D'Plácido. 2020.p. 39.

EUROPEAN COMMISSION. **Industry 5.0**: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry; European Commission, Directorate-General for Research and Innovation: Luxembourg, 2021.

FEIGELSON, Bruno. BECKER, Daniel. RAVAGNANI, Giovanni. **O advogado do amanhã**: estudos em homenagem ao professor Richard Susskind. Thomson Reuters, Revista dos Tribunais Editora. 1ª edição. 2019.

FRANCISCO, E. R.; KUGLER, José Luiz; LARIEIRA, Cláudio Luis Carvalho. **Líderes da transformação digital**. GV EXECUTIVO, v. 16, n. 2, p. 22-27, 2017.

FUKUYAMA, M. (2018). **Society 5.0**: Aiming for a New Human-Centered Society, Japan SPOTLIGHT, July / August 2018 47 50. 47-50. Acessado em 05 de janeiro de 2024. https://www.jef.or.jp/journal/pdf/220th_Special_Article_02.pdf

GOVERNMENT OF JAPAN. Cabinet Office. Society 5.0. Tokyo: Cabinet Office, 2019. Acessado 05 de janeiro de 2024. https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html.

GLADDEN, Matthew E. **Who will be the members of society 5.0?** Towards an anthropology of technologically posthumanized future societies. Soc. Sci., v. 8, n. 148, p. 1-39, May 2019.

HARAYAMA, Yuko. **Society 5.0:** aiming for a new human-centered society. [Interview given the] Mayumi Fukuyama. Hitachi Review, v. 66, n. 6, p. 554–555, 2017. Acessado em 05 de janeiro de 2024. http://www.hitachi.com/rev/archive/2017/r2017_06/trends/index.html.

HOBERG, P., KRCCMAR, H., OSWALD, G., WELZ, B., **Skills for digital transformation**, IDT survey, Technical University of Munich, 2017.

IMRAN, F. et al. **Leadership competencies for digital transformation:** evidence from multiple cases. AHFE Virtual Conference on Human Factors, Business Management and Society, and the International Conference on Management and Leadership, 2020. School of Technology and Innovation, University of Vaasa, Yliopistonranta 10, Vaasa, 65100, FinlandSpringer, 2020.

IMRAN, F.; SHAHZAD, K.; BUTT, A.; KANTOLA, J. **Digital Transformation of Industrial Organizations:** Toward an Integrated Framework. Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice, 2021.

JACKSON, Nicole C.; DUNN-JENSEN, Linda M. **Leadership succession planning for today's digital transformation economy:** Key factors to build for competency and innovation. Business Horizons, v. 64, n. 2, p. 273-284, 2021.

KEIDAREN. **Toward realization of the new economy and society:** reform of the economy and society by the deepening of “society 5.0”. Japan Business Federation: Keidaren, 2016. Acessado em 05 de janeiro de 2024. https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf.

KEIDAREN. **Society 5.0:** co-creating the future: (Excerpt). Japan: Keidaren, 2018. Acessado em 05 de janeiro de 2024. https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095_proposal.pdf.

MASSARO, Vanessa. **A sociedade 5.0 e as exigências da advocacia 5.0**, escrito em 2020. Acessado em 05 de janeiro de 2024. <https://jus.com.br/artigos/86148/a-sociedade-5-0-e-as-exigencias-da-advocacia-5-0>

RODRIGUES, L. F.; JESUS, Rodrigo Aguiar; SCHÜTZER, Klaus. **Industrie 4.0:** Uma revisão de literatura. Revista de Ciência & Tecnologia, v.19, n.38, p.33-45, 2016. ROGERS, David L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. Autêntica Business, 2017.

SOCIETY 5.0. **O grande plano de transformação social do Japão.** (n.d.). Acessado em 05 de janeiro de 2024. <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/society-5-0>

SUSSKIND, Richard. **Advogados do Amanhã.** Emais Editora. 1ª edição. 2023.

TOTVS. **Advocacia 5.0:** a importância de manter seu escritório sempre atualizado. Acessado em 05 de janeiro de 2024. <https://www.totvs.com/blog/gestao-juridica/advocacia-5-0/#:~:text=Um%20advogado%205.0%20%C3%A9%20aquele,entregar%20mais%20valor%20aos%20clientes>

COMO O PAPEL DO LÍDER PODE SER FUNDAMENTAL PARA CONSTRUIR A CONFIANÇA DOS ADVOGADOS – UMA ABORDAGEM A PARTIR DA LIDERANÇA INTEGRAL

Rodrigo Araujo Kriek

Advogado, membro da Comissão de Gestão e
Empreendedorismo – OAB/PR

RESUMO: Este artigo explora a aplicação da Liderança Integral em escritórios de advocacia, visando melhor compreender como essa abordagem inovadora pode impactar positivamente na construção de equipes eficientes. Em um cenário jurídico complexo, a liderança convencional pode não ser suficiente, tornando essencial a adoção de práticas mais abrangentes. A metodologia utilizada envolveu uma revisão bibliográfica aprofundada, destacando as atitudes fundamentais da liderança integral: Propósito, Responsabilização, Integridade, Humildade e Veracidade. A análise de escritos de pensadores como Ken Wilber e estudos de caso proporcionou insights valiosos. Os resultados evidenciam que a liderança integral não é apenas teórica, mas uma prática transformadora que contribui para uma cultura organizacional saudável. A integração de aspectos subjetivos e objetivos da experiência humana oferece orientações valiosas para líderes que buscam alcançar resultados excepcionais. Este estudo fornece, assim, uma base sólida para líderes de escritórios de advocacia que desejam aprimorar suas habilidades e promover ambientes de trabalho inspiradores em um ambiente jurídico desafiador.

PALAVRAS-CHAVE: liderança; liderança integral; advocacia.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;

2. O LÍDER ATUAL;

2.1. FUNDAMENTOS DA ABORDAGEM INTEGRAL;

2.1.1. Uma visão acerca da abordagem integral;

3. LIDERANÇA INTEGRAL; 3.1. CONCEITO;

3.2. AS CINCO ATITUDES DO LÍDER INTEGRAL;

3.1.1. Propósito;

3.1.2. Responsabilização - ACCONTABILITY;

3.1.3. Integridade;

3.1.4. Humildade;

3.1.5. Veracidade;

4. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, a eficácia de uma equipe está totalmente ligada ao papel desempenhado por seu líder e com as inovações e atualizações do mercado o advogado deve buscar entender o seu papel como líder e gestor de equipes, de modo que sua liderança seja focada em trazer os melhores resultados para o escritório e sua carteira de clientes.

Nesse contexto, a abordagem da Liderança Integral emerge como um paradigma transformador, redefinindo o papel de líder e seu impacto no cotidiano da equipe.

Esse artigo, busca explorar como a liderança integral, em seus fundamentos, pode ser um catalisador crucial na construção de equipes saudáveis e de alta performance. Antes de entrarmos nos princípios da liderança integral é importante compreender o atual cenário da liderança em escritórios de advocacia. A complexidade dos desafios contemporâneos exige líderes que tenham abordagens um tanto fora do convencional, nesse sentido surge a Liderança integral, como uma resposta inovadora para as demandas da era moderna.

Esse artigo busca não apenas apresentar a liderança integral como um modelo teórico, mas como uma prática transformadora. Busco fornecer insights valiosos para líderes que almejam construir uma carreira e confiança, promovendo ambientes de trabalho inspiradores.

2. O LÍDER ATUAL

O papel do líder em um escritório de advocacia vem tendo um papel cada vez mais crucial na eficácia e sucesso da equipe. No contexto contemporâneo, observa-se um líder

proeminente que tem moldado a cultura organizacional e inspirado seus colaboradores e associados.

O papel do líder é vital para estabelecer metas claras e motivar os membros do escritório, conforme considera a autora que

Através de seu poder de influência os líderes podem direcionar as pessoas para atitudes inovadoras e renovadoras, sendo importante transmitir confiança, tranquilidade e ponderação possibilitando, dessa maneira, algumas mudanças organizacionais. (...) O líder bem sucedido é aquele que tem viva a noção das forças mais relevantes para seu comportamento, e compreende com mais propriedade sua própria pessoa, os indivíduos e o grupo com os quais está lidando, a empresa e o ambiente social onde atua. (SILVA, 2019, p. 12).

O líder dentro de um escritório de advocacia é reconhecido por sua habilidade na comunicação clara e transparente, o que estabelece um ambiente de confiança e cooperação.

Nesse sentido o líder atual deve trazer confiança para seus colaboradores, principalmente quando está inserido no contexto de escritórios de advocacia, conforme considera o autor que

A construção e a criação de confiança organizacional tornam-se questão crítica para o desempenho tanto organizacional quanto individual. É difícil transformar uma relação calcada no jogo de poder ou no sistema formal de normas e regras em uma relação de jogo democrático. Isso exige mudança de cultura, de sistemas de gerenciamento e de atitudes. (MUSSAK, 2010, p. 85).

Desta maneira, o líder atual deve-se pautar em comunicação efetiva e assertiva com sua equipe, trazendo ainda o âmbito ético profissional do escritório de advocacia, criando realmente uma cultura de liderança para que seus associados e colaboradores tenham um pilar consolidado dentro do trabalho e possam explorar sua capacidade técnica para obtenção da melhor performance.

2.1. FUNDAMENTOS DA ABORDAGEM INTEGRAL

A abordagem integral busca compreender e integrar diversos aspectos da experiência humana, reconhecendo a complexidade e interconexão entre diferentes dimensões da vida.

Na esfera da liderança, a teoria da Liderança Integral emerge como uma abordagem inovadora, guiando os líderes a transcender as limitações das perspectivas unilaterais e a incorporarem uma visão mais holística.

Nesse sentido acerca da abordagem integral

(...) A abordagem integral nos fornece um modelo para que possamos conhecer a nós mesmos, aos outros, e ao ambiente no qual nos inserimos para então sermos capazes de utilizar as abordagens mais adequadas a cada situação. Apenas com este autoconhecimento seremos capazes de superar a crise existencial pós-moderna, amparada no conflito entre ter e ser. (...) Temos de ser capazes de mudarmos a nós mesmos antes de querermos produzir mudanças em nossas organizações e no mundo de modo mais amplo. (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGLIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 38).

Os fundamentos da abordagem integral abordam quadro quadrantes, quais sejam: Quadrante I (Eu): Experiências subjetivas individuais, como pensamentos, emoções e estados de consciência; Quadrante II (nós): Relações interpessoais, culturas, comunidades e redes sociais; Quadrante III (isso): Sistemas e estruturas objetivas, como instituições, organizações e sociedades; e quadrante IV (isso): Processos naturais, eventos e fenômenos que ocorrem no mundo exterior.

Em apertada síntese, a abordagem integral na liderança é uma busca pela totalidade, reconhecimento a diversidade e interdependência de diferentes aspectos da experiência humana. Ao adentrar nessa perspectiva, os líderes dentro de escritórios de advocacia podem cultivar equipes mais saudáveis, promovendo o desenvolvimento pessoal dos advogados e contribuir para o sucesso e crescimento da advocacia.

3. LIDERANÇA INTEGRAL

3.1. CONCEITO

O termo “integral” foi popularizado pelo filósofo e psicólogo Ken Wilber, que desenvolveu uma teoria abrangente conhecida como teoria integral.

Ao adotar a perspectiva integral os líderes inseridos em escritórios de advocacia devem buscar desenvolver não apenas habilidades técnicas e estratégicas, mas também competências emocionais e sociais.

A liderança integral reconhece a importância de cultivar a consciência e a autenticidade, incentivando líderes a se tornarem conscientes de si mesmos, dos outros e dentro do contexto que operam.

Como enfatiza Ken Wilber

O próprio conhecimento é hoje global. Isso quer dizer que, também pela primeira vez a soma total do conhecimento humano hoje está à nossa disposição – o conhecimento, a experiência, a sabedoria e a reflexão de todas as grandes civilizações humanas, pré-modernas, modernas e pós-modernas – para ser estudada por qualquer pessoa interessada. (WILBER, 2007, p. 16)

Wilber adota um sistema de desenvolvimento dos potenciais humanos, que podem ser adquiridos a partir de infinitas possibilidades de se relacionar com estes saberes, provindos das mais diversas culturas do planeta.

3.2. AS CINCO ATITUDES DO LÍDER INTEGRAL

O papel do líder ultrapassa a mera gestão de tarefas, prazos e da equipe, ele deve envolver uma abordagem para inspirar, guiar e transformar sua equipe. No contexto do líder integral, cinco atitudes essenciais emergem como pilares fundamentais para alcançar a excelência e promover a liderança eficaz.

Nesse sentido, conforme o entendimento

Estar plenamente consciente dos níveis de consciência a partir dos quais nós operamos, bem como do nível a partir dos quais nossos interlocutores operam, é um grande exercício de consciência plena, e porque não, pode ser considerado uma prática de mindfulness. A simples atitude de prestar atenção no comportamento de

nossos interlocutores, assim como nos auto-observar com intuito de identificar os valores e visões de mundo presentes buscando “sintonizar” nosso discurso de ação no “canal” mais adequado, não só potencializa a empatia e a compreensão mútuas como também tende a maximizar a efetividade de nossos relacionamentos, tanto pessoas como profissionais. (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGLIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 202).

Essas atitudes não apenas moldam o líder atual, mas também impactam positivamente a cultura organizacional e a realização de objetivos. Vamos explorar cada uma delas e seus detalhes.

3.1.1. PROPÓSITO

O líder integral começa por estabelecer um propósito claro e significativo. Ele não apenas compreende a missão do escritório de advocacia, mas também conecta os advogados e colaboradores a um propósito, que vai além das metas comerciais.

Nesse sentido é preciso ter um propósito claro e conexo com o ideal do escritório, para que o líder consiga atravessar algumas barreiras e realmente falar qual o objetivo final do seu papel de liderança.

Assim, explica

Seu propósito não precisa, necessariamente, ser algo de grande impacto e abrangência, que “mude o mundo” em algum aspecto. Não significa ser um herói nacional ou alguém

reconhecido por pessoas no mundo inteiro. É mais importante que seu propósito canalize sua energia para realizar um conjunto de coisas cada vez melhor, que em geral proporcione o bem aos outros. (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGLIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 210).

Comunicar e alinhar a equipe com um propósito inspirador cria um senso de unidade, motivação e direção compartilhada. Esse propósito orienta as ações diárias criando uma cultura fundamentada com valores.

Uma vez que o líder descobre o seu significado, suas atitudes de rotina da liderança devem estar cada vez mais ligadas com o propósito que foi definido, isso faz que traga segurança para seus liderados que ao saber do propósito poderão, em conjunto, traçar estratégias e metas para alcançar o êxito e aplicabilidade da cultura do escritório de advocacia.

É muito importante que o propósito esteja alinhado servindo como um guia de suas iniciativas em todas as áreas da vida, desde pequenas atividades até tomadas de decisão (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGLIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 215).

Esse propósito da liderança integral deve ser utilizado como um guia para toda tomada de decisões em situações complexas, ajudando a determinar a melhor escolha alinhada com a cultura do escritório. Ao tomar decisões baseadas no propósito, o líder constroi confiança, pois a equipe percebe uma coerência entre palavras e ações, fortalecendo a cultura dentro do escritório. 3.1.2.

Responsabilização – ACCOUNTABILITY

A accountability ou a responsabilização é uma dimensão crucial para a liderança integral, que desempenha um papel fundamental dentro das organizações e aqui dentro de escritórios de advocacia.

Ou seja, o líder de determinado escritório ou organização também deve assumir a responsabilização pelos seus resultados e pelos resultados da equipe, isso significa que ele precisa estar disposto a ser responsabilizado por suas decisões, ações e eventualmente até mesmo falhas.

Essa postura cria um ambiente onde seus liderados se sentem seguros para assumir riscos calculados, sabendo que o líder está disposto a compartilhar os sucessos e desafios da cultura do escritório.

Aqui o ensinamento de um dos maiores especialistas de accountability do Brasil que traz três componentes para essa atitude

i) proatividade; ii) prestação de contas; e iii) humildade. O primeiro componente diz respeito a não precisarmos esperar sermos chamados pelos outros para assumirmos a responsabilidade. A proatividade implica a necessidade de percebermos a situação na qual nos encontramos e trabalhar para nos posicionarmos “acima da linha” (...). (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 229).

Quanto ao terceiro componente segundo (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 210). “temos de ser humildes o bastante para assumirmos que temos, ou não, condições de resolver um problema ou dar conta de um desafio.”

Ao promover a responsabilização, o líder deve buscar o equilíbrio da autonomia com a responsabilidade individual. Ele confia sua equipe para tomar decisões informadas e incentiva a iniciativa, isso não apenas empodera os membros da equipe como também fortalece o senso de responsabilidade, resultando em um ambiente adaptável.

Esse reconhecimento da responsabilidade vai muito além da entrega de resultados, ela incorpora uma mentalidade de melhoria contínua. Você pode se perguntar

em como implementar isso na prática, isso implica em avaliar constantemente o desempenho, identificar oportunidades de crescimento e adaptar estratégias conforme necessário.

Em uma última análise, a responsabilização é mais do que um requisito da liderança integral, é um compromisso com o desenvolvimento pessoal e coletivo.

3.1.3. INTEGRIDADE

A integridade, no contexto da liderança integral, não é apenas uma virtude desejável, é de fato o coração que vai sustentar todas as outras atitudes e qualidades de um líder eficaz.

A integridade vai além da simples conformidade com as normas éticas, ela é a capacidade de manter um alinhamento constante entre princípios, valores e ações. Essa atitude do líder integral começa na congruência entre o que um líder diz e o que faz. Isso significa viver esses valores diariamente, transcendendo a transparência, responsabilidade e respeito, isso vai estreitar e fortalecer os laços com a equipe.

Nesse sentido explica

Atuar com integridade significa dar o máximo de nós mesmos pelas nossas causas, mas sem ir contra os nossos valores pessoais e os valores das organizações que atuamos. Em resumo, significa atuarmos com base naquilo em que acreditamos. Quando colocamos esses norteadores e limites em mente, automaticamente passamos a prestar atenção às nossas escolhas e a fazer uma autoanálise constante. Embora estejamos focados no alcance dos resultados, nossa atenção se volta para o processo, para “o aqui e agora”.

“Estou indo contra aquilo que acredito?” “Esta decisão que acabamos de tomar vai contra os valores de nossa empresa?” “Quais os possíveis efeitos colaterais dessa decisão?” “Eles poderão ser prejudiciais a longo prazo?” Essas são as perguntas que um líder integral se faz constantemente em seu processo de tomada de decisão. E esse processo não para nunca; fazemos escolhas o tempo todo. (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGLIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 233).

O que isso significa? A integridade dentro da liderança e aplicada dentro dos escritórios de advocacia se estende a todo processo decisório do escritório, não podendo o líder tomar decisões baseadas apenas em interesses pessoais ou ganhos de curto prazo. Em vez disso, ele considera o impacto ético de suas escolhas sobre a equipe, o escritório e a comunidade em geral.

A integridade implica em escolhas que são moralmente sólidas, mesmo que possam envolver sacrifícios pessoais, construindo uma cultura baseada em valores.

Desse modo, em momentos de desafios e pressão que essa habilidade vem à tona. A resiliência moral refere-se à capacidade de manter os princípios e valores éticos mesmo quando se enfrenta adversidades, isso pode envolver a resistência em decisões questionáveis, protegendo a equipe de práticas prejudiciais.

Em última análise, a integridade sustenta todas as atitudes do líder integral. É a garantia de que a liderança não é apenas eficaz, mas também ética, transparente e autêntica.

Esse pilar na liderança deve primeiro vivenciar os valores que serão proclamados, criando um ambiente onde a confiança floresce e a excelência se torna a norma.

3.1.4. HUMILDADE

A humildade, como umas das cinco atitudes do líder integral, desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de liderança saudável e eficaz.

Principalmente pelo fato do advogado atual estar cada vez mais inserido com a liderança em uma posição de poder, enfatizando a importância da colaboração, aprendizado contínuo e reconhecimento das contribuições individuais.

A humildade tem início com a aceitação honesta das limitações individuais, afinal, ninguém tem alta performance em tudo, é necessário aceitar essas limitações, todos têm áreas em que se pode melhorar.

Trazendo esse critério para dentro dos escritórios, isso cria um ambiente com força, permitindo que a equipe de advogados compartilhe ideias, sugira melhorias e participe ativamente na resolução desses desafios. Ao admitir suas próprias imperfeições, o líder inspira uma cultura de aceitação e aprendizado mútuo.

Um verdadeiro líder integral valoriza a diversidade de pensamento dentro da equipe, entendendo que diferentes perspectivas podem enriquecer a tomada de decisões, nesse sentido o restante da equipe se sente encorajada a contribuir com suas ideias, resultados e soluções mais inovadoras.

Conforme citam os autores:

Quando falamos de humildade e pedimos que a maioria das pessoas mencione o seu oposto, quase sempre ouvimos coisas como “luxo”, “riqueza” ou “abundância”. Não é desse significado de humildade que falamos aqui. A humildade enquanto atitude pode ser vista como sendo oposto da arrogância. De fato, se abordarmos essa questão por um prisma mais

“aristotélico”, veremos que a verdadeira virtude está sempre na metade do caminho entre dois extremos igualmente não desejáveis, mas não necessariamente maus. Esse ponto denota aspectos nitidamente pré-socráticos da abordagem aristotélica, aproximando-se da ideia do “caminho do meio” do budismo. No caso da humildade, ela seria o meio-caminho entre a arrogância absoluta e a submissão total. (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 256).

Essa citação traz a ideia de que a humildade é inseparável com o aprendizado contínuo e o desenvolvimento pessoal. Um líder integral busca constantemente ampliar o seu conhecimento, habilidades e perspectivas. Esse desejo de aprendizado não apenas aprimora a capacidade de liderança, mas também estabelece um exemplo positivo para a equipe. Ao demonstrar um compromisso de crescimento pessoal, o líder inspira os outros a buscar o desenvolvimento contínuo.

Dessa maneira enfatiza sobre a humildade:

A humildade desempenha um papel vital na promoção da colaboração e na construção de relacionamentos saudáveis entre líderes e as suas equipas. Quando os líderes adotam a humildade como uma abordagem central, criam um ambiente que incentiva a participação, a troca de ideias e a construção de relacionamentos genuínos, e esses são contributos essenciais para um ambiente de trabalho mais saudável. (GALHARDO, 2023).

A humildade na liderança integral não é sinal de fraqueza, mas sim de força e sabedoria, criando um ambiente onde a equipe se sinta capacitada a contribuir, aprender e crescer.

3.1.5. VERACIDADE

A veracidade enquanto virtude do líder integral é baseada na transparência, autenticidade e comunicação honesta. Ela não exige apenas a honestidade e clareza nos detalhes do dia a dia da equipe, mas também que suas ações estejam em harmonia com sua comunicação.

Muito se tem falado na atualidade dos escritórios de advocacia sobre comunicação não violenta e assertiva, nesse sentido, o líder integral é aberto e honesto sobre os objetivos da organização, os desafios enfrentados e as decisões tomadas. “A veracidade exerce um papel único e crucial entre as atitudes do líder integral porque reforça nossa responsabilidade de sermos verdadeiros com nós mesmos ao praticarmos cada uma dessas atitudes”(CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGLIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019. p. 240)

Nesse sentido de maneira muito clara expressa sobre veracidade.

Agir com veracidade significa ser sincero consigo mesmo e com os outros. O ponto de partida para a veracidade é a aceitação da realidade como ela é, algo que a princípio pode parecer óbvio ou até mesmo inadequado. (...) Quando aceitamos as coisas como elas são, liberamos espaço em nossas mentes e energia em nossos corpos e espíritos para tratar dos problemas que afligem a nós e as nossas organizações. (CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGLIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. 2019 p. 240)

No cenário jurídico, precisamos entender realmente quais são os objetivos do escritório e ter transparência na comunicação, devendo esta ser clara e fundamentada em um objetivo final em comum. Um líder integral não apenas compartilha informações, mas o faz de maneira que seja compreensível para todos os membros da equipe, essa clareza na comunicação evita mal-entendidos, reduz a ambiguidade e

facilita a colaboração da equipe.

A habilidade de transmitir mensagens complexas de maneira simples é uma característica distintiva da liderança integral.

Nesse sentido o líder advogado deve ser honesto em suas interações, oferecendo feedback construtivo, a veracidade na liderança envolve um compromisso também com o gerenciamento ético. Isso significa tomar decisões que considerem não apenas o sucesso a curto prazo, mas também as repercussões éticas a longo prazo, principalmente quando essa repercussão está ligada ao trabalho da advocacia, o líder deve deixar claro acerca das responsabilidades éticas da equipe, podendo inclusive elaborar documentos de procedimentos internos para que a equipe tenha clareza ao tomar decisões pelo escritório.

4. CONCLUSÃO

No contexto desafiador dos escritórios de advocacia contemporâneos, a liderança desempenha um papel crucial na eficácia e no sucesso da equipe. Diante das complexidades e demandas da era moderna, a abordagem da Liderança Integral surge como um paradigma transformador, oferecendo uma visão holística e inovadora para os líderes que buscam resultados excepcionais.

Este artigo explorou os fundamentos da Liderança Integral e sua aplicação no ambiente jurídico, destacando cinco atitudes essenciais que moldam um líder integral: Propósito, Responsabilização, Integridade, Humildade e Veracidade. Cada uma dessas atitudes não apenas contribui para a excelência individual do líder, mas também promove uma cultura organizacional saudável e estimula o desenvolvimento contínuo da equipe.

O propósito, como base fundamental, direciona

a equipe em direção a metas significativas, enquanto a responsabilização cria um ambiente de confiança e autonomia. A integridade sustenta todas as outras atitudes, garantindo que o líder opere alinhado com valores éticos. A humildade fomenta a colaboração e o aprendizado contínuo, enquanto a veracidade promove uma comunicação transparente.

Em um cenário em constante evolução, os líderes de escritórios de advocacia devem adotar uma abordagem integral, reconhecendo a interconexão entre diferentes dimensões da experiência humana. Ao fazê-lo, não apenas melhorarão a eficácia de suas equipes, mas também contribuirão para o crescimento e sucesso duradouro do escritório.

Em última análise, a liderança integral não é apenas um modelo teórico, mas uma prática transformadora. Os líderes que buscam construir carreiras sólidas e promover ambientes de trabalho inspiradores encontrarão na liderança integral um guia valioso para alcançar resultados excepcionais no dinâmico e desafiador campo da advocacia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Izabel Cristiana Feijó de. Liderança Integral: Uma compreensão integral da transpessoalidade nas organizações. **Revista Humanitaris – PUC/RS**. Rio Grande do Sul. v. 6, n.8, p. 1-2, 2013.

CORDEIRO, J.V.B de M.; LAMOGLIA, L. B.; e CRUZ FILHO, P.R.A. **Liderança integral**: a evolução do ser humano nas organizações. Rio de Janeiro. 2019.

GALHARDO, Ana. **O Poder da Humildade na Liderança**. 23 ago. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-poder-da-humildade-na-lideran%C3%A7a-ana-galhar-do-/?originalSubdomain=pt>. Acesso em 22 dez. 2023.

SILVA, Pollyana Mara Silva e. **O papel do líder na motivação da equipe**. 2019. Pós graduação. Faculdades Oswaldo Cruz, SP. Disponível em: https://oswaldocruz.br/revista_academica/content/pdf/Pollyana_Mara_Silva_e_Silva.pdf. Acesso em 05 dez. 2023.

WILBER, Ken. **A visão Integral**: uma introdução à revolucionária abordagem integral da vida, de deus, do universo e de tudo mais. São Paulo: Cultrix. 2007.

GERENCIAMENTO EFICIENTE DE PRAZOS E PROCESSOS NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: FACILITANDO O DIA A DIA E IMPULSIONANDO O SUCESSO

Aline de Carvalho Silva

Advogada. Pós-graduada em Direito Previdenciário. Graduada em Direito pelo Centro Universitário Curitiba (Unicuritiba), Especialista na área de Controladoria Jurídica.

Giovanna Soares

Pós-graduada em Processo Civil, Pós-graduada em Gestão para Escritórios e Departamentos Jurídicos, Graduada em Direito, Advogada na área de Controladoria Jurídica, Consultora na área de Controladoria Jurídica e Gestão de Projetos.

RESUMO: O sucesso de um escritório de advocacia vai além do talento jurídico, sendo fundamental o gerenciamento eficiente de prazos e processos. Este artigo discute estratégias

para otimizar o fluxo de trabalho, cumprir prazos com precisão e melhorar a produtividade, impulsionando o sucesso. Destacam-se seis estratégias-chave: planejamento e organização, mapeamento de fluxos de processos, automatização com tecnologia específica, comunicação transparente, gerenciamento de riscos e treinamento contínuo. Essas estratégias contribuem para um ambiente de trabalho mais organizado, produtivo e menos estressante, permitindo que os advogados ofereçam serviços de qualidade aos clientes. Investir em insumos organizacionais, como planejamento técnico e tecnologia de gestão de escritórios, é crucial para evitar sobrecarga. Este artigo defende que organizar e anotar a rotina são técnicas eficazes para manter a eficiência no trabalho jurídico.

PALAVRAS-CHAVE: Escritório de advocacia, gestão de prazos, processos jurídicos, estratégias de gestão, tecnologia, software de gestão, produtividade.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;

2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EFICIENTE DE PRAZOS E PROCESSOS DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA;

2.1. A DIFERENÇA ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DENTRO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA;

3. ESTRATÉGIAS-CHAVE DE COMO FAZER UM GERENCIAMENTO EFICIENTE DE PRAZOS E PROCESSOS;

4. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. INTRODUÇÃO

A eficácia de um escritório de advocacia transcende o mero domínio do conhecimento jurídico, estendendo-se habilmente à capacidade de gerenciar prazos e processos de maneira eficaz. Em um contexto jurídico dinâmico e desafiador, a gestão eficiente desses elementos não apenas se revela crítica para o sucesso do escritório, mas também exerce influência direta na satisfação dos clientes e na qualidade dos serviços prestados.

Neste artigo, propomo-nos a explorar estratégias pragmáticas voltadas à otimização do fluxo de trabalho, ao cumprimento preciso de prazos e à melhoria da produtividade. Almejamos, assim, oferecer benefícios tangíveis ao cotidiano dos advogados e das equipes jurídicas, catalisando o sucesso de maneira concreta.

Ao examinar esses conceitos, nossa intenção é proporcionar insights valiosos e práticos, permitindo que os profissionais do direito aprimorem suas práticas de gestão. Buscamos, portanto, estabelecer um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo, capaz de enfrentar com maestria as demandas desafiadoras do cenário jurídico moderno.

2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EFICIENTE DE PRAZOS E PROCESSOS DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

A gestão eficiente de prazos e processos em um escritório de advocacia desempenha um papel crucial na garantia do sucesso e na entrega de serviços de alta qualidade. Em um ambiente jurídico dinâmico, onde a pressão do tempo é constante, a habilidade de administrar prazos com precisão

não apenas assegura a conformidade com obrigações legais, mas também fortalece a confiança dos clientes. A pontualidade na execução de processos é um pilar fundamental para o êxito, refletindo não apenas a competência técnica, mas também a organização e a dedicação à excelência.

Existem outros aspectos que atrapalham o desenvolvimento da produtividade, tais como: falta de orientação relacionada a metas, falta de ferramentas técnicas desenvolvidas especificamente para esse fim, como softwares de gestão jurídica, falta de conceitos organizacionais pessoais e falta de foco em agendas ou planners.

Além disso, a gestão eficaz de processos não apenas agiliza as operações internas, mas também impacta diretamente a experiência do cliente. Ao otimizar fluxos de trabalho e assegurar uma abordagem sistemática, o escritório demonstra um comprometimento com a eficiência e a eficácia. Isso, por sua vez, traduz-se em maior satisfação do cliente, estabelecendo uma base sólida para relacionamentos duradouros e para a reputação positiva do escritório no cenário jurídico.

Sendo assim, o conceito de produtividade pode ser definido como a soma de três fatores: direção, clareza e a ferramenta correta a ser utilizada, resultando uma melhor produção pela equipe.

Ademais, o gerenciamento do tempo deve ser estabelecido em critérios. Sendo eles: triagem da utilização do tempo, diagnóstico dos obstáculos, estruturação de rotinas e conhecimento de padrões quanto a escala de prioridades.

A tríade do tempo, conceito consagrado na gestão do tempo, compreende a divisão de atividades em três categorias distintas: importantes, urgentes e circunstanciais. As tarefas importantes são aquelas que contribuem diretamente para os objetivos e metas estabelecidos, sendo essenciais para o crescimento e sucesso a longo prazo. Por outro lado, as tarefas urgentes demandam atenção imediata, muitas vezes associadas a prazos iminentes, mas nem sempre alinhadas com as prioridades estratégicas. Por fim, as tarefas circunstanciais

referem-se a atividades menos cruciais, muitas vezes de natureza mais distrativa.

A habilidade de discernir entre essas categorias e alocar o tempo de forma consciente é vital para a eficácia na gestão do tempo. Ao priorizar tarefas importantes, minimizando as urgentes e gerenciando sabiamente as circunstanciais, indivíduos podem otimizar sua produtividade e focar em iniciativas que verdadeiramente impactam seus objetivos a longo prazo. A compreensão e aplicação efetiva da tríade do tempo tornam-se, assim, ferramentas essenciais para a eficácia pessoal e profissional.

Nesta toada, o autor Christian Barbosa adotou o conceito de Tríade do Tempo, fundamentando na divisão de três esferas que juntas estabelecem a forma como você utiliza seu tempo, dentre os critérios. Nesse sentido, considera o autor que:

TRÍADE DO TEMPO



TODOS OS DIREITOS RESERVADOS PARA CHRISTIAN BARBOSA © 2004

“A esfera da importância refere-se a todas as atividades que você faz e que são significativas em sua vida – aquelas que trazem resultado a curto, médio ou longo prazo. É a esfera da estrada certa, na qual você coloca seu carro e sabe que na linha de chegada estará realizado. O que é importante tem tempo para ser feito, pode esperar horas, dias, semanas, meses, etc.

A esfera da urgência reúne todas as atividades para as quais o tempo é curto ou se esgotou. São as atividades que surgem em cima da hora, que não podem ser previstas, mas que geralmente causam estresse.

A esfera das circunstâncias, por sua vez, cobre as tarefas desnecessárias. São os gastos de tempo de forma inútil, tarefas feitas por comodidade ou por serem “socialmente” apropriadas. É a esfera da estrada que não leva a lugar algum, que não traz resultados, apenas frustrações. (BARBOSA CHRISTIAN, 2008, P. 37)”.

Em suma, a eficácia na gestão do tempo requer um planejamento minucioso, sendo a Controladoria Jurídica desempenhando um papel central nesse processo. Ao organizar tanto o escritório quanto o departamento jurídico, esse setor não apenas estabelece a estrutura necessária, mas também assume a responsabilidade de planejar suas próprias atividades. Essa abordagem demanda a adoção de ferramentas hábeis que capacitam a Controladoria Jurídica a cumprir com sucesso sua missão de harmonizar a eficiência operacional com uma visão estratégica para o futuro do escritório ou departamento jurídico.

2.1. A DIFERENÇA ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DENTRO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Dentro do contexto de um escritório de advocacia, é crucial compreender a distinção fundamental entre eficiência e eficácia, pois ambas desempenham papéis distintos no alcance dos objetivos organizacionais.

A eficiência refere-se à capacidade de realizar tarefas e processos com o mínimo de desperdício, seja de tempo, recursos ou esforço. Em um escritório de advocacia eficiente, os procedimentos são realizados de maneira otimizada, garantindo um uso prudente dos recursos disponíveis. Isso implica em práticas bem organizadas, implementação de tecnologias eficazes e a eliminação de redundâncias, tudo visando maximizar a produtividade.

Por outro lado, a eficácia está relacionada à capacidade de atingir os objetivos estabelecidos. Um escritório de advocacia eficaz não apenas conduz suas operações de forma eficiente, mas também garante que os resultados finais estejam alinhados com as metas previamente definidas. Isso envolve não apenas realizar tarefas de maneira ágil, mas também assegurar que essas atividades contribuam para o sucesso global do escritório, atendendo às expectativas dos clientes e alcançando resultados jurídicos sólidos.

Portanto, a busca pela eficiência visa otimizar processos internos, enquanto a eficácia concentra-se no alcance de resultados e metas estabelecidas. Ambas são peças essenciais no quebra-cabeça do sucesso de um escritório de advocacia, exigindo uma abordagem equilibrada para garantir não apenas a realização eficiente de tarefas, mas também a obtenção eficaz de objetivos estratégicos.

3. ESTRATÉGIAS-CHAVE DE COMO FAZER UM GERENCIAMENTO EFICIENTE DE PRAZOS E PROCESSOS

Garantir a eficiência na gestão de prazos e processos é um elemento essencial para o êxito de qualquer escritório ou departamento jurídico. Abaixo, destacam-se algumas estratégias fundamentais para um gerenciamento eficaz:

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Um planejamento adequado é a base para o sucesso, onde um cronograma claro delinea as etapas a serem seguidas. A distribuição equitativa de tarefas não apenas evita sobrecargas, mas também assegura que o trabalho seja realizado de maneira justa entre todos os membros da equipe.

Essa abordagem estruturada não só promove a eficiência operacional, mas também cultiva um ambiente de trabalho equitativo e colaborativo. Ao estabelecer clareza nas responsabilidades e garantir uma carga de trabalho justa, o escritório fortalece sua capacidade de cumprir prazos e atingir metas de forma consistente.

MAPEAMENTO DOS FLUXOS DE PROCESSOS DO ESCRITÓRIO

Impor procedimentos claros para todas as atividades executadas no escritório, desde o atendimento ao cliente até a preparação de documentos legais, é fundamental para o aprimoramento do desempenho. O mapeamento abrangente dos fluxos de processos no escritório de advocacia é uma prática que não apenas estabelece padrões de eficiência, mas também promove uma compreensão mais profunda de cada etapa operacional.

Ao criar diretrizes detalhadas para cada atividade, desde a sua concepção até a conclusão, o escritório proporciona uma base sólida para evitar erros, otimizar o uso do tempo e impulsionar a produtividade. Esse mapeamento não só define claramente as responsabilidades de cada membro da equipe, mas também identifica possíveis áreas de aprimoramento e eficiência.

Dessa forma, a implementação de processos bem definidos não apenas cria uma abordagem mais sistemática e organizada, mas também contribui para a construção de uma cultura interna de excelência operacional. Essa estrutura robusta não apenas reduz a probabilidade de falhas, mas também se traduz em eficácia operacional sustentada ao longo do tempo.

AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSOS E TECNOLOGIA CERTA

A introdução da automatização de tarefas rotineiras representa um divisor de águas para os escritórios de advocacia, oferecendo uma gama de benefícios que transcendem a mera eficiência operacional. Ao reduzir os riscos de erros e otimizar o tempo dedicado a atividades cotidianas, os advogados podem direcionar seu foco para iniciativas estratégicas de maior relevância.

Essa transição para uma abordagem mais automatizada é potencializada pela implementação de sistemas e softwares especializados para escritórios de advocacia. Ferramentas como gerenciamento de processos, acompanhamento de prazos e gestão de documentos não apenas simplificam as operações diárias, mas também promovem uma maior eficácia na gestão global do escritório.

Além disso, a adoção de plataformas online eleva a acessibilidade à jurisprudência e doutrinas, acelerando a obtenção de argumentos robustos e facilitando análises preditivas. A tecnologia, quando adequadamente integrada,

não apenas moderniza as práticas jurídicas, mas também cria um ambiente propício à inovação.

Ao simplificar tarefas por meio da tecnologia, os escritórios não apenas aumentam a eficiência, mas também promovem uma colaboração mais eficaz entre os membros da equipe. A implementação estratégica dessas ferramentas não só responde às demandas do cenário jurídico moderno, mas também posiciona o escritório para alcançar um patamar mais elevado de excelência operacional e prestação de serviços.

COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE E COLABORAÇÃO

A promoção de uma comunicação transparente, aliada ao emprego de sistemas colaborativos, emerge como a espinha dorsal para manter toda a equipe devidamente informada, especialmente em ambientes de trabalho remoto. Essa abordagem não apenas mitigará a ocorrência de erros, mas também prevenirá a necessidade de retrabalhos redundantes.

Ao estabelecer canais claros de comunicação e implementar sistemas que fomentem a colaboração, o escritório de advocacia eleva sua capacidade de adaptação a contextos de trabalho remoto, preservando a eficiência e coesão da equipe.

Dessa forma, a comunicação transparente não apenas serve como um mecanismo de atualização contínua, mas também promove uma sinergia que se traduz em resultados eficazes e minimização de potenciais inconvenientes associados ao distanciamento físico.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

A identificação proativa de potenciais obstáculos, aliada à elaboração de planos alternativos, emerge como uma prática fundamental no âmbito do gerenciamento de riscos. Ao antecipar possíveis desafios, o escritório de advocacia não apenas se posiciona para mitigar impactos negativos no

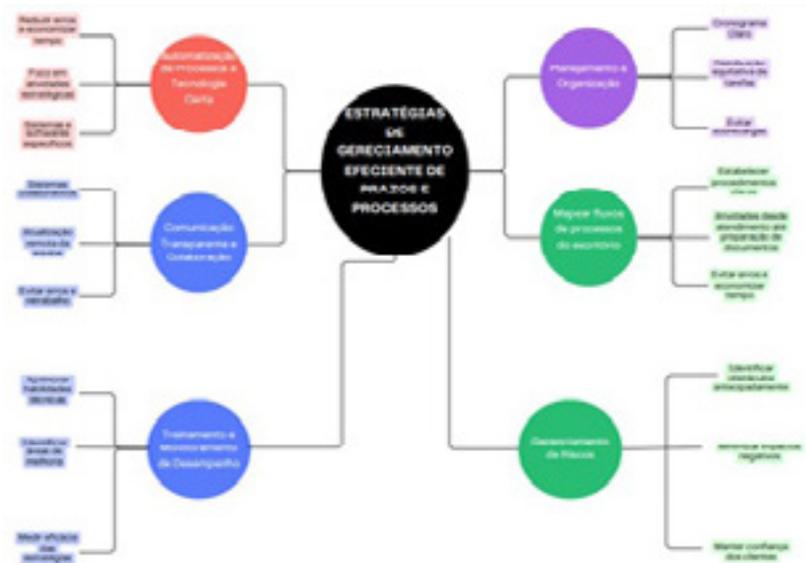
fluxo de trabalho, mas também preserva a confiança vital dos clientes.

Ao adotar uma abordagem preventiva na análise de riscos, o escritório cria uma rede de segurança resiliente, capaz de responder de maneira ágil a eventos imprevistos. Essa estratégia não apenas fortalece a resiliência operacional, mas também solidifica a credibilidade perante os clientes ao demonstrar uma postura proativa na gestão de eventualidades. Em última análise, o gerenciamento eficaz de riscos não apenas resguarda a integridade do trabalho, mas também consolida a reputação do escritório como um parceiro confiável e preparado para enfrentar desafios inesperados.

FORNEÇA TREINAMENTO E MONITORE O DESEMPENHO

O investimento contínuo em programas de treinamento para advogados e demais membros da equipe figura como uma necessidade imperativa. Essa prática não apenas permite que os colaboradores se mantenham atualizados diante das constantes mudanças na legislação, mas também propicia o aprimoramento constante de suas habilidades técnicas, constituindo um elemento essencial para garantir um desempenho exemplar.

Adicionalmente, o acompanhamento rigoroso das métricas de desempenho do escritório desempenha um papel crucial. Esse processo não apenas proporciona a identificação precisa de áreas passíveis de aprimoramento, mas também serve como um indicador valioso para mensurar a eficácia das estratégias implementadas. Ao adotar uma abordagem analítica na avaliação do desempenho, o escritório não só otimiza suas operações internas, mas também fortalece sua capacidade de adaptação diante das dinâmicas demandas do cenário jurídico em constante evolução.



O presente esquema mental estrutura conceitos em categorias primárias e subcategorias, delineando com precisão a relevância de cada faceta no âmbito do planejamento e organização em escritórios de advocacia.

4. CONCLUSÃO

Em síntese, a implementação de estratégias eficazes de gestão é imperativa para alcançar o sucesso no cenário jurídico, proporcionando a entrega de serviços de qualidade, a construção de uma reputação sólida e a conquista de uma posição destacada no mercado.

Asinergia entre um planejamento meticuloso, a adoção de tecnologia, a promoção de uma comunicação transparente e a implementação de estratégias de gerenciamento de riscos culmina em um ambiente de trabalho mais organizado,

produtivo e menos estressante. Essa abordagem não apenas eleva a qualidade dos serviços prestados pelos advogados, mas também fortalece a relação com os clientes.

É evidente que para evitar sobrecargas é necessário harmonizar insumos organizacionais, como planejamentos técnicos e investimentos em tecnologia para a gestão de escritórios. A prática constante de organizar e registrar a rotina se revela uma técnica eficaz para manter a efetividade no trabalho jurídico, como ressalta Regina Matos de Souza Ferreira (2008, p. 39).

Assim, a decisão de investir em estratégias eficientes de gestão é uma escolha inteligente, delineando um caminho promissor para o sucesso a longo prazo. Concluimos com a reflexão de Barbosa Christian (2008, p. 35): “A vida é curta, por isso não faça dela um rascunho. Pode não dar tempo de passá-la a limpo.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINI, Samantha. **Controladoria Jurídica: para escritórios de advocacia e departamento jurídicos**. Curitiba: Juriá Editora, 2014. Pgs. 112 a 119.

BARBOSA, Christian. **A Tríade do Tempo**. São Paulo: Buzz, 2018. Pgs. 35 a 37. Disponível em: <<http://file:///C:/Users/UsuarioWin10/Downloads/gestao-e-organizacao-de-escritorio-de-advocacia-2-1-19819193.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

FACHINI, Tiago. **Como gerenciar prazos no escritório de advocacia** Disponível em: <https://www.projuris.com.br/blog/prazos-no-escritorio-de-advocacia/>. Acesso em 23/09/2023.

KAMEL, Antoine Youssef. **Controladoria Jurídica e inovação**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

IMPACTO NA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA EM ESCRITÓRIOS E DEPARTAMENTOS JURÍDICOS

Samira Yume Yousseif Duque Regniel

Advogada, Controller Jurídico, Bacharel em Direito pelo Centro Universitário Autônomo do Brasil – UniBrasil, Graduanda em Engenharia de Software pela Universidade UniCesumar, Pós-graduação Lato Sensu – Especialização, Direito Processual Cível pela Universidade Uninter e Especialista em Neurociência e Comportamento, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, regnielsamira@hotmail.com

RESUMO: Curiosidades sobre a Controladoria Jurídica são comuns no mundo jurídico por serem facilmente aproximadas as atividades dos escritórios e dos departamentos jurídicos que buscam resultados de alta performance. Apesar do interesse notório; ainda que pouco explorado, a terminologia empregada é difícil e cheia de neologismos. A desinformação sobre a Controladoria Jurídica, também, levou ao surgimento e disseminação equivocada gerando mal-entendimento dentro do universo jurídico. Assim, muitos são os desafios na comunicação para facilitar o engajamento deste tema. Em vista disto, o escopo do presente artigo busca um olhar aprofundado da área da Controladoria Jurídica, abordando de forma interativa de como implementar uma Controladoria Jurídica, a fim de garantir a fidedignidade dos dados e das informações confiadas ao profissional da Controladoria Jurídica.

PALAVRA-CHAVE: Controladoria jurídica; Gestão jurídica; Gestão de informações; Gestão de dados; Análise de riscos.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;

2. O QUE É CONTROLADORIA JURÍDICA;

2.1. AS ATRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA JURÍDICA;

3. FLUXO E PROCEDIMENTO;

3.1. TRÍADE DO TEMPO;

4. IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA;

4.1. OKR – OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE;

**5. CONCLUSÃO/ CONSIDERAÇÕES FINAIS;
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

ABSTRACT: Curiosities about Legal Controllorship are common in the legal world because they are easily approximated to the daily activities of offices and legal departments that seek high-performance results. Despite the notorious interest; although little explored, the terminology used is difficult and full of neologisms. Misinformation about the Legal Controllorship also led to the emergence and mistaken dissemination, generating misunderstanding within the legal universe. Thus, there are many challenges in communication to facilitate engagement on this topic. In view of this, the scope of this article seeks an in-depth look at the

area of Legal Controllershship, in an interactive approach to how to implement a Legal Controllershship, in order to guarantee the reliability of the data and information entrusted to the Legal Controllershship professional.

KEYWORD: Legal controllershship; Legal management; Information management; Data management; Risk analysis.

SUMMARY:

- 1. INTRODUCTION;**
 - 2. WHAT IS LEGAL CONTROLLING;**
 - 2.1. THE ATTRIBUTIONS OF LEGAL CONTROLLERSHIP;**
 - 3. FLOW AND PROCEDURE;**
 - 3.1. TRIAD OF TIME;**
 - 4. IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF LEGAL CONTROLLERSHIP;**
 - 4.1. OKR – OBJECTIVES AND KEY RESULTS;**
 - 5. CONCLUSION/ FINAL CONSIDERATIONS;**
- BIBLIOGRAPHIC REFERENCES.**

1. INTRODUÇÃO

Com as inovações e modificações no mundo da tecnologia, os escritórios de advocacia e as empresas começaram a observar como é importante implementar um setor de controladoria jurídica, em meio ao mercado altamente competitivo. A controladoria jurídica deixou de ser uma exceção e virou regra (FLACH; PEZZI, 2023) para os escritórios de advocacia e departamentos jurídicos que buscam a alta performance.

Esta implementação tem como objetivo a eficiência e a produtividade, garantindo o funcionamento entre todos os setores dos escritórios e dos departamentos jurídicos, objetivando a gestão dos dados e das informações para que seja

possível auxiliar os sócios e diretores na tomada de decisão, considerando a assertividade nos dados extraídos do software de gestão.

Significa dizer que o resultado da implementação da controladoria jurídica será garantir a produtividade, os dados fidedignos, segurança para o cumprimento correto dos prazos judiciais e administrativos, além do suporte aos advogados. Igualmente, a controladoria jurídica também proporcionará o mapeamento de processos internos que devem chegar ao conhecimento dos sócios e dos diretores de departamentos jurídicos.

Para conseguir otimizar os fluxos e procedimentos, ganhando produtividade e garantindo a exatidão dos dados, é necessário implementar um setor de Controladoria Jurídica, direcionado para a gestão das rotinas jurídicas e administrativas, visando o controle rigoroso dos prazos, além de auxiliar nos manuais de controladoria, otimizando tempo dos advogados através de fluxos eficazes, a fim de que os outros profissionais da organização (sócios, associados, funcionários, empregados ou autônomos prestadores de serviços) possam se concentrar sua atenção nas atividades primordiais do negócio (KAMEL, 2020).

Ou seja, a Controladoria Jurídica é o alicerce para qualquer escritório e/ou departamento jurídico, buscando, de forma dinâmica, o crescimento das suas frentes jurídicas afim de contribuir para o resultado de alta performance.

Por esta razão, a Controladoria Jurídica será responsável pela centralização das informações inseridas na base de dados, garantindo a correta inserção das informações, fiscalizando fluxos procedimentais, rotinas jurídicas e administrativas; além, de garantir o controle de todos os procedimentos operacionais, entregando os medidores de resultado do escritório e/ou departamento jurídico através dos indicadores de desempenho – também conhecidos como key performance indicators (KPIs) (WODTKE, 2023).

Conclui-se que, para alcançar a eficiência de alta

performance é necessário investir na implementação de uma controladoria jurídica, além da profissionalização de seus advogados controller, de modo que seja possível alcançar a gestão de alta performance, resultando em relatórios eficientes através dos dashboards e business intelligence.

2. O QUE É CONTROLADORIA JURÍDICA

A controladoria jurídica presta-se ao controle, à produção e à prestação de informações para os escritórios e aos departamentos jurídicos (KAMEL, 2020). Significa dizer que “ela é a responsável por gerar informações (produção) e servir de canal para sua precisa veiculação (prestação), levando a informação completa às pessoas corretas, no tempo adequado” (KAMEL, 2020). Basicamente, “é um setor que centraliza os serviços jurídicos, dando suporte para os advogados da área técnica, objetivando a produção de qualidade e a otimização de tempo” (KAMEL, 2020).

Em estudos científicos, entende-se que a terminologia e a origem da Controladoria Jurídica foram delineadas por arquitetos dos Estados Unidos. Esta profissão passou por várias modificações em sua terminologia inicialmente denominada como: paralegal (SOARES, 2022).

Durante o desenvolvimento da profissão foram utilizados vários nomes diferentes, no entanto a atividade principal sempre se fundou como “coração do escritório” (SOARES, 2022). Justamente por entender a necessidade da profissionalização da gestão deste serviço prestado pelo advogado(a). Desta forma foi possível consolidar um novo modelo de profissão, atualmente conhecido como: Controladoria Jurídica.

A forma tradicional de atuação dos escritórios era a centralização de todas as atividades no advogado. Ou seja, além da elaboração de documentos de cunho jurídico, audiências e

sustentações orais, o advogado também realizava as atividades administrativas relacionadas à função, como a leitura de publicações, agendamento dos prazos, acompanhamento processual, protocolo das petições, elaboração de guias de custas, entre as demais preocupações para além do peticionamento – atividade técnica.

Neste sentido, separar as atribuições de cada profissional foi fundamental para garantir o fluxo das operações, delimitando quem efetivamente vai atuar nos processos, de forma analítica e estratégica, bem como quem realizará a organização e gestão das pessoas, dos processos e dos procedimentos.

Em outras palavras, será a controladoria jurídica quem realizará a gestão do escritório e do departamento jurídico. Esse foi um dos principais motivos pelo qual surgiu o setor da controladoria jurídica, sobretudo pela necessidade de uma gestão de qualidade eficiente.

Ou seja, a controladoria jurídica detém o controle das informações, sendo responsável pelo gerenciamento delas (KAMEL, 2020).

Isto posto, entender a importância de implementar uma Controladoria Jurídica é fundamental para acompanhar as inovações desta nova era tecnológica, de modo a absorver o poder necessário para estabelecer e cobrar metas, prazos e produções (KAMEL, 2020) garantindo a eficiência dentro do escritório de advocacia e do departamento jurídico.

2.1. ATRIBUIÇÕES DA CONTROLADORIA JURÍDICA.

Considerando as inúmeras atribuições declinadas ao profissional da controladoria jurídica, entende-se que, a principal atribuição é gerenciar as pessoas, os processos e os procedimentos. Isto é, acompanhar de forma dinâmica o

crescimento das suas frentes jurídicas e garantir a entrega de qualidade do produto (ALBINI, 2023).

Significa dizer que a controladoria Jurídica será o coração do escritório e do departamento jurídico, responsável pela sua eficácia, pois “minimiza erros e aumenta a segurança para um correto cumprimento de prazos, ao mesmo tempo que reduz custos de operação” (ALBINI, 2023).

Em decorrência destas atribuições é possível vislumbrar resultados práticos ao cliente, oportunizando o gerenciamento de informações e o aumento de resultados do escritório e do departamento jurídico, através de controles internos realizados pelo controller jurídico muitas das vezes através dos indicadores KPIs – Bi jurídicos.

Dentre as inúmeras funções e atribuições que a controladoria jurídica é responsável pela: gestão jurídica, gestão das informações, organização de documentos, protocolos judiciais e administrativos, gestão do sistema, suporte técnico, gestão de agendas, gestão e verificação do cumprimento dos prazos, além da gestão de fluxos e procedimentos internos que visam garantir o aumento da produtividade dos advogados (SOARES, 2022).

Portanto, as atribuições da controladoria jurídica estão embasadas no setor de inteligência e qualidade do escritório e do departamento jurídico. Ou seja, será na Controladoria que encontramos a gestão dos serviços, que precisa estar voltada para um gerenciamento profissional da informação, contendo: segurança, confidencialidade e gestão de riscos (ALBINI, 2023).

3. FLUXOS E PROCEDIMENTOS

Preliminarmente, é imperioso informar que não existe um modelo de controladoria jurídica, a melhor controladoria será aquela que funcionar para o escritório e departamento

jurídico. Ato contínuo, podemos relacionar fluxos e procedimentos como à organização e execução de atividades específicas objetivando o gerenciamento eficiente do negócio.

Samantha Albani leciona que “fluxos e processos, alinhados à definição de rotina de trabalho, são a chave para a profissionalização dos serviços jurídicos de escritórios e departamentos jurídicos” (ALBINI, 2023, p. 73).

Para implementar um setor de controladoria jurídica é fundamental estabelecer os fluxos (rotinas).

Em outras palavras, “rotina é uma das ferramentas mais poderosas para remover obstáculos. Sem ela, a atração das distrações não essenciais nos domina. Mas se criarmos uma rotina capaz de preservar o essencial, começaremos a executá-las no piloto automático” (MCKEOWN, 2023, p. 172).

Isso porque, “não teremos que gastar energia todo dia priorizando tudo. Nesse sentido, encaixa perfeitamente a função da controladoria para gastar energia organizando / elaborando a rotina e depois distribuir as atividades aos advogados dos escritórios e do departamento jurídico” (MCKEOWN, 2023, p. 172). A rotina é uma das ferramentas mais poderosas para remover obstáculos (MCKEOWN, 2023, p. 174).

Há um conjunto imenso de pesquisas científicas que descrevem o mecanismo pelo qual a rotina permite tornar fáceis as coisas difíceis. Uma explicação simplificada é que, quando cumprimos determinadas tarefas, os neurônios criam conexões pelas vias de comunicações chamadas sinapses (MCKEOWN, 2023, p. 174). Com a repetição, as conexões se fortalecem, e ativá-las fica mais fácil para o cérebro (MCKEOWN, 2023, p. 172).

De acordo com Vicente Faconi “gerenciar é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, executar e padronizar em caso de sucesso” (MCKEOWN, 2023, p. 172).

Por fim, veja-se como o criador do Twitter e da Square organiza sua rotina semanal. Sendo: Segunda-feira é para

reuniões gerenciais e de administrar a empresa. Terça-feira, para desenvolvimento de produtos. Quarta-feira, marketing, comunicações, inovação. Quinta-feira, desenvolvedores e parcerias. Sexta-feira é para a empresa e sua cultura.” Diz que esta rotina otimiza tempo e o caos do dia a dia (MCKEOWN, 2023, p. 180).

3.1. TRÍADE DO TEMPO

Vivemos num período em que precisamos acompanhar as inovações dentro do mercado, sobretudo porque o ritmo das demandas está cada vez mais acelerado, dando a sensação de que nunca conseguimos concluir todas as atividades. O dia do controller jurídico precisa de 48h.

Recentemente tenho participado da controladoria de empresas binacionais, cuja pressão para alcançar resultados é cobrada diariamente. Profissionais hipercompetitivos, buscando desdobrar-se dentro de funções devido ao volume exacerbado de atividades. Com o aumento das demandas fica fácil perder o fluxo e o ritmo das demandas. Tudo vira urgente.

Neste caso, Christian Barbosa brilhantemente traz soluções de como organizar o tempo, praticamente traduz a rotina de um controller jurídico que não sabe otimizar o tempo (BARBOSA, 2011). Isso porque realizar a controladoria de um escritório e departamento jurídico vai além de registrar prazos, mas, sim de realizar o gerenciamento das pessoas, dos processos e dos procedimentos empregados para aquela determinada área.

A parte mais difícil para qualquer metodologia que se proponha a encarar esse problema é transformar a teoria em prática” (BARBOSA, 2011, p. 9). Ou seja, “fazer do tempo um recurso realmente administrável, capaz de proporcionar mais felicidade, saúde, lazer e dinheiro” (BARBOSA, 2011, p. 9).

Esse assunto é tão abrangente que poderia ser abordado num artigo específico, no entanto, delimitando sobre o tema “saber administrar o tempo significa saber administrar as ações e os eventos que acontecem ao longo do tempo – reuniões e outras tarefas profissionais” (BARBOSA, 2011, p. 65).

Isto posto, Christian Barbosa cita os métodos que funcionam na prática: “1 – conhecer o método – dando ao cérebro subsídios para que ele aprenda um novo modelo; 2 – usar ferramentas – para suportar a aplicação do método; e 3 – persistência – é a consistência, a repetição, o erro e o acerto que fazem você aprender a ser produtivo” (BARBOSA, 2011, p. 67).

Destaca-se que “um homem comum se maravilha com coisas incomuns; um sábio maravilha-se com a rotina” (PINKER, 1998, p. 23).

Sendo assim, o maior vilão da eficiência é a ausência de rotinas (fluxos e procedimentos). Segundo Christian Barbosa o segredo para gerenciar o tempo é: “ordenar a execução das tarefas e compromissos” (BARBOSA, 2011, p. 83).

Ainda é importante mencionar que “a administração do tempo não significa controlar cada aspecto de sua vida. Não exige que você se transforme em uma máquina, sem flexibilidade nem autonomia. Significa assumir compromissos de ser feliz consigo mesmo, de assumir o controle, de viver seus sonhos com base no que você deseja, de fazer a diferença em sua vida” (BARBOSA, 2011, p. 66). Ou seja, “O objetivo é fazer menos, porém melhor” (MCKEOWN, 2023, p. 10).

4. IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA JURÍDICA

A criação de um departamento de controladoria jurídica é crucial no sucesso global do escritório e do

departamento jurídico. Em um cenário empresarial dinâmico, no que concerne às atividades laborativas, a criação do departamento emerge como uma iniciativa estratégica vital, isto porque, desempenha um papel central na promoção da governança corporativa e mitigação de riscos.

Uma das funções centrais desta nova área é o gerenciamento do escritório e do departamento jurídico, garantindo a assertividade dos dados e das informações através de fluxos e procedimentos funcionais.

Deste modo, envolve a revisão, elaboração, negociação e acompanhamento da equipe e procedimentos para que estejam alinhados com os objetivos estratégicos do escritório e do departamento jurídico e, por consequência, fomenta o sucesso aumentando o faturamento e lucro (KAMEL, 2020).

Os profissionais oferecem a organização da base de dados. Significa dizer que o resultado da equipe será de alta performance, isto é, não haverá desespero no cumprimento de prazos e de relatórios manuais. As pessoas não precisarão privar-se do sono, garantindo uma eficiência e produtividade maior. Em resumo, a criação de um departamento da controladoria jurídica é fundamental para garantir que um escritório e /ou departamento jurídico alcance resultados de alta performance.

4.1. OKR – OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE

Inicialmente, entende-se que “indicadores de desempenho são métricas (índices) que quantificam a permanência de acordo com determinados objetivos (metas). Os indicadores são estabelecidos para monitorar a evolução dos trabalhos realizados, com o objetivo de corrigir ou manter os rumos do trabalho, de acordo com a satisfação ou não dos índices em comparação com as metas” (MCKEOWN, 2023, p. 10).

Christina Wodtke leciona que atualmente as empresas adotam métricas como ferramentas para seus negócios, informando que “o objetivo é estabelecer a meta para determinado período, em geral um trimestre. Ou seja, você os cria com uma pergunta simples: como podemos saber que atingimos nosso objetivo?” (WODTKE, 2023, p. 117).

Ademais, é imperioso destacar que “o uso de OKRs ajuda a fazer com que o pensamento da equipe passe da produção para o resultado. Pode exigir algumas tentativas, mas o gestor controller terá mais sucesso quando se concentrar em resultados” (WODTKE, 2023, p. 117).

Vale ressaltar que, os objetivos e os resultados-chaves só podem ser determinados se o gestor/controller tiver uma estratégia. “A estratégia é o que você faz para tornar o escritório ou departamento jurídico resiliente. É o que você escolhe fazer, em vez do que é obrigado a fazer por forças externas” (WODTKE, 2023, p. 117).

Importante declinar ainda que, “o líder modela e incentiva um ambiente no qual os seres humanos se preocupam genuinamente uns com os outros e possam dar um feedback carinhoso com atitude prestativa, partindo deste princípio, o escritório e/ou departamento jurídico cresce como equipe e como indivíduo” (WODTKE, 2023, p. 118).

Além disso, “os indicadores de “desempenho-chave”, conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), é uma sigla em inglês, também conhecida como KSI, Key Success Indicators” (WODTKE, 2023, p. 118).

Ou seja, “métricas que você elege como essenciais para avaliar um processo de sua gestão” (KAMEL, 2020, p. 97) desempenhando um papel fundamental na medição do sucesso da equipe, pois fornecem uma maneira tangível de acompanhar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos. Igualmente, “eles permitem uma avaliação objetiva e quantificável do desempenho da equipe, identificando áreas de melhorias e permitindo que sejam tomadas ações corretivas, quando necessário” (WODTKE, 2023).

Além disso, “os KPIs também facilitam a comunicação e o alinhamento entre os membros da equipe, uma vez que todos têm uma compreensão clara do que está sendo medido e dos resultados esperados. Tais como: produtividade, qualidade, satisfação do cliente, eficiência operacional, desenvolvimento de habilidade, engajamento da equipe, entre outros” (WODTKE, 2023).

Isto posto, “não adianta apenas mensurar, se os dados não forem utilizados para tomar decisões para a constante melhoria. É interessante, nesse sentido, que os indicadores estejam associados a metas de curto prazo, objetivos de longo prazo e a comparações com base na experiência passada da organização” (WODTKE, 2023).

Por fim, entender como utilizar a ferramenta para seu escritório de advocacia e departamento jurídico resultará na gestão que realizará sobre as pessoas, os processos e os procedimentos utilizados, buscando a gestão de alta performance. Sobretudo porque a “gestão eficaz de equipes é um fator determinante para o sucesso a longo prazo. Isso envolve não apenas a definição de metas e a delegação de tarefas, mas também a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, motivador e colaborativo” (WODTKE, 2023).

Portanto, “a valorização da diversidade e a criação de uma cultura de respeito e confiança são elementos-chaves para impulsionar a inovação e criatividade dos membros da equipe” (ALBINI, 2023, p. 108).

5. CONCLUSÃO

A implementação da controladoria jurídica em escritórios e departamentos jurídicos passou a ser fundamental para empresários que buscam um resultado de alta performance.

Desta forma, a implementação será utilizada pelos

sócios e diretores jurídicos para gerenciar o escritório e o departamento jurídico através de indicadores de resultados e alta performance, garantindo a padronização das atividades, otimizando tempo e gerenciando seus processos judiciais e administrativos, além de realizar o risco processual e financeiro.

Todas as ferramentas da era tecnológica são utilizadas pelo setor da controladoria jurídica, realizando a antecipação dos processos judiciais, garantindo e protegendo o fluxo de caixa do escritório (clientes) e do departamento jurídico, além de gerar a eficiência dos advogados.

Ato contínuo, realizar um relatório, uma análise de um caso, decidir qual a melhor estratégia para um caso de risco, torna-se fácil e absolutamente dinâmico. As informações são fidedignas e precisas.

A Controladoria jurídica vai defender os interesses do escritório e do departamento jurídico, tanto judicial como extrajudicial, preventivamente ou contenciosamente, minimizando riscos e maximizando savings e a recuperação de créditos.

Para isso, maximizar a relevância do setor por meio da geração de resultados econômicos positivos cada vez mais significativos em favor do escritório e do departamento jurídico, através da participação direta na gestão, influenciando o planejamento estratégico com base em dados e indicadores. Igualmente, será na controladoria jurídica o setor que terá capacidade técnica, eficiente, pontualidade, proatividade, data driven e o comprometimento com performance a atingir os resultados daquele escritório e departamento jurídico.

Por essas razões deve-se implementar uma controladoria jurídica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINI, Samantha. **Manual de gestão estratégia e inovação**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, Revista dos Tribunais. p. 108, jan./2023.

BARBOSA, Christian. **A Tríade do tempo**. Um modelo comprovado para organizar sua vida e aumentar sua produtividade e seu equilíbrio. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

FLACH, Pedro. PEZZI, Sabrina. **Legal Ops deixou de ser exceção, agora é regra**. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/legal-business/legal-ops-deixou-de-ser-excecao-agora-e-regra-06042023>> Acesso em 23. dez. 2023.

MCKEOWN, Greg. **Essencialismo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2023.

PINKER, Steven. **Com a mente funciona**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SOARES. Giovanna. **Controladoria Jurídica: A nova área do direito como um diferencial para os escritórios de advocacia**. Disponível em: <<https://cafe.jmlgrupo.com.br/controladoria-juridica-a-nova-area-do-direito-como-um-diferencial-para-os-escritorios-de-advocacia/>> Acesso em: 20 de dez.2023.

KAMEL. Antoine Yousseif. **Controladoria jurídica e inovação**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2020.

WODTKE, Christina. **Foco Total nos resultados: OKR**. São Paulo: Benvirá, 2023.

INOVAÇÃO NA ADVOCACIA: A NECESSIDADE DE INOVAR PARA SOBREVIVER

Elaine Beatriz Pedrosa

Advogada, Consultora em Estratégias Jurídicas & Mentora para a Advocacia Empreendedora. Especializações em áreas jurídicas e de gestão. Membro da Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR.

RESUMO: Este artigo aborda a necessidade de inovação na advocacia em resposta às transformações tecnológicas, globalização e mudanças nas demandas dos clientes. Destaca que a inovação vai além da adoção de tecnologias da informação, sendo aprimoramento eficiente das práticas existentes, enfatizando que a inovação é uma necessidade, não uma escolha. Traz dados estatísticos do mercado jurídico brasileiro, evidenciando a competição acirrada e a importância da inovação e aborda obstáculos à inovação na advocacia, como resistência cultural. Destaca a importância de alinhar a inovação às necessidades do mercado e menciona a relação entre inovação e sucesso na advocacia, ressaltando a subjetividade do conceito de sucesso e com isso a adequação a cada negócio jurídico. Introduce estratégias e possibilidades de inovação, como gestão inovadora, tecnologias, inovação na prestação de serviços, cultura de inovação, treinamento, networking e avaliação contínua. Conclui que a inovação é crucial para a sobrevivência e sucesso na advocacia, independentemente do porte do escritório, enfatizando que a inovação não requer a criação de algo completamente novo, mas sim a adaptação criativa de ferramentas e técnicas existentes.

PALAVRAS-CHAVE: inovação; tecnologia jurídica; negócios jurídicos; gestão jurídica; advocacia; advocacia de subsistência.

SUMÁRIO:

- 1. INTRODUÇÃO;**
- 2. INOVAÇÃO NA ADVOCACIA: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL E SUAS PREMISSAS;**
- 3. INOVAÇÃO NA ADVOCACIA EM NÚMEROS;**
- 4. OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO NA ADVOCACIA;**
- 5. INOVAÇÃO COMO SOBREVIVÊNCIA PARA A ADVOCACIA;**
- 6. POSSIBILIDADES E ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NA ADVOCACIA;**
- 7. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. INTRODUÇÃO

A advocacia é uma profissão que, ao longo dos anos, passou por diversas transformações, tornando-se mais complexa e dinâmica, do ponto de vista de alguns, ou mais acessível e interseccionalizada pelo ponto de vista de outros. A evolução das tecnologias, a globalização e as mudanças nas demandas e nas formas de relacionamentos com clientes têm

desafiado pessoas advogadas a repensarem sua atuação e a buscarem constantemente maneiras de se destacar no mercado.

Nesse contexto, a inovação na advocacia surge como um elemento essencial para o progresso na carreira e para o sucesso no exercício da profissão, sendo necessário compreender que a inovação na advocacia vai além da mera adoção de tecnologias ou da criação de soluções revolucionárias. Trata-se, principalmente, de repensar a forma como o trabalho é realizado, aprimorando eficiência, oferecendo um serviço melhor a clientes e alcançar resultados melhores. Neste artigo, exploraremos o conceito de inovação na advocacia, demonstrando que a inovação não se trata de invenção, mas sim de eficiência na atuação com ferramentas e técnicas, por vezes já existentes, sob nova abordagem.

2. INOVAÇÃO NA ADVOCACIA: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL E SUAS PREMISSAS

Para compreender a inovação na advocacia, é fundamental definir conceitos. A inovação jurídica pode ser entendida como a busca constante por melhorias na prestação de serviços jurídicos, visando a otimização dos procedimentos e a obtenção de resultados mais eficazes. Isso envolve o uso de técnicas, ferramentas e abordagens diferenciadas, que vão além das práticas tradicionais do campo de atuação jurídico.

E esta necessidade de inovar está atrelada à evolução da atuação profissional. Diante da premissa de que a realidade não é estática, tem-se a necessidade constante de atualização de saberes e fazeres, adaptando-se às mudanças e regras de mercado.

Neste sentido, um dos equívocos comuns é confundir inovação com invenção. A inovação na advocacia não requer a criação de algo inteiramente novo, mas sim a aplicação criativa

e eficaz de recursos já disponíveis. É a capacidade de adaptar e aprimorar as práticas existentes para atender às demandas emergentes e aos desafios contemporâneos.

Tratar de inovação é balizar-se em Joseph Alois Schumpeter, economista austríaco e um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como alavanca do desenvolvimento capitalista, além de defender a integração dos estudos econômicos à sociologia, tornando-se referência no estudo da temática de inovação.

Schumpeter (1883-1950) defende a inovação como único caminho para a sobrevivência nos mercados cada vez mais competitivos, sendo que a falta de inovação condenaria empresas e negócios a desaparecerem dentro de seus mercados, independente de legado ou autoridade construída.

Assim, a primeira premissa que assumimos neste artigo é que inovação é uma necessidade e não uma escolha, corroborando o conceito de inovação trazido no Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OCDE:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

A conceituação trata da implantação da inovação, não simplesmente a ideação intangível. Entendimento este adotado pela legislação brasileira na Lei 10.973/2004, que segundo o inciso IV do art. 2º define inovação como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (BRASIL, 2004).

A partir desta conceituação legal, tem-se a segunda premissa acerca da inovação, de que a inovação deve ser implementada nas práticas de negócio.

A terceira premissa a ser analisada na inovação jurídica está atrelada à utilidade da inovação e o resultado significativo da melhoria. Há necessidade de eficiência da inovação, caso contrário se torna inócua a mudança sem aperfeiçoamento. A inovação da eficiência trará o foco para o fazer mais com menos. Sejam menos pessoas, tempo ou até dispêndio financeiro.

A confluência das três premissas de inovação na Advocacia tem-se que a inovação ocorrerá por uma necessidade, devendo ser implementada de forma eficiente nos negócios.

Resta ainda compreender o conceito de tecnologia e o motivo de relacioná-la à inovação. Tecnologia é o estudo e análise das técnicas, procedimentos, métodos, regras, em todos os âmbitos ou campos da ação humana, não se tratando apenas de referências eletrônicas, mas todos os nossos atos diários. Computadores, aplicativos, e demais advindos da ‘era da informação’ são instrumentos. O simples ato de melhorar processos que modifiquem o ambiente de inserção humana é considerado tecnologia.

Compreender conceitos é assumir que a inovação é possível e admite possibilidades ilimitadas de acordo com cada modelo de negócio ou carreira jurídica. A forma ou necessidade de implementar inovações dependerá da maturidade do negócio jurídico, a estrutura a ser aperfeiçoada e até os pilares da necessidade de inovação. Mas sempre observando que a inovação somente existirá quando preenchida as três premissas basilares.

3. INOVAÇÃO NA ADVOCACIA EM NÚMEROS

A importância da inovação na advocacia é respaldada por estatísticas do mercado jurídico brasileiro e o impacto da inovação e tipos de inovação ao cotidiano.

Segunda dados da OAB (2022), tem-se cerca de

1,3 milhão de pessoas advogadas inscritas nos quadros da instituição, atuando regularmente, uma proporção de uma pessoa advogada para cada 164 habitantes no Brasil! Isso torna o Brasil o país com a maior proporção de pessoas advogadas por habitante, no mundo.

Esse dado é importante para compreender o volume de concorrência diária no mercado jurídico e destacar a importância da inovação como ferramenta para sobrevivência da advocacia e o caminho para o sucesso individualizado de cada pessoa advogada e escritórios.

O anuário Análise Executivos Jurídicos e Financeiros 2020 (Análise, 2020) revela que 72% dos departamentos jurídicos pesquisados investem até 10% de seu orçamento anual em novas tecnologias, sendo que destes, quatro em cada dez declararam que houve aumento do valor investido nos últimos dois anos. Este tipo de investimento se dá na busca de eficiência ante tarefas repetitivas e melhoria da produtividade.

Essa relação de melhora na produtividade é corroborada pelo McKinsey Global Institute, relacionando que cerca de 25% do trabalho de uma pessoa advogado pode ser automatizado e a adoção de tecnologias permite reduzir as horas de trabalho em 13% (Análise, 2020).

Em comparação, o Anuário Análise Advocacia 2022 (Análise, 2023) traz, entre 778 escritórios de advocacia entrevistados, que 42% acreditam que a tecnologia pode auxiliar na gestão interna, enquanto 29% veem o controle de privacidade e proteção de dados como maior motivador de implementações tecnológicas, assim como 29% acreditam que investir em tecnologia pode proporcionar aos clientes um serviço inovador.

Tem-se o aspecto de alinhamento de uso de tecnologia como uma inovação na condução diária das atividades em busca de eficiência.

Em contrapartida, ao ouvir clientes da advocacia, a AB2L (2022) demonstra que os fatores preponderantes da contratação e manutenção do contrato se relacionam à

experiência do cliente, eis que os principais fatores decisores pela não continuidade da contratação se relacionam a falta de informação sobre o processo e descaso da pessoa advogada na condução do problema jurídico.

Não há citação direta de fatores tecnológicos ao sucesso do negócio, que referencia ao atendimento de clientes, mas a mesma pesquisa demonstra que a tecnologia é um fator de melhoria de procedimentos e avanços na experiência dos clientes, eis que 72% dos entrevistados indicam que deve haver uso de ferramentas tecnológicas nesta relação de atendimento.

Sob esta perspectiva Silvestre (2023 p. 42)) demonstra que o futuro da Advocacia está em jogo quando se entende que os clientes demandam novas habilidades das pessoas advogadas, requerendo uma mudança comportamental de competências e habilidades, forçando a promoção de mudanças e inovação.

De acordo com a Pesquisa de Inovação Semestral (Pintec Semestral) 2021 (IBGE, 2023), pesquisa relacionada a indústrias com 100 ou mais empregados e que lançaram um produto ou implementaram um processo de negócios novos ou substancialmente aprimorados, é possível verificar exemplos de formas de inovação aplicáveis à Advocacia, eis que naquelas a taxa de inovação em processos de negócios relativos à organização do trabalho concentram o maior percentual de inovação (40,6%), seguidos por práticas de gestão ou relações externas (37,5%), marketing (33,5%), processamento de informação e comunicação (32,5%) e produção de bens ou serviços (31,6%).

Se a indústria, vista como uma força de produção de bens, investe em relações de inovação, relações externas e marketing em percentual tão significativo, qual o motivo da advocacia, majoritariamente provedora de serviços e baseada na relação interpessoal, investir apenas 10% em inovação tecnológica?

Silvestre (2023, p. 60) aborda pesquisa realizada em 56 escritórios de advocacia nacionais e internacionais de médio e grande porte, em 2011, acerca do valor gerado a

partir da aquisição de soluções tecnológicas e valor médio de investimentos, constatando que 84% dos escritórios afirmaram não ter alcançado o resultado esperado ou ter obtido resultado muito abaixo da média, encarando um prejuízo financeiro que supera os U\$ 15 milhões. Apenas 16% afirmam ter obtido resultados tangíveis e vantagens competitivas para o negócio.

A comparação da iniciativa inovadora entre indústria e advocacia corrobora os fundamentos da escola neo-schumpeteriana, de que a inovação é a melhor (ou única) opção para a sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos. Dessa forma, escritórios de advocacia que não investirem em inovação, estão condenados a desaparecer nos seus referidos mercados.

4. OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO NA ADVOCACIA

Silvestre (2023, p. 45) relaciona a advocacia a uma profissão que “dialoga com as origens da própria vida em sociedade” e por esse caráter basilar engloba uma mentalidade resistente às mudanças por aqueles que a exercem diariamente, negando a importância dessa disrupção.

Embora a inovação na advocacia seja essencial, há desafios que as pessoas advogadas enfrentam ao tentar incorporá-la em suas práticas, seja pela incompreensão do conceito, seja pela mentalidade avessa a mudanças.

Antes de mais nada, é a confusão entre inovação e invenção que impede essa melhoria eficiente, mas que já sanamos no início deste artigo, através da conceituação. E outros aspectos a serem considerados como inibidores são relacionados a aspectos comportamentais.

A cultura organizacional da manutenção do status quo relega muitos escritórios de advocacia a uma cultura tradicional e resistente à mudança, o que pode dificultar a

adoção de práticas inovadoras.

A transformação da cultura tradicional para uma cultura inovadora é um trabalho complexo que precisa envolver não apenas a alta direção como também a equipe interna e, por vezes, stakeholders, com a ressignificação do modelo de negócio do escritório de advocacia. Para a realização dessa transformação, um grupo de pessoas avaliam inúmeros cenários, considerando a percepção dos clientes, do mercado de atuação direta, dos concorrentes e até mesmo das condições de gestão interna do escritório.

Com a mudança da cultura, é adotado um comportamento mais proativo à mudança, com possibilidade de incremento com técnicas e ferramentas validadoras da inovação, como definição de OKR (em inglês Objective and Key Results ou, em tradução livre, Objetivos e Resultados Chave), KPI (em inglês Key Performance Indicator ou, em tradução livre, indicador chave de performance) e mineração dos dados obtidos em KPI.

As restrições orçamentárias, ou falta de um planejamento financeiro que englobe um programa de desenvolvimento de inovação, são um fator comum enfrentado pelos escritórios de advocacia ao buscar novas tecnologias que gerem eficiência de atuação, eis que por vezes podem envolver altos custos, incluindo aquisição de software, treinamento da equipe e manutenção contínua.

Inovações nas áreas de publicidade e marketing enfrentam o obstáculo das regulamentações éticas, mas apenas em caráter limitante, não proibitivo.

Rufino (2021, p. 27) demonstra este aspecto da autorresponsabilidade na inovação através da compreensão que “quem resolve tratar esse nicho de modo diferente, destaca-se. Está tudo ali, oculto em crise, oculto em cansaço, oculto no equívoco de que ‘não cabe inovação para mim’”, trazendo a escolha consciente pela mudança efetiva não como uma fórmula secreta, mas como uma inquietação em questionar o status quo.

Dado que o comportamento das pessoas envolvidas na tomada de decisão é o maior obstáculo, assumir uma escolha consciente de análise mais racional e menos emocional propiciará uma noção da realidade que possibilite as mudanças.

5. INOVAÇÃO COMO SOBREVIVÊNCIA PARA A ADVOCACIA

Diante das premissas da inovação e do reconhecimento que o comportamento limitante pela escolha consciente da mudança são a base escolher as mudanças necessárias, verificamos a necessidade de ter um objetivo claro na razão de inovar, e um dos principais motivos que levam à inovação é a busca por sucesso.

Mas sucesso é subjetivo, o que é sucesso para um pode não ser considerado sucesso para outro. Bens tangíveis, experiências intangíveis, reconhecimento externo e premiações, autoridade profissional ou até mesmo um status social. O dicionário pode simplesmente trazer o significado de êxito, triunfo ou conquista. Mas êxito em quê?

Alain de Botton, filósofo suíço, trata sucesso como “a realização de um conjunto de ambições dignas centradas nos verdadeiros talentos de quem executa determinada ação e nas reais necessidades do mundo” (DE BOTTON, 2023) e traz a ideia de sucesso relacionado a algo que te faça feliz, sem violar regras morais da sociedade.

E então temos uma nova subjetividade a tratar na inovação, ser eficiente em algo que denote em um sucesso para a Advocacia. Ante tais subjetividades é necessário materializar a inovação e sua razão de existir. Assim, métricas, objetivos tangíveis e estratégias serão a base da inovação no ambiente jurídico.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 04) a estratégia é um conceito antigo e traz sua importância durante

a construção de toda a sociedade e da visão de negócios: “Desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para poder sobreviver, a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para competir e ser sucedido”.

A estratégia é trazida e ensinada na Advocacia como um diferencial na construção de processos judiciais, mas pouco na condução da Advocacia como um negócio. Não se vê a gestão estratégica como um meio de inovação para a melhoria da atuação jurídica diária que trilha um caminho para o sucesso e incremento na rentabilidade financeira.

Assim, você deverá determinar o que é sucesso na sua advocacia e, a partir disso, traçar metas reais a serem alcançadas, criando uma estratégia (planejamento estratégico), a trilha de etapas a serem cumpridas para alcançar os objetivos determinados no planejamento e, então, implementar mudanças que cumpram esses objetivos. É aqui que se destaca a inovação, pois se fizer o que sempre fez permanecerá no mesmo lugar (status quo ante, lembra?).

6. POSSIBILIDADES E ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NA ADVOCACIA

Cientes dos conceitos das subjetividades dos temas tratados, é possível nortear algumas áreas da inovação jurídica a partir de necessidades de melhoria em eficiência e resultados positivos generalistas.

Como dito anteriormente, as possibilidades de inovação nos meios jurídicos são infinitas, mas muitas remontam às necessidades básicas do cotidiano da advocacia, com visão global do sucesso.

- **Inovação na gestão:** Envolve a aplicação de princípios, técnicas e ferramentas de gestão de

negócios ao escritório de advocacia, visando a otimização dos procedimentos, a maximização da eficiência operacional e a melhoria na prestação de serviços. A gestão de pessoas, procedimentos internos e aspectos financeiros impactam diretamente na rentabilidade e subsistência dos negócios jurídicos, remontando a uma necessidade primária de inovação.

- **Tecnologia e automação:** O uso de tecnologia para automatizar tarefas rotineiras, gerenciar documentos de forma eficiente, realizar análises de dados e promover a comunicação com os clientes. Um dos aspectos mais relacionados à tecnologia da informação, relacionando-se ao uso de ferramentas que promovam a melhoria da performance profissional com vista a priorizar o uso da inteligência humana a aspectos estratégicos e não repetições operacionais.
- **Inovação na prestação dos serviços:** A criação de modelos de negócios não convencionais, como serviços jurídicos online ou parcerias estratégicas, para atender às necessidades emergentes dos clientes. Clientes valorizam advogados que apresentam soluções criativas e eficazes para seus problemas legais. A inovação na prestação de serviços jurídicos aumenta a satisfação e experiência do cliente.

Com base nessas possibilidades de áreas para inovar, algumas estratégias podem superar os obstáculos à inovação, aplicando ações e atitudes viáveis e permitidas à advocacia.

- **Cultura de inovação:** Promover uma cultura de inovação dentro do escritório, incentivando a colaboração, a experimentação e a busca contínua por melhorias. O desenvolvimento da cultura de inovação pode ser estimulado com a criação de grupos de discussão permanente sobre as opções de inovação, estimulando brainstorm e ambientes

sem julgamento. Possibilitar a exposição de ideias e ambientes de cocriação de soluções, até com políticas claras de incentivo, propicia que a inovação seja personalizada àquele modelo de negócio jurídico e desperta o sentimento de pertencimento da equipe, gerando engajamento interno e maior valorização das soluções criadas de forma interna

- **Treinamento e capacitação:** Investir em treinamento e capacitação para que pessoas advogadas desenvolvam habilidades em inovação, tecnologia, gestão de projetos e atividades inerentes à experiência do cliente, além do conhecimento jurídico, é compreender a advocacia além das leis. O cliente de negócios jurídicos poderá encontrar boas pessoas advogadas em qualquer lugar, mas nem todas estarão dispostas a inovar na forma de atendimento e apresentação de soluções jurídicas, formatos de prestação de serviços e até na forma de interagir com o cliente, utilizando soluções de tecnologia da informação (meios de comunicação) ou formato de atendimento (escritórios digitais). Treinar e capacitar para compreender as formas de se relacionar, adequado ao tipo de cliente, melhora a performance de atuação e a percepção de valor do negócio jurídico, pois deixa de ser uma exceção de uma determinada pessoa da equipe, para um procedimento coletivo do negócio jurídico.
- **Networking e parcerias:** Estabelecer parcerias com outras pessoas advogadas ou escritórios para garantir um atendimento jurídico mais abrangente, independente do modelo de negócio fullservice proporciona que o cliente permaneça sob o seu guarda-chuva de soluções jurídicas, aumentando a relação de fidelização. Oferecer serviços mais completos e personalizados, mesmo que através de parceiros estratégicos e conforme a necessidade jurídica, é uma

tendência que demanda atenção ao perfil do cliente e às necessidades do mercado de atuação jurídica, mas impacta positivamente na percepção da marca e consequentemente na fidelização dos clientes.

- **Avaliação contínua:** Monitorar os resultados da inovação e ajustar estratégias conforme necessário, se permitindo recalculas rotas de fracasso ou a busca da eficiência de um ponto específico. Uma certeza que se tem na vida é que em algum momento se errará, pois impossível a perfeição. O que fazer com este erro é a grande inovação e até humildade em reconhecer sua humanidade. Compreender o fracasso como uma etapa para o sucesso é garantir que a inovação é possível, através de uma ressignificação de processos e procedimentos para torná-los mais eficientes.

Treinar o olhar das possibilidades das áreas de inovação e como estimular a inovação de forma prática se associa ao progresso e às melhorias eficientes, balizadas na necessidade de ir além para alcançar o sucesso que lhe é almejado, encarando as escolhas a serem feitas como meio de sobrevivência e subsistência da advocacia nos dias atuais.

7. CONCLUSÃO

Inovar é implementar modificações eficientes em qualquer área da sua atuação jurídica, tendo o foco de sobrevivência sustentável do negócio. Pode incluir situações de mudança procedimentos, estruturas existentes, a forma como apresenta seus produtos e serviços jurídicos, a forma de se comunicar com seus clientes, como reter talentos no seu time, jurídico ou não, como gerir suas relações de negócios e milhares de outras formas. Não existe aqui o olhar de possibilidade, ou impossibilidade, de inovação de acordo com o porte do

escritório, pois qualquer negócio deve implementar inovações.

A inovação na advocacia é um imperativo para a sobrevivência diária e posterior sucesso na carreira jurídica. Não se trata de criar algo completamente novo (invenção), mas de utilizar de maneira criativa as ferramentas e técnicas já disponíveis para aprimorar a eficiência, satisfazer os clientes e se destacar em um mercado competitivo. Os números confirmam a importância da inovação na advocacia, e as pessoas advogadas que abraçam a inovação estão em um patamar privilegiada para colher os frutos do progresso e do sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AB2L. Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs. **Clientes e advogados: expectativas vs realidade.** Uma pesquisa exclusiva que expõe a relação entre clientes e advogados – e o impacto da tecnologia no direito. E-book com resultados da pesquisa disponível em <https://ab2l.org.br/wp-content/uploads/2022/04/AB2L-ebook-Clientes-Advogados.pdf>. Acesso em 20/10/2023

ANÁLISE EDITORIAL. **42% dos escritórios de advocacia afirmam adotar novas tecnologias para otimizar a gestão.** Disponível em <https://analise.com/noticias/42-dos-escritorios-de-advocacia-afirmam-adotar-novas-tecnologias-para-otimizar-a-gestao>. Acesso em 28/10/2023

ANÁLISE EDITORIAL. **Maioria dos departamentos jurídicos investe até 10% de seu orçamento em tecnologia.** Disponível em <https://analise.com/noticias/departamentos-juridicos-investe-ate-10-de-seu-orcamento-em-tecnologia>. Acesso em 28/10/2023

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mais de 70% das empresas industriais com 100 ou mais pessoas ocupadas inovaram em 2021.** Disponível em

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35875-mais-de-70-das-empresas-industriais-com-100-ou-mais-pessoas-ocupadas-inovaram-em-2021#:~:text=Destaques,mais%20de%20500%20pessoas%20ocupadas>. Acesso em 20/10/2023.

BRASIL. Ordem dos Advogados do Brasil – Conselho Federal. **Brasil tem 1 advogado a cada 164 habitantes; CFOAB se preocupa com qualidade dos cursos jurídicos**. Disponível em [https://www.oab.org.br/noticia/59992/brasil-tem-1-advogado-a-cada-164-habitantes-cfoab-se-preocupa-com-qualidade-dos-cursos-juridicos#:~:text=p%C3%A1gina-,Brasil%20tem%201%20advogado%20a%20cada%20164%20habitantes%3B%20CFOAB%20se,com%20qualidade%20dos%20cursos%20jur%C3%ADdicos&text=O%20Brasil%20%C3%A9%20o%20pa%C3%ADs,milh%C3%B5es%20de%20pessoas%20\(IBGE\)](https://www.oab.org.br/noticia/59992/brasil-tem-1-advogado-a-cada-164-habitantes-cfoab-se-preocupa-com-qualidade-dos-cursos-juridicos#:~:text=p%C3%A1gina-,Brasil%20tem%201%20advogado%20a%20cada%20164%20habitantes%3B%20CFOAB%20se,com%20qualidade%20dos%20cursos%20jur%C3%ADdicos&text=O%20Brasil%20%C3%A9%20o%20pa%C3%ADs,milh%C3%B5es%20de%20pessoas%20(IBGE)). Acesso em 20/10/2023.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. DE BOTTON, Jackie. **O sucesso, segundo Alain de Botton**. As ideias do filósofo fundador da The School of Life sobre o significado da glória no trabalho. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/coluna/jackie-de-botton/o-sucesso-segundo-alain-de-botton> Acesso em 28/10/2023.

OCDE. Organização para Cooperação para o Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação. 3.ed. Rio de Janeiro: OCDE; FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em 20/10/2023.

OLIVEIRA JUNIOR, Paulo Silvestre de. **Direito em transformação**: estratégia e inovação para advogados. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2023.

RUFINO, Arthur. **Inovação para não inovadores**: crie oportunidades rentáveis para o seu negócio e conquiste um posicionamento único no mercado. São Paulo: Editora Gente, 2021.

SEBRAE. **Guia de tendências**: as principais tendências que vão manter sua empresa atualizada e próxima do seu cliente. 2023.

LAWTECHS, LEGALTECHS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: IMPACTO DAS TECHS NA PRÁTICA JURÍDICA

Simone Augustinho Rocha

Master of Law LLM em Direito e Negócios Imobiliários (FMP-RS). Especialista em Direito Previdenciário (ESMAFE-RS). Especialista em Administração de Empresas com ênfase em Inovação Tecnológica (UCS-RS). Pós-graduada pela Escola Superior da Magistratura Estadual do Rio Grande do Sul (AJURIS-RS). Advogada. Sócia fundadora do Escritório Simone Rocha Sociedade Individual de Advocacia. Membro das Comissões da OAB/PR: Gestão e Empreendedorismo, Direito Imobiliário e Direito Previdenciário

Miguelângelo Lemos

Especialista em Direito Aplicado pela Escola da Magistratura do Paraná. Especialista em Direito Penal e Processual Penal pelo Centro Universitário Curitiba. Especialista em Direito Eleitoral e Processual Eleitoral pelo Centro Universitário Curitiba. Advogado. Sócio fundador do Escritório S. R. Lemos

Sociedade Individual de Advocacia. Membro da Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR, Membro da Comissão de Defesa das Prerrogativas Profissionais da OAB/PR e Membro da Comissão de Defesa dos Direitos Humanos da OAB/PR. Conselheiro Titular da Ordem dos Advogados do Brasil Subseção de São José dos Pinhais-PR Gestão 2019/21.

RESUMO: As ferramentas tecnológicas cada vez mais eficientes estão em crescente adoção no campo jurídico e tem potencial de causar uma grande transformação digital no setor. Este artigo discute como as lawtechs, legaltechs e ferramentas de inteligência artificial generativa podem ser utilizadas para melhorar o trabalho na advocacia. A revisão da literatura revela o histórico e a evolução dessas tecnologias, destacando seus benefícios, como automação de tarefas, gerenciamento eficiente de documentos e pesquisa legal aprimorada. O artigo também aborda os desafios e as barreiras que os advogados enfrentam ao adotar essas inovações, incluindo preocupações com a segurança de dados, as regulamentações e os desafios para implementação dessas novas tecnologias. Além disso, cita algumas aplicações de tecnologia na advocacia destacando a inteligência artificial generativa, tratando como essa tecnologia está revolucionando a redação de documentos legais, a análise de documentos e a pesquisa jurídica. Em resumo, o presente artigo oferece uma visão geral das tecnologias que estão moldando o futuro do campo jurídico. Conclui destacando a necessidade de considerar cuidadosamente a segurança e a ética na adoção dessas ferramentas, ao mesmo tempo em que ressalta o potencial de inovação contínua no setor jurídico à medida que as lawtechs, legaltechs e a inteligência artificial continuam a evoluir.

PALAVRAS-CHAVES: Techs legais. Lawtechs; Legaltechs. Ferramentas tecnológicas. Prática da Advocacia

SUMÁRIO:

- 1. INTRODUÇÃO;**
- 2. CENÁRIO ATUAL;**
- 3. LAWTECHS E LEGALTECHS;**
 - 3.1 TIPOS DE LAWTECHS E LEGALTECHS;**
 - 3.2 APLICAÇÕES E SERVIÇOS DE LAWTECHS E LEGALTECHS;**
- 4. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NA PRÁTICA JURÍDICA;**
- 5. TECHS E A ADVOCACIA;**
 - 5.1. AUTOMATIZAÇÃO DE TAREFAS JURÍDICAS;**
 - 5.2 GERENCIAMENTO DE CASOS E DOCUMENTOS ELETRÔNICOS;**
 - 5.3 PESQUISA LEGAL APRIMORADA;**
 - 5.4 MELHORIA NA COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO COM CLIENTES;**
 - 5. 5 MELHORIAS NA GESTÃO DE TEMPO E EFICIÊNCIA;**
 - 5.6 JURIMETRIA E ACESSO A ANÁLISES DE DADOS JURÍDICOS;**
 - 5.7 GESTÃO FINANCEIRA;**

6. DESAFIOS NA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS JURÍDICAS.

7. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. INTRODUÇÃO

O avanço acelerado da tecnologia da informação está rompendo paradigmas tradicionais, remodelando práticas e desafiando a comunidade jurídica a adaptar-se a um ambiente em constante evolução. Nesse contexto, a integração de ferramentas tecnológicas, como as lawtechs, legaltechs e a inteligência artificial generativa, tem emergido como um elemento fundamental para a eficiência e inovação dentro do campo do direito.

À medida que a sociedade avança em direção a um mundo cada vez mais digital, os advogados se veem confrontados com a necessidade de acompanhar essa transformação. As crescentes demandas dos clientes por serviços jurídicos mais eficazes, eficientes e acessíveis estão impulsionando a adoção de tecnologias jurídicas. Neste contexto, observa-se alguns aspectos desse fenômeno e seus benefícios e preocupações que podem ser úteis aos advogados.

Historicamente, a prática jurídica envolve uma grande quantidade de tarefas manuais, desde a pesquisa de casos práticos e na jurisprudência até a redação de petições e demais documentos legais mais complexos. No entanto, com o advento das inovações tecnológicas permite-se que advogados repensem e reconfigurem suas abordagens tradicionais nos procedimentos internos dos escritórios. A automação de tarefas rotineiras, a análise de dados jurídicos, a redação automatizada e o gerenciamento de documentos são apenas alguns exemplos das possibilidades que essas tecnologias oferecem para aprimorar a prática da advocacia.

Este artigo examina algumas das aplicações práticas e os benefícios dessas tecnologias, além de apresentar alguns desafios e obstáculos que advogados e escritórios de advocacia enfrentam ao incorporar tais inovações em suas operações cotidianas.

2. CENÁRIO ATUAL

Recentemente, em sua primeira sessão como presidente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 17 de outubro de 2023, o Ministro Luís Roberto Barroso anunciou a solicitação de três projetos junto às grandes empresas de tecnologia, as chamadas Big Techs. Esses projetos incluem a implementação de um programa de inteligência artificial destinado a resumir processos judiciais, o desenvolvimento de uma ferramenta similar ao ChatGPT adaptada para uso jurídico e a criação de uma interface unificada para sistemas judiciais eletrônicos, com o objetivo de consolidar os sistemas de processo eletrônico em todo o país.

Esse posicionamento da Justiça enfatiza a inevitabilidade do uso de ferramentas tecnológicas no campo jurídico e demonstra a necessidade dos advogados repensarem o uso destas ferramentas em seu dia a dia do escritório.

3. LAWTECHS E LEGALTECHS

Uma lawtech é uma solução tecnológica aliada ao direito voltada para melhorar o trabalho no setor jurídico. Elas se concentram em melhorar a eficiência, reduzir custos, aumentar a transparência e a produtividade, controlar prazos e processos, e aprimorar a organização. As lawtechs atendem

tanto advogados, servidores do Judiciário quanto consumidores comuns.

Já uma legaltech é uma combinação de tecnologia e direito para melhorar a eficiência dos serviços jurídicos, com foco mais específico no mercado jurídico, como automação de tarefas, por exemplo. Seu público-alvo, em tese, é mais restrito, são mais voltadas para escritórios e departamentos jurídicos.

Embora os termos sejam frequentemente usados de maneira intercambiável - visto que, na prática, a diferença é pouco relevante - o fato é que a principal diferença reside no público-alvo: as lawtechs visam facilitar o acesso à justiça e informações jurídicas para um público amplo, enquanto que as legaltechs se concentram em aprimorar a produtividade dos profissionais jurídicos e escritórios de advocacia.

3.1. TIPOS DE LAWTECHS E LEGALTECHS

A Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L) classifica as techs em 16 categorias (ABL2, 2023):

- a) **Analytics e Jurimetria:** plataformas de análise e compilação de dados e jurimetria;
- b) **Automação e Gestão de Documentos:** softwares de automação de documentos jurídicos e gestão do ciclo de vida de contratos e processos;
- c) **Civic Tech:** tecnologia para melhorar o relacionamento entre pessoas e instituições, dando mais voz para participar das decisões ou melhorar a prestação de serviços;
- d) **Compliance:** empresas que oferecem o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e políticas estabelecidas para as atividades da instituição;

- e) **Conteúdo Jurídico, Educação e Consultoria:** portais de informação, legislação, notícias e demais empresas de consultoria com serviços desde segurança de informação a assessoria tributária;
- f) **E-discovery:** empresas que atuam com processo de gestão de informações eletrônicas relevantes em contextos legais, utilizando tecnologias e métodos específicos para identificação, coleta e revisão de dados, a fim de apoiar processos judiciais e investigações regulatórias;
- g) **Gestão de Escritórios e Departamentos Jurídicos:** soluções de gestão de informações para escritórios e departamentos jurídicos;
- h) **IA no Setor Público:** soluções de Inteligência Artificial para tribunais e poder público;
- i) **Legal Design e Visual Law:** soluções inovadoras no campo do direito que buscam tornar a informação jurídica mais acessível, compreensível e visualmente atraente;
- j) **Legal Operations:** empresas que oferecem gestão eficiente e estratégica dos departamentos jurídicos de empresas e organizações, otimizando processos, reduzindo custos, melhorando a eficiência e maximizando o valor do departamento jurídico para a organização como um todo;
- k) **Monitoramento e Extração de dados públicos:** monitoramento e gestão de informações públicas como publicações, andamentos processuais, legislação e documentos cartorários;
- l) **Redes de Profissionais:** redes de conexão entre profissionais do direito, que permitem a pessoas e empresas encontrarem advogados em todo o Brasil;
- m) **Regtech:** soluções tecnológicas para resolver problemas gerados pelas exigências de regulamentação;
- n) **Taxtech:** Plataformas que oferecem tecnologias e

- soluções para todos os seus desafios tributários;
- o) Resolução de conflitos online:** Empresas dedicadas à resolução online de conflitos por formas alternativas ao processo judicial como mediação, arbitragem e negociação de acordos;
 - p) Real Estate Tech:** Aplicação da tecnologia da informação através de plataformas voltadas ao mercado imobiliário e cartorário.

3.2 APLICAÇÕES E SERVIÇOS DE LAWTECHS E LEGALTECHS

- a) Jurimetria e Big Data:** as empresas nesse campo desenvolvem plataformas para coletar e analisar dados judiciais, ajudando advogados a tomar decisões com base em análise de dados.
- b) Gestão de Documentos:** são soluções para gerenciamento eficiente de documentos, economizando tempo na busca e criação e garantindo segurança dos arquivos.
- c) Conteúdo Jurídico e Educação:** algumas lawtechs se concentram em fornecer informações jurídicas de qualidade e atuam como ferramentas de marketing online para advogados.
- d) Conexão entre Profissionais:** empresas conectam correspondentes a escritórios jurídicos, resolvendo problemas de suporte.
- e) Resolução de Conflitos Online:** novas startups facilitam acordos online, evitando ações judiciais, beneficiando partes envolvidas e advogados ao fornecer orientação durante negociações.
- f) Gestão de Escritórios e departamentos jurídicos:** soluções para gerenciamento dos processos e casos do escritório de advocacia, com captura automática

de andamentos e publicações.

g) Legal design/Visual Law:

Monitoramento e extração de dados públicos

4. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NA PRÁTICA JURÍDICA

A Inteligência Artificial Generativa, representada por tecnologias como o famoso CHAT-GPT, tem sido um fenômeno e tem desempenhado um papel crescente na prática jurídica.

Essas ferramentas têm a capacidade de gerar automaticamente textos, resumos e interpretações de textos e até mesmo análises de documentos complexos.

Um erro comum na utilização dessas ferramentas tem sido a tentativa de utilizá-las como ferramenta de busca de informações ou como um “oráculo” a ser consultado sobre qualquer tema. Não é esse o propósito do chat-gpt, por exemplo.

É provável que haja evolução nesse sentido e já há ferramentas que trabalham nessa linha, à exemplo do Bing é a ferramenta do Microsoft.

A redação automatizada de documentos economiza tempo e reduz o risco de erros, ao passo que a análise avançada de documentos pode identificar informações importantes de forma eficiente.

5. TECHS E A ADVOCACIA

A automação de tarefas, como a revisão de documentos e a análise de contratos, permite que os advogados economizem tempo e recursos e foquem sua atuação no core business.

A pesquisa jurídica impulsionada por ferramentas inteligentes de busca e análise de dados, possibilita uma tomada de decisões mais bem baseada em dados.

A gestão de casos e documentos eletrônicos garante melhor organização, reduz erros humanos, e pode proporcionar melhor segurança dos dados.

Nos Tribunais a aplicação das ferramentas inteligentes está sendo desenvolvida em todo o Brasil, conforme relatório de pesquisa do Luis Felipe Salomão (SALOMÃO, 2022, p.50). Como por exemplo, temos em nosso Tribunal de Justiça do Paraná o desenvolvimento de ferramentas com o uso de IA, conforme segue abaixo:

2.21. Tribunal de Justiça do Paraná – TJ/PR

(sem nome)	
ORIGEM	Desenvolvido pela equipe interna do Tribunal
ANO DE IMPLANTAÇÃO	Em desenvolvimento
SITUAÇÃO ATUAL	Em desenvolvimento
FUNCIONALIDADES E PROBLEMAS QUE BUSCA SOLUCIONAR	<p>Projeto de utilização da IA para indicação de prescrição intercorrente de processos de executivo fiscal para todas as Unidades Judiciais do Estado do Paraná.</p> <p>Na atual fase, a base de exemplos está sendo montada para a criação do algoritmo de IA. Ainda que desenvolvidas algumas das suas fases, não há prazo fixado para o início da implantação.</p> <p>Atualmente existem mais de 900 mil processos de executivos fiscais, sendo que, destes, mais de 500 mil foram distribuídos antes de 2013. Assim, surge a possibilidade de arquivamento de muitos processos já prescritos.</p>
RESULTADOS	Possibilitar o arquivamento significativo de processos já prescritos.

5.1 AUTOMATIZAÇÃO DE TAREFAS JURÍDICAS

A automatização de tarefas jurídicas tem se destacado como uma das maiores transformações na prática jurídica. Ferramentas especializadas em automação têm permitido aos advogados otimizarem processos repetitivos, como a revisão de textos, auxílio no resumo e interpretação de textos e documentos, transcrição de arquivos de áudio e vídeo, a redação de minutas de documentos a partir da alimentação da ferramenta com as informações e contextualizações necessárias.

A inteligência artificial aplicada nesse contexto consegue analisar grandes volumes de dados em tempo recorde, gerando insights valiosos e assertivos e poupando horas de trabalho que antes eram dedicadas a atividades realizadas manualmente.

5.2 GERENCIAMENTO DE CASOS E DOCUMENTOS ELETRÔNICOS

O gerenciamento de casos e documentos eletrônicos, que antes eram tarefas complexas e morosas, foram simplificados com o advento das tecnologias. Plataformas especializadas oferecem recursos para catalogar, organizar, compartilhar e acessar documentos de forma rápida e segura.

Muitos softwares de gestão jurídica oferecem ferramentas dessa natureza, além disso há uma série de ferramentas que não são exclusivas do ambiente jurídico mas que podem ser muito úteis a exemplo do Google drive, OneDrive e Dropbox, para armazenamento em nuvem e compartilhamento de documentos, Google Forms, para coleta de informações e documentos, Google Docs, Google planilhas, Microsoft 365, para trabalho colaborativo em documentos,

Contraktor, Docusign, Zapsign, para gestão e assinatura de documentos e contratos, dentre tantas outras.

Isso não apenas reduz os erros humanos, mas também permite uma colaboração mais eficaz entre equipes, proporcionando um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

5.3 PESQUISA LEGAL APRIMORADA

A evolução das ferramentas de pesquisa legal representa um avanço significativo na obtenção de informações relevantes para a construção da fundamentação de teses e casos.

Sistemas alimentados por algoritmos avançados são capazes de vasculhar grandes bases de dados em busca de jurisprudência, doutrinas e precedentes, fornecendo aos advogados um amplo espectro de informações fundamentadas e atualizadas, que podem ser interessantíssimas para a construção de argumentos sólidos.

5.4 MELHORIA NA COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO COM CLIENTES

A tecnologia também tem fortalecido a interação entre advogados e clientes. Ferramentas de comunicação e colaboração online têm facilitado o acesso dos clientes às informações dos processos, permitindo uma comunicação mais ágil e transparente. Isso não só fortalece o relacionamento entre ambas as partes, mas também aumenta a transparência, confiança e a satisfação dos clientes ao se sentirem mais engajados no progresso de seus casos.

Nesse quesito muitos softwares de gestão jurídica

disponibilizam acesso dos clientes, para que eles possam acompanhar o andamento de seus casos. Além disso, o whatsapp e e-mail podem ser grandes aliados se integrados com softwares que podem fazer envios periódicos e automáticos de informações, bem como podem fazer atendimento automatizado para questionamentos corriqueiros e de baixa complexidade, como andamento processual, por exemplo.

5.5 MELHORIAS NA GESTÃO DE TEMPO E EFICIÊNCIA

A eficiência no ambiente jurídico foi impulsionada pela capacidade de gerenciamento do tempo de maneira mais eficaz. Sistemas de gestão automatizados permitem que os advogados priorizem suas tarefas de acordo com prazos e urgências, garantindo uma alocação mais inteligente do tempo e recursos disponíveis.

Ferramentas de gestão de projetos e ferramentas de agendas podem ser boas aliadas nesse quesito. Além das ferramentas disponíveis nos sistemas de gestão jurídica, alguns exemplos de ferramentas interessantes são o Trello, o Notion, a Google Agenda e o calendário do Outlook, que, inclusive, em alguns casos, podem ser integrados com o próprio sistema de gestão legal do escritório.

5.6 JURIMETRIA E ACESSO A ANÁLISES DE DADOS JURÍDICOS

A jurimetria, ou análise de dados jurídicos, representa um grande avanço na tomada de decisões baseadas em dados sólidos.

O acesso a dados estatísticos sobre decisões judiciais

passadas, comportamentos de tribunais e resultados de casos similares permite uma visão mais estratégica e embasada, ajudando os advogados a identificarem tendências, avaliarem riscos e formularem estratégias mais eficientes para seus clientes.

Na prática, imagine uma situação hipotética em que um cliente chegue com uma demanda específica ao escritório. Por meio de uma ferramenta de jurimetria seria possível que o escritório analisasse rapidamente o resultado de milhares de processos idênticos e identificasse o percentual de casos que foram bem sucedidos. Poderia, eventualmente, filtrar apenas os dados dos casos no mesmo tribunal ou vara em que tramitará o caso do cliente e identificar quais teses foram vitoriosas e quais não e em que percentual.

A jurimetria poderia mostrar os percentuais de sucesso para as centenas de casos por Tribunal, por turmas ou por juízes monocráticos, mostrando essa variação ao longo dos anos e quais os perfis das partes que tiveram o pedido negado ou deferido.

Fazer uma análise para demonstrar quais são as variáveis que melhor explicam o resultado de um caso idêntico ao do cliente (tipo ou qualidade das provas, o entendimento do magistrado, o advogado ou escritório, enfim, identificar as variáveis que influenciam nos casos). São exemplos de ferramentas de jurimetria a Kurier, Datalawyer e Turivius.

5.7 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira pode ser um grande desafio para advogados e escritórios de advocacia. Em geral os advogados não têm facilidade para lidar com a gestão financeira e esse setor se torna um grande consumidor de tempo e energia. Sistemas de automação de procedimentos de faturamento, cobrança, emissão de notas fiscais e conciliação bancária

podem ser grandes aliados para garantir segurança e eficiência operacional nos processos financeiros.

Alguns sistemas de gestão jurídica possuem módulos de controle financeiro que podem ser bastante úteis. Astrea, CPJ, Easyjur, Advbox, são exemplos. Além disso, existem sistemas exclusivamente voltados para a gestão financeira, que podem ser bastante interessantes e disponibilizar ainda mais ferramentas de automatização, a exemplo do sistema Conta Azul, Omie e QuickBooks.

Em suma, a tecnologia não apenas está otimizando processos no campo jurídico, mas também está redefinindo as práticas tradicionais, permitindo aos profissionais do direito oferecerem serviços mais eficazes, eficientes e acessíveis a seus clientes.

Essas inovações estão transformando a advocacia, impulsionando-a para um futuro em que a informação, a agilidade e a precisão desempenham papéis cruciais no sucesso profissional.

6. DESAFIOS NA ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS JURÍDICAS

Apesar dos benefícios evidentes, a adoção de soluções tecnológicas enfrenta desafios significativos.

A segurança de dados é uma das principais preocupações.

Quando se usa uma nova tecnologia é preciso estar atento aos dados que são informados à ferramenta e como eles serão utilizados. Um bom exemplo é o famoso chat-gpt. Ao incluir informações no sistema para obter dele uma resposta, o usuário está fornecendo dados que serão utilizados pela ferramenta sem garantia de confidencialidade. Diante disso, fornecer dados pessoais ou informações confidenciais de processos ou clientes pode ser um grande problema.

Regulamentações complexas e barreiras legais podem limitar a implementação de certas tecnologias, tais como startups que invadem a área de atuação dos advogados e são incompatíveis com a regulamentação da OAB.

Além disso, a resistência à mudança e a necessidade de treinamento podem ser obstáculos para os profissionais do direito que não estão familiarizados com essas ferramentas.

A utilização da Inteligência Artificial Generativa no campo jurídico levanta questões éticas significativas. A autoria de documentos gerados por IA é um desafio importante, e a atribuição de responsabilidade em caso de erros ou viés nos resultados gerados é um tópico de discussão relevante. Além disso, questões de segurança e privacidade de dados também estão no centro das preocupações éticas.

7. CONCLUSÃO

A transformação digital no campo jurídico é um fenômeno inegável e incontornável que está redefinindo a prática da advocacia. Este artigo tratou do impacto das tecnologias na advocacia, destacando tanto os benefícios quanto os desafios que emergem dessa nova realidade.

A automação de tarefas rotineiras, a pesquisa jurídica potencializada por inteligência artificial e o gerenciamento de casos práticos e documentos tornaram-se realidades tangíveis, liberando tempo e recursos para que os advogados se concentrem em tarefas de maior valor agregado.

No entanto, a adoção dessas inovações não está isenta de preocupações e investimento de tempo e valores. A segurança dos dados, a complexidade das regulamentações e a resistência à mudança são obstáculos que a comunidade jurídica precisa enfrentar com diligência e muito cuidado. Além disso, a introdução da Inteligência Artificial Generativa no processo de redação de documentos legais levanta questões

éticas relevantes, desde a autoria até a responsabilidade em casos de erros ou viés nos resultados gerados pela Inteligência Artificial generativa.

A transformação digital no campo jurídico parece estar apenas começando. Novas tecnologias continuam a emergir e a evoluir, apresentando oportunidades e desafios. A capacidade dos profissionais do Direito de adotar a inovação, contribuir e adotar as melhores práticas e navegar pelas águas desconhecidas da inteligência artificial será fundamental para o sucesso e a relevância contínua da profissão.

Em última análise, a transformação digital na advocacia é um caminho que não pode ser ignorado nem freado. Os benefícios em termos de eficiência e acessibilidade são inegáveis, mas a busca por uma adoção responsável e ética dessas tecnologias deve permanecer no centro das discussões à medida que continuamos a moldar o futuro da prática jurídica nos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABL2 (Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs). **Radar de Lawtechs e Legaltechs**. Disponível em:

<https://ab2l.org.br/ecossistema/radar-de-lawtechs-e-legaltechs/>. Acesso em: 15 out. 2023.

ALENCAR, Ana Catarina. D. **Inteligência Artificial, Ética e Direito**: guia prático para entender o Novo Mundo. São Paulo: Saraiva, 2022. E-book. ISBN 9786553620339.

GASPAR, Walter Britto. **Inteligência Artificial no Brasil ainda precisa de uma estratégia**. Portal FGV. Publicado em 11 de maio de 2021. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/inteligencia-artificial-brasil-ainda-precisa-estrategia>. Acesso em: 28 out. 2023.

KAMEL, Antoine Youssef. **Controladoria Jurídica e inovação**. Curitiba: InterSaberes, 2020.

LAGE, Fernanda de Carvalho. **Manual de Inteligência Artificial no Direito Brasileiro**. Salvador: JusPodivm, 2021. **Lawtechselegaltechs: o que são e como estão revolucionando a advocacia** Disponível em: <https://www.promad.adv.br/blog/lawtechs-e-legaltechs-o-que-sao/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

LAWTECHS: entenda como as startups estão mudando o mercado jurídico. Disponível em: <https://www.deeplegal.com.br/blog/lawtechs-entenda-como-as-startups-estao-mudando-o-mercado-juridico>. Acesso 15 nov. 2023.

MAGALHÃES, Regina; VENDRAMINI, Annelise. Os impactos da quarta revolução industrial: o Brasil será uma potência sustentável com condições de capturar as oportunidades que surgem com as mudanças econômicas, ambientais, sociais e éticas provocadas pelas novas tecnologias? **Revista Ecológico**. Disponível em: <http://revistaecologico.com.br/revista/edicoes-antiores/edicao-128/os-impactos-da-quarta-revolucao-industrial/>. Acesso em: 30 out. 2023.

NORVIG, Pedro. **Inteligência Artificial**. Grupo GEN, 2013. 9788595156104. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~gtsa/Periodo/PDF/4P/SI.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2023.

Robô faz em segundos o que demorava 360 mil horas para um advogado.

[https://www.jusbrasil.com.br/noticias/robo-faz-em-segundos-o-que-demorava-360-mil-horas-para-um-advogado/496187502#:~:text=O%20programa%2C%20chamado%20COIN%20\(Contract,erros%20e%20nunca%20](https://www.jusbrasil.com.br/noticias/robo-faz-em-segundos-o-que-demorava-360-mil-horas-para-um-advogado/496187502#:~:text=O%20programa%2C%20chamado%20COIN%20(Contract,erros%20e%20nunca%20)

pede%20f%C3%A9rias. Acesso em: 15 nov. 2023.

SALOMÃO, Luis Felipe (Coord.). **Inteligência artificial: tecnologia aplicada à gestão dos conflitos no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro**. FGV, 2022. https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/2022-08/publicacoes/estudos_e_pesquisas_ia_1afase.pdf . Acesso em: 01 nov. 2023.

Supremo Tribunal Federal. **Inteligência artificial vai agilizar a tramitação de processos no STF**. Brasília, DF: STF, 2018. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=380038>. Acesso em 03 nov. 2023.

TJ-RJ usa inteligência artificial para acelerar processos. Rede Globo, 10 ago. 2018. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/6937191/>. Acesso em: 01 nov. 2023.

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS E O LUCRO – UMA ANÁLISE COM BASE NOS FATORES DA ALTA ROTATIVIDADE E DO BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

Débora Caroline Bueno

MBA em Gestão na Advocacia, Especialista em Direito e Processo Tributário, Especialista em Direito Processual Civil, Bacharela em Direito, advogada com atuação na área previdenciária, sócia e gerente em escritório de advocacia, debora@mellofurtado.adv.br

RESUMO: O capital humano é fator determinante para prestação de serviços jurídicos, sendo, portanto, de fundamental importância o investimento em pessoas e, conseqüentemente, em liderança e gestão de pessoas. O objetivo deste artigo é analisar os resultados financeiros, o lucro proveniente desse investimento em pessoas a partir de dois fatores: a alta rotatividade de pessoal e o bem-estar no ambiente de trabalho. Inicialmente será exposto o conceito de alta rotatividade e as causas mais comuns de sua ocorrência, para depois serem analisados os custos gerados pela alta rotatividade. E quanto ao bem-estar, inicialmente será feita uma exposição acerca dos efeitos do estresse no ambiente de trabalho da advocacia, para depois analisarmos os custos gerados pelo ambiente estressante e os benefícios gerados, principalmente quanto à produtividade, em ambientes de trabalho saudáveis, concluindo-se pela melhoria do lucro por meio do investimento em bem-estar.

PALAVRAS-CHAVE: Custos Alta-rotatividade; Bem-estar no ambiente de trabalho; Escritórios de advocacia; Lucro.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;

2. O IMPACTO FINANCEIRO DA ALTA ROTATIVIDADE DE PESSOAL;

2.1. CONCEITO DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL;

2.2. AS CAUSAS MAIS COMUNS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL;

2.3. O CUSTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL;

3. O BEM-ESTAR NO TRABALHO E SEU IMPACTO NO LUCRO DAS EMPRESAS;

3.1. BEM-ESTAR E SAÚDE;

3.2. EFEITOS DO ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO DA ADVOCACIA;

3.3. O IMPACTO NO LUCRO DAS EMPRESAS;

4. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ABSTRACT: Human capital is a determining factor in the provision of legal services, therefore, investment in people and, consequently, in leadership and people management is of fundamental importance. The objective of this article is to analyze the financial results, the profit resulting from this investment in people based on two factors: high staff turnover and well-being in the work environment. Initially, the concept of high turnover and the most common causes of its occurrence will be exposed, and then the costs generated by high turnover will be analyzed. And regarding well-being, initially there will be a presentation on the effects of stress in the legal work environment, and then we will analyze the costs generated by the stressful environment and the benefits generated, mainly in terms of productivity, in healthy work environments, concluding improve profits through investment in well-being.

KEYWORDS: Costs High turnover; Well-being in the workplace; Law firms; Profit.

SUMMARY:

1. INTRODUCTION;
2. THE FINANCIAL IMPACT OF HIGH STAFF TURNOVER;
 - 2.1. CONCEPT OF STAFF TURNOVER;
 - 2.2. THE MOST COMMON CAUSES OF STAFF TURNOVER;
 - 2.3. THE COST OF PERSONNEL TURNOVER;
3. WELL-BEING AT WORK AND ITS IMPACT ON COMPANIES' PROFIT;
 - 3.1. WELL-BEING AND HEALTH;
 - 3.2. EFFECTS OF STRESS IN THE LAW WORK ENVIRONMENT;
 - 3.3. THE IMPACT ON COMPANIES' PROFIT;
4. FINAL CONSIDERATIONS; BIBLIOGRAPHIC REFERENCES.

1. INTRODUÇÃO

Na era da inteligência artificial pode-se pensar às vezes que as pessoas poderão ser substituídas por IA em 100% das funções. Mas essa ideia já foi desmistificada (MALAR, 2023) e quando falamos em escritórios de advocacia não há dúvida de que o principal capital é o humano.

Advogados e advogadas prestam um serviço essencial à administração da justiça, conforme reconhecido pela própria Constituição Federal e a tecnologia contribui para que esse serviço possa, cada vez mais, ser prestado com a excelência que o nosso sistema jurídico e a sociedade brasileira exigem.

Todas as empresas, e, conseqüentemente, escritórios de advocacia, estão buscando a inovação tecnológica, e assim deve ser, pois se trata de uma revolução de todo o ambiente jurídico e quem não estiver adaptado não conseguirá se manter nesse ambiente.

Contudo, não se pode esquecer do investimento em pessoas, em capital humano. Como prestadores de serviços, os escritórios de advocacia estão em constante relacionamento

com outras pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, mas não apenas relacionamentos com clientes, como também com as pessoas com quem se trabalha: colegas, líderes e liderados. De acordo com Fontenele (2019, p. 161) “o maior ativo das organizações são as pessoas. Tanto as bancas como os departamentos jurídicos dependem delas para atingir seus propósitos, cumprir sua missão e gerar resultados”.

Nos artigos que compõem este trabalho no que se refere a liderança e gestão de pessoas, debruça-se a respeito desses temas com foco nos líderes e gestores, abordando softskills a serem desenvolvidas e trabalhadas por esses profissionais, práticas e comportamentos a serem realizados e encorajados pela empresa etc.

A relevância de tais temas, a fundamentação teórica sobre a necessidade de olharmos atentamente para além das habilidades técnicas e do próprio trabalho técnico prestado contribuirão de forma significativa para uma compreensão a respeito do tema da liderança e gestão de pessoas.

Propõe-se no presente artigo realizar uma abordagem mais pragmática e discorrer sobre os efeitos financeiros da adoção pelos escritórios de advocacia de todo o arcabouço que envolve uma valorização do capital humano que tem uma fonte importantíssima na liderança e gestão de pessoas. Afinal de contas, ao se destacar a importância de se ter uma boa liderança e uma adequada gestão de pessoas, valoriza-se pessoas e, do ponto de vista das atividades econômicas, pessoas correspondem ao capital humano.

Sendo assim, investir em capital humano é tão importante quanto investir em recursos tecnológicos, por exemplo, e é fato que todas as empresas, e inclusive escritórios de advocacia, existem para serem lucrativas, portanto, todos os investimentos realizados buscam de certa forma o lucro.

Seguindo essa linha de pensamento, pode-se dizer que um certo desinteresse que talvez ainda exista acerca do estudo sobre liderança e gestão de pessoas possa ser explicado pela não percepção de que dedicar tempo e energia a boa

liderança e uma adequada gestão de pessoas resulta também em resultados financeiros melhores, ou seja, em maior lucro.

É esse o desafio que se buscou enfrentar nesse artigo, justamente trazer dados, números, resultados de pesquisas e estudos que analisaram o impacto financeiro de dois fatores que compõem os conceitos contemporâneos de liderança e gestão de pessoas: políticas de retenção de talentos (redução da rotatividade dos colaboradores) e investimento em bem-estar no trabalho em comparação a empresas que não possuem esse foco.

2. O IMPACTO FINANCEIRO DA ALTA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Pode-se dizer que é senso comum que um dos focos da liderança e gestão de pessoas é a retenção de talentos em uma empresa. E em um escritório de advocacia isso se torna ainda mais importante, pois além de todo o conhecimento técnico adquirido pela experiência, a adaptação à cultura da empresa, os clientes usualmente já estão habituados com os advogados e advogadas, recepcionistas, assistentes jurídicos e etc. que trabalham nos escritórios e estabelece-se uma relação de confiança entre o cliente e todas essas pessoas, não apenas com sócios e sócias. Ou seja, procurar reter talentos pode ser ainda mais importante em atividades estabelecidas no relacionamento entre as pessoas e, principalmente, na confiança entre essas pessoas, como é o caso da advocacia.

2.1. CONCEITO DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Conhecido também pelo termo em inglês turnover, que significa “virada”/“renovação”, a rotatividade de pessoal “indica a porcentagem de substituições de antigas pessoas colaboradoras por novos talentos, em um determinado período de tempo” (DIAS, 2023).

Ou seja, é preciso analisar o percentual de alteração do quadro de colaboradores, uma análise que envolve quantos colaboradores saíram e quantos foram contratados. Isto porque analisar apenas novas contratações pode ser uma análise equivocada, já que a empresa pode estar em expansão e o mesmo equívoco ocorre se forem analisadas apenas as saídas, pois pode ter ocorrido uma diminuição de equipe em dado momento.

E essa análise precisa levar em conta um determinado período, pois se as substituições ocorrem em um número alto e em um período não tão longo, caracteriza-se a alta rotatividade.

Para além dos números é importante também que se faça uma análise do motivo dos desligamentos, para entender se a taxa de rotatividade calculada é de fato preocupante. Dias (2023) apresenta tipos de turnover, quais sejam: involuntário e voluntário (que pode ser funcional ou disfuncional e sendo disfuncional pode ser inevitável ou evitável).

A demissão involuntária, ou seja, aquela iniciada pela empresa, pode ter causas na liderança e gestão de pessoas, mas normalmente a que é mais impactada pela liderança e gestão é a demissão voluntária, ou seja, quando o colaborador pede demissão.

Assim, no próximo tópico iremos comentar rapidamente sobre as causas mais comuns da rotatividade de pessoal.

2.2. AS CAUSAS MAIS COMUNS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Atualmente o senso comum costuma atribuir “a estas novas gerações” (gerações Y/millennials e Z) uma característica de rotatividade em empregos, fazendo-se uma comparação com a geração X, nascidos entre 1965 e 1980 (BEI EDUCAÇÃO, 2021), que teriam a característica de “fazer carreira” nas empresas.

No entanto, precisamos analisar se de fato a característica é essa ou se as gerações mais recentes estão mais exigentes com relação a seus empregos. Simionato (2013, p. 185) afirma que “a consciência das pessoas e das organizações aumentou. Mesmo estando no trabalho, os profissionais querem ter um tempo de qualidade” (SIMIONATO, 2013, p. 185-186), inclusive, uma das características da geração Y é o desejo de “aproveitar a vida” (SIMIONATO, 2013, p. 184).

Sobre a geração Y, especificamente, é possível afirmar que buscam, em suma:

*Feedback, reconhecimento e avaliação constante sobre as ações tomadas;
acesso ao conhecimento da organização e a qualquer informação necessária, sobretudo através de busca na Internet;
informalidade dos gestores e dos colegas, seja no comportamento, seja nas vestimentas;
relacionamento, o que, na maioria das vezes, explica-se através de comunicações digitais nas redes sociais ou via e-mail. (SIMIONATO, 2013, p. 48).*

Demissões de colaboradores podem ocorrer por diversos motivos, dentre eles podemos citar: alterações de mercado que levam a uma necessidade de diminuição de equipe; má-gestão em geral da empresa, que pode levar à necessidade de corte de pessoal; má-gestão de pessoas. E é

sobre este último que se pretende tratar neste tópico, visto que o trabalho como um todo trata de liderança e gestão de pessoas.

Como mencionado no subtópico anterior, as demissões podem ser involuntárias ou voluntárias. E ambas podem ter causa na liderança e gestão de pessoas. Ainda, as demissões voluntárias podem ser funcionais ou disfuncionais e sendo disfuncionais podem ser inevitáveis ou evitáveis (DIAS, 2023). De forma bastante resumida, demissões funcionais seriam aquelas correspondentes a atividades que possuem uma recolocação mais fácil ou nas quais já existe uma avaliação de desempenho por parte da empresa que não é positiva, por isso se o colaborador se demite não há impactos tão significativos (DIAS, 2023). Já a demissão voluntária disfuncional é justamente aquela que traz grande impacto nas atividades diárias da empresa, por corresponder a uma função de difícil substituição ou por ser de um colaborador com boa performance (DIAS, 2023).

Dentro das demissões voluntárias disfuncionais “existe a divisão entre situações evitáveis e inevitáveis, que são basicamente situações cujo controle está ou não nas mãos da empresa” (DIAS, 2023). E este é um ponto em que o papel da liderança e gestão de pessoas se mostra fundamental, tanto para evitar aquelas situações “evitáveis” como para identificar quais são de fato as situações evitáveis, já que, conforme bem pondera Dias (2023) “muitas situações que podem parecer fora do controle de uma organização às vezes podem ser controladas”.

Com relação às demissões voluntárias evitáveis, Dias (2023) elenca as seguintes causas: descrição de vaga incompatível, falta de *feedback*, ausência de plano de carreira, ambiente hostil, problemas com a liderança e rotina exaustiva. E ainda cita duas situações que podem a princípio serem caracterizadas como inevitáveis, mas que uma boa liderança e gestão de pessoas visualizaria uma maneira de reter aquele talento, se assim fosse do interesse da empresa:

No entanto, muitas situações que podem parecer fora do controle de uma organização às vezes podem ser controladas.

Alguns exemplos:

- A empresa não tem controle quando uma pessoa colaboradora decide começar uma família, mas pode optar por oferecer a ela benefícios como licença maternidade/ paternidade estendidas, bolsa-creche, entre outros;
- Uma pessoa que decide se mudar de cidade poderia continuar trabalhando em uma organização que oferece um sistema de trabalho com horas flexíveis e remoto. (DIAS, 2023).

Em termos de custos com verbas rescisórias, a demissão involuntária causada por falha no processo de recrutamento e seleção pode parecer a mais custosa para a empresa, tendo em vista os encargos trabalhistas. No entanto, a demissão voluntária disfuncional evitável talvez seja a que realmente causa o maior impacto financeiro a curto e médio prazo, devendo ser sempre muito bem analisada para se evitar uma alta taxa de rotatividade de pessoal negativa.

2.3. O CUSTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

São três os tipos de custos a serem analisados na entrada e saída de colaboradores: desligamento, reposição e treinamento (MOBLEY, 1992 apud BALESTRERI et al., 2014, p. 3).

Ou seja, além das verbas rescisórias, outros custos que devem ser levados em consideração quando ocorre a demissão de colaboradores são, de acordo com Dias (2023): despesas com divulgação de vagas, gasto com exames, despesas com

treinamento e integração, abalo produtivo, gargalos na gestão e imagem negativa da empresa.

Segundo Dias (2023) para se calcular o custo dessa alta rotatividade de pessoal se utiliza como base “o que foi investido em conhecimento específico, capacidade produtiva e continuidade operacional no decorrer de doze meses de prestação de serviço de um colaborador”.

Na prática, é preciso colocar neste cálculo: as horas que serão despendidas pelo colaborador responsável por realizar o processo de recrutamento e seleção, a queda de produtividade daqueles funcionários que ficarão responsáveis pelas atividades mais urgentes do colaborador que se demitiu, o tempo que irá demorar para que o colaborador contratado exerça a produtividade de forma plena, e o custo gerado em caso de pedido de demissão no período de oito meses (GUIMARÃES, 2023), destacando-se que a queda de produtividade influencia diretamente no lucro.

Podemos acrescentar, ainda, o tempo empregado em entrevistas de desligamento (BALESTRERI et al., 2014, p. 3), caso esse tipo de procedimento exista dentro da empresa.

Com relação à queda de produtividade e até de qualidade do serviço prestado, o cálculo do custo “é considerado de difícil mensuração pelas empresas, pois não há como mensurar com precisão as perdas envolvidas nestes processos” (BALESTRERI et al., 2014, p. 4). Mas Guimarães (2023) afirma que a queda de produtividade poderia ser calculada em 30% do salário do colaborador que se demitiu, acrescidas de 3 (três) primeiros meses de adaptação e treinamento do novo colaborador e ainda deve ser somado “período de oito meses em que, se o colaborador pedir demissão, gerará custo” (GUIMARÃES, 2023).

É difícil estabelecer padrões aplicáveis a todos os negócios, por isso é importante que cada escritório de

¹ Considera-se da geração Y as pessoas nascidas entre 1981 e 1996. As pessoas nascidas entre 1997 e 2010 pertencem à geração Z (BEI EDUCAÇÃO, 2022).

advocacia tenha um controle acerca desses custos em um determinado período, a fim de avaliá-los juntamente com a taxa de rotatividade de pessoal e, sendo necessário, adotar estratégias para redução dessa taxa.

3. O BEM-ESTAR NO TRABALHO E SEU IMPACTO NO LUCRO DAS EMPRESAS

3.1. BEM-ESTAR E SAÚDE

Uma organização e, conseqüentemente, um escritório de advocacia necessita de pessoas para existir e “o envolvimento humano é crucial para a vida da organização” (SIMIONATO, 2013, p. 31). Sendo assim, se o escritório precisa ter equipamentos funcionando adequadamente (como telefones, celulares, computadores, internet, softwares etc.), é evidente que também precisa de pessoas cujos corpos e mentes estejam em gozo de boa saúde.

E o bem-estar físico, mental e social é a definição de saúde, de acordo com a Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS): “Saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade.”¹ (BRASIL, Decreto nº 26.042, 1948).

Se, de acordo com a Organização Mundial da Saúde, bem-estar físico, mental e social é a definição de saúde, é possível afirmar que bem-estar e saúde estão intimamente ligados. De acordo com a Equipe da Enciclopédia Significados (s.d.):

² Texto original: *La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'atteindre*

Bem estar é um conjunto de práticas que engloba uma boa nutrição, atividade física, bons relacionamentos interpessoais, familiares e sociais, além de controle do stresse.

Pode-se assim dizer que bem-estar significa a saúde no seu sentido mais amplo, de maneira ativa e em todos os seus aspectos.

Podemos destacar, então, que o estresse é fator determinante para o bem-estar no ambiente de trabalho, embora não seja o único e o “estresse no trabalho tem sido apontado como importante exposição no desenvolvimento de desfechos negativos à saúde do trabalhador” (ALVES; HÖKERBERG; FAERSTEIN, 2013, p. 126). Ao mesmo tempo, o estresse é fator cada vez mais presente em nosso dia a dia, sendo uma característica da maneira como a nossa sociedade como um todo se relaciona (ALVES; HÖKERBERG; FAERSTEIN, 2013, p. 133).

Portanto, é importante tecer algumas considerações sobre o estresse e seus efeitos na saúde dos trabalhadores.

3.2. EFEITOS DO ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO DA ADVOCACIA

Os fatores que desencadeiam o estresse prejudicam os sistemas de “tolerância” e “reflexão” (SIMIONATO, 201, p. 255), de modo que o indivíduo estressado pode reagir de forma incompatível com que reagiria se estivesse em equilíbrio (SIMIONATO, 2013, p. 255). Além disso, uma pessoa estressada tem prejudicada a sua capacidade de responder a situações de dificuldade, uma vez que há exaurimento do corpo, mente e emocional, que ficam sem energia (SIMIONATO, 2013, p. 257).

E podem ser citados os seguintes fatores

desencadeadores do estresse: equilíbrio entre vida pessoal e trabalho – 35%; problemas pessoais ou financeiros – 33%; carga de trabalho ou falta de suporte – 32%; preocupações com segurança no trabalho – 23%; ambiente físico de trabalho ruim – 17%; bullying ou assédio no trabalho – 13% (Maxis GBN, 2019, p. 12).

O papel da liderança e da gestão de pessoas também é extremamente importante, pois pesquisas indicam que 75% dos funcionários americanos atribuem ao chefe o fator mais estressante do ambiente de trabalho (ABBAJAY, 2018) e metade dos profissionais demitiram-se de seus empregos por causa de seus gerentes (GALLUP, 2013 apud Maxis GBN, 2019, p. 13). Também há estudos indicando a correlação entre lideranças ruins com doenças cardíacas nos funcionários (LUND, s.d.).

O excesso de trabalho é uma das principais causas do estresse e o estudo elenca alguns dos impactos físicos do estresse no corpo humano: aumento de hábitos que não são saudáveis (HELLERSTEDT WL; JEFFERY RW, 1997 apud Maxis GBN, 2019, p. 12), vulnerabilidade do sistema imunológico (MOREY et al. 2015), aumento do risco de coágulos sanguíneos (FRIMERMAN, 1997 et al. apud Maxis GBN, 2019, p. 12), aumento do risco de ataques cardíacos (STEPTOE et al., 2003 apud Maxis GBN, 2019, p. 12), maior índice de massa corporal (IMC) e contagem de glóbulos brancos para mulheres (HANSON et al., 2017, p. 4), maior IMC, circunferência da cintura, enzimas hepáticas, contagem de glóbulos brancos e menor colesterol “bom” para homens (HANSON et al., 2017, p. 4). Além desses impactos, o estresse também pode resultar em fadiga e uma maior propensão a desenvolvimento de lesões músculo-esqueléticas. (Maxis GBN, 2019, p. 15).

Ainda, o estresse pode ser causa de muitas doenças relacionadas à saúde mental, gerando crises depressivas ou de ansiedade (SERAFIN, 2020, p. 8). No contexto dos escritórios de advocacia, por vezes há a sensação de que o estresse e a ansiedade são inerentes à profissão, conforme constataram

Vieira e Gomides (2021, p. 76) em suas pesquisas:

Algumas pesquisas conceituam o cotidiano do operador do Direito em um cenário no qual é possível observar um emaranhado de emoções, tais como a ansiedade e o estresse, visto que a prática jurídica é marcada por pressões constantes em relação a tomada de decisões, complexidade das normas e o fato de haver a imprescindibilidade de atualização diária sobre a jurisprudência, leis, doutrinas, associada a demandas dos clientes.

Antes mesmo de tornarem-se advogados, magistrados, promotores, defensores, procuradores etc., os estudantes de direito já são submetidos a níveis de estresse elevados pela necessidade de conciliar estudos e estágios (ou trabalhos), cargas de leitura, “além de forte influência de questões pessoais, preocupação com o futuro profissional, autocobrança pessoal e familiar, entre outros” (VIEIRA; GOMIDES, 2021, p. 79). Além disso, para conseguir equilibrar os estudos e estágios (ou trabalhos), os estudantes, muitas vezes, negligenciam o sono, o que pode causar danos à saúde física, mental e psicológica (SOUZA NETA et al., 2018, p. 365). Em outras situações a ansiedade gerada pela rotina estressante pode favorecer a insônia (SOUZA NETA et al., 2018, p. 369).

Após, caso optem por se tornarem advogados, o próprio mercado de trabalho da advocacia gera um contexto em que os advogados aceitam trabalhar muito além de uma jornada de 44 horas semanais, com salários incompatíveis com as responsabilidades e muitas vezes em regime de trabalho desprotegido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Esse contexto favorece a ocorrência de transtornos de saúde mental (FERNANDES et al., 2017, p. 2345).

No dia a dia do advogado, ainda há o volume de tarefas, o tempo requisitado pelos clientes, trabalho em sua maioria intelectuais, conflitos frequentes por vezes agressivos e acusatórios a depender da área de atuação, contato com pessoas em situação social muito desfavorável, e, ainda assim, a cobrança

por uma performance acurada (COSTA; FERREIRA, 2014, p. 50). Com tantas tarefas e responsabilidades, muitas vezes não há tempo para a atividade física, manutenção de alimentação saudável e aproveitamento dos dias livres para lazer (COSTA; FERREIRA, 2014, p. 50-51). Esse é outro contexto que abala a saúde mental de advogados e impacta diretamente em seu bem-estar no ambiente de trabalho e geral.

Até o momento falamos muito em ansiedade e além da ansiedade, outros transtornos que podem ser desencadeados pelas condições de trabalho são: transtorno depressivo e síndrome de burnout (SERAFIN, 2020, p.7).

Os transtornos de saúde mental geram diminuição de produtividade do trabalhador (FERNANDES et al., 2017, p. 2345), o que sem dúvidas acarreta prejuízos à empresa. Serafin (2020, p. 6) destaca que “segundo dados da OMS, os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais causas de perdas de dias de trabalho do mundo”.

Estudos a respeito do impacto do bem-estar no ambiente de trabalho no lucro das empresas em geral são difíceis de serem realizados em razão da própria ausência de divulgação de dados financeiros pelas empresas e pela dificuldade em se estabelecer que o ambiente saudável de fato gerou aquele resultado de lucro. No entanto, há estudos contundentes a respeito dos impactos gerados pelo ambiente de trabalho na produtividade dos colaboradores.

3.3. O IMPACTO NO LUCRO DAS EMPRESAS

Conforme delineado no tópico anterior, o bem-estar tem efeito direto na produtividade que, por sua vez, tem impacto no lucro. Podemos exemplificar os casos de afastamento do trabalho de um colaborador por motivo de doença, nos quais, além da perda da produtividade pela ausência deste

colaborador, os demais colaboradores da equipe terão que ceder uma parte de seu tempo e energia para atender às demandas urgentes do colaborador afastado, o que acarretará também na perda de produtividade de toda a equipe, assim como ocorre no caso de demissões involuntárias.

Há pesquisa indicando também a perda da produtividade no trabalho em razão dos ambientes abertos, como por exemplo a pesquisa britânica da Oxford Economics (GLOBE NEWSWIRE, 2018), cuja conclusão foi de que 63% dos colaboradores afirmaram não haver espaço com silêncio para trabalhar (GLOBE NEWSWIRE 2018). Um segundo estudo chegou à conclusão de que os benefícios gerados pelo ambiente de trabalho aberto, sobretudo pela facilidade de interação, foram menores do que os prejuízos pelo aumento de ruído nível e diminuição da privacidade (KIM; DEAR, 2013). Nesse sentido, uma pesquisa apontou que 53% dos colaboradores afirmam que o barulho excessivo reduz o trabalho, satisfação e produtividade (Maxis GBN, 2019, p. 16).

Em entrevista concedida à Revista Época Negócio, em 25 de julho de 2019, a VP Global de Healthcare da MetLife, Leena Johns, afirmou que “quando a saúde dos funcionários vai mal, as finanças da companhia também vão” (MARADEI, 2019). Leena ainda acrescentou que:

(...) os gastos com saúde de empresas com uma cultura estressante são cerca de 50% maiores, funcionários desassistidos faltam 37% mais e sofrem 49% mais acidentes e quase metade dos funcionários começa a procurar um novo emprego, se a cultura do local de trabalho for ruim ou tóxica. (MARADEI, 2019).

De acordo com artigo publicado pela Maxis Global Benefits Network em 2019, a sobrecarga de trabalho resulta em custos excessivos com cuidados com a saúde no montante de 46 (quarenta e seis) bilhões de dólares por ano (PFEFFER, 2018 apud Maxis GBN, 2019, p. 8), sendo esperado para empresas dos Estados Unidos da América, em 2025, custos de 9.149

(nove mil, cento e quarenta e nove) dólares por colaborador em razão da ausência de bem-estar no ambiente de trabalho (JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL MEDICINE, 2018 apud Maxis GBN, 2019, p. 8). O estudo destaca que o estresse ou outros problemas relacionados à saúde emocional ou mental podem levar colaboradores a adotarem hábitos que não são saudáveis, como “fumar, comer demais e beber” e que “isto aumenta os custos de saúde até três vezes e pode fazer com que o absentismo aumente em 50%” (Maxis GBN, 2019, p. 8).

A respeito do absentismo, que é a “prática que consiste no abandono das funções de um cargo; não cumprimento das atividades de um posto” (DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS, s.d.), que segundo este estudo é um forte indicador de má-cultura no ambiente de trabalho, representou para países da União Europeia um custo de 272 bilhões de euros (EU-OSHA, 2014 apud Maxis GBN, 2019, p. 8) e na Austrália representa, anualmente, um custo estimado de 44 bilhões de dólares australianos (HR Advance, 2018 apud Maxis GBN, 2019, p. 8).

Também há dados a respeito dos custos para as empresas dos Estados Unidos da América relacionados a lesões músculo-esqueléticas (LME), estimando-se gasto aproximado de 1030 (um mil e trinta) dólares por colaborador anualmente (HAUFLER AJ; FEUERSTEIN M; HUANG GD, 2000 apud Maxis, 2019, p. 12). Ainda, nos países da União Europeia calcula-se uma perda de produtividade associada a essas lesões de 2% do PIB (HAUFLER et al., 2001 apud Maxis, 2019, p. 12).

Um ambiente de trabalho no qual as pessoas possuem bom relacionamento entre si também auxilia na diminuição do estresse, da taxa de esgotamento e aumenta a satisfação de forma geral, promovendo resultados melhores também nos negócios (Maxis GBN, 2019, p. 19).

E se o próprio ambiente de trabalho for o causador do estresse, certamente não haverá apenas um colaborador

que terá prejuízos de produtividade ou precisará se afastar do trabalho.

Portanto, embora difíceis de serem mensurados, os impactos positivos de um ambiente de trabalho saudável, que promove o bem-estar, são demonstrados através da análise dos prejuízos causados pelo estresse, principalmente, de modo que investir em um ambiente de trabalho saudável acarreta aumento de lucro.

4. CONCLUSÃO

Pelas análises apresentadas é possível concluir que uma alta taxa de rotatividade e a ausência de um ambiente de trabalho saudável, que promova o bem-estar dos colaboradores, pode causar prejuízos econômicos aos escritórios de advocacia, bem como reter talentos e propiciar o bem-estar no ambiente de trabalho pode aumentar o lucro dos escritórios de advocacia.

Isto porque em uma atividade que envolve prestação de serviços e em se tratando de atividade intelectual, as pessoas, o capital humano da empresa é o principal fator de sucesso. Ainda que algumas tarefas possam ser substituídas por inteligência artificial, a inteligência humana é imprescindível à advocacia e por isso a importância de investir e cuidar das pessoas que trabalham nessas empresas.

A retenção de talentos permite um crescimento dos colaboradores dentro do escritório de advocacia e certamente a pessoa que realiza um determinado trabalho há bastante tempo será produtiva e pode se tornar cada vez mais produtiva, sobretudo se existirem incentivos para constantemente pensar em maneiras de realizar o mesmo trabalho com igual qualidade e com emprego de menos recursos. Ademais, o colaborador que já está na empresa e que tem uma boa performance, em termos técnicos e comportamentais, já está habituado à cultura da empresa, sendo sempre menos custoso mantê-lo ao invés de

precisar substituí-lo.

Ademais, foi demonstrado, ainda que de maneira genérica, os custos com os quais se precisa arcar quando há alta rotatividade de colaboradores.

Com relação ao bem-estar no ambiente de trabalho, foi visto que está bastante ligado ao estresse, ou seja, um ambiente de trabalho saudável, que propicie o bem-estar de seus colaboradores, é um ambiente de trabalho menos estressante. E isso acaba se mostrando como uma situação que se retroalimenta, pois se há adoção de uma prática de trabalho menos estressante, o ambiente de trabalho será, conseqüentemente, menos estressante, o que irá gerar menos estresse. E colaboradores menos estressados produzem mais, porque ficam menos doentes, são mais engajados e motivados. Além do estresse, outras práticas relacionadas à infraestrutura do ambiente de trabalho também são importantes, como por exemplo ter ambientes menos ruidosos e também que observem a ergonomia.

Como mencionado ao longo do texto, há dificuldades em trazer números, dados que embasem tais afirmações, mas analisando o que foi dito e o nosso dia a dia na advocacia, sem dúvida chega-se à conclusão de que haverá maior lucro com atenção e investimento em pessoas, em capital humano e com a adoção de boas práticas de liderança e gestão de pessoas, que perpassam por uma política de retenção de talentos e pela construção de um ambiente de trabalho e de uma rotina de trabalho saudável, que promova o bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAJAY, Mary. **What to Do When You Have a Bad Boss**. Harvard Business Review, 7 de setembro de 2018. Disponível em: << <https://hbr.org/2018/09/what-to-do-when-you-have-a-bad-boss>>> Acesso em: 16 dez. 2023.

ALVES, Márcia Guimarães de Mello; HÖKERBERG, Yara

H M.; FAERSTEIN, Eduardo. Tendências e diversidade na utilização empírica do Modelo Demanda-Control de Karasek (estresse no trabalho): uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 16, n. 1, 2013, p. 125–136.

BALESTRERI, Aline Soares; LISZBINSKI, Bianca Bigolin; COSTA, Camila Furlan da; PATIAS, Tiago Zardin. Custos da Rotatividade de Pessoal: Evidências em uma Empresa Familiar. **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas empresas (EGEPE)**. Goiânia, 24 a 26 de março de 2014. 17 p.

BEI educação. **Gerações X, Y, Z e Alfa: como cada uma se comporta e aprende**. 2022. Disponível em: <<[BRASIL, Decreto nº 26.042 de 17 de dezembro de 1948 – Publicação Original](https://beieducacao.com.br/geracoes-x-y-z-e-alfa-como-cada-uma-se-comporta-e-aprende/#:~:text=Gera%C3%A7%C3%A3o%20X%3A%20nascidos%20entre%201965,nascidos%20a%20partir%20de%202010.>> Acesso em: 5 jan. 2024.</p></div><div data-bbox=)

COSTA, Maria de Fátima Antunes Alves; FERREIRA, Maria de Fátima Antunes Alves. Sources and Reactions to Stress in Brazilian Lawyers. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 24, n. 57, p. 49–56, 2014.

DIAS, Mariana. **Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto na empresa**. Gupy Blog, 31 de outubro de 2023. Disponível em: << [---

³ *Texto original: “smoking, over-eating and drinking” e que “this increases healthcare costs by as much as three times and can make absenteeism rise by 50%*](https://www.gupy.io/blog/turnover#:~:text=No%20contexto%20de%20Recursos%20Humanos,de%20tempo%20(geralmente%20anual)>> Acesso em: 16 dez. 2023.</p></div><div data-bbox=)

EQUIPE DA ENCICLOPÉDIA SIGNIFICADOS. **Significado de Bem-estar.** Disponível em: << <https://www.significados.com.br/bem-estar/>>> Acesso em: 16 dez. 2023.

FERNANDES, Márcia Astrês; RIBEIRO, Hellany Karolliny Pinho; SANTOS, José Diego Marques; MONTEIRO, Claudete Ferreira de Souza; COSTA, Rosana dos Santos; SOARES, Rosana dos Santos. Prevalência dos transtornos de ansiedade como causa de afastamento de trabalhadores. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, p. 2344-2351, 2017.

FONTENELE, Isís P.. **Gestão da Cultura na Advocacia: mudança, ações eficazes e espírito empreendedor.** São Paulo: Évora, 2019. 272 p.

GLOBE NEWSWIRE. **A New Global Study Finds the Noise Epidemic Worsening at Work, With Employees in Noisy Offices More Likely to Leave Their Job Within Six Months.** Santa Cruz, 12 de junho de 2018. Disponível em: << <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2018/06/12/1520603/0/en/A-New-Global-Study-Finds-the-Noise-Epidemic-Worsening-at-Work-With-Employees-in-Noisy-Offices-More-Likely-to-Leave-Their-Job-Within-Six-Months.html> >> Acesso em: 16 dez. 2023.

GUIMARÃES, Bruna. **Aprenda a calcular o turnover da sua empresa (+ ferramenta).** Gupy Blog. 14 de dezembro de 2023. Disponível em: << <https://www.gupy.io/blog/como-calcular-turnover>>> Acesso em: 16 dez. 2023.

HANSON, Linda L. Magnusson; WESTERLUND, Hugo; GOLDBERG, Marcel; ZINS, Marie; VAHTERA, Jussi; ROD, Naja Hulvej; STENHOLM, Sari; STEPTOE, Andrew; KIVIMÄKI, Mika. Work stress, anthropometry, lung function, blood pressure, and blood-based biomarkers: a cross-

sectional study of 43,593 french men and women. Scientific Reports, [S.L.], v. 7, n. 1, 24 ago. 2017. **Springer Science and Business Media LLC**. <http://dx.doi.org/10.1038/s41598-017-07508-x>

KIM, Jungsoo; DEAR, Richard de. Workspace satisfaction: the privacy-communication trade-off in open-plan offices. **Journal Of Environmental Psychology**, [S.L.], v. 36, p. 18-26, dez. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>.

LUND, Annika. **Bad managers cause poor health**. Karolinska Institutet. Disponível em: << <https://ki.se/en/research/bad-managers-cause-poor-health>>> Acesso em: 16 dez. 2023.

MALAR, João Pedro. **Trabalhadores temem IA, mas ela não vai substituir humanos, diz Thomson Reuters**. Exame, 22 de agosto de 2023. Disponível em: <<https://exame.com/future-of-money/trabalhadores-temem-ia-nao-vai-substituir-humanos-thomson-reuters/>> Acesso em: 16 dez. 2023.

MARADEI, Giovanna. **Empresas que investem em bem-estar no trabalho lucram mais**. Época Negócios, 25 de julho de 2019. Disponível em:<< <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2019/07/empresas-que-investem-em-bem-estar-no-trabalho-lucram-mais.html>>> Acesso em: 16 dez. 2023.

MAXIS GLOBAL BENEFITS NETWORK, **Workplace culture: helping or hurting your business?** MAXIS Lunch & Learn, Londres, 20 de março de 2019. Disponível em: <<<https://maxis-gbn.com/news-events/events/maxis-lunch-learn-workplace-culture-helping-or-hurting-your-business/>>> Acesso em: 16 dez. 2023.

MOREY, Jennifer N; A BOGGERO, Ian; SCOTT, April B;

SEGERSTROM, Suzanne C. Current directions in stress and human immune function. **Current Opinion In Psychology**, [S.L.], v. 5, p. 13-17, out. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.03.007>

SERAFIN, Karina Maria. **Estratégias para melhoria da qualidade de vida e diminuição dos afastamentos do trabalho por saúde mental em uma cooperativa da área da saúde**. 2020. 17 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

SIMIONATO, Monica. **Liderança para Advogados**. São Paulo: Saraiva, 2013. 374 p.

SOUZA NETA, Adozina Marques de; FINK SANTOS NEVES, João Pedro Declerc; BARRETO, Íkaro Daniel de Carvalho; FREITAS TRINDADE, Íkaro Daniel de Carvalho. Medical and Law Graduates and their sleep disorders: Daytime oversleep and Risk Factors. **Journal of Health & Biological Sciences**, v. 6, n. 4, p. 364, 2018. Disponível em: <<<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/jhbs/article/view/2062>>>. Acesso em: 16 dez. 2023.

VIEIRA, Sarah Caroline; GOMIDES, Lindisley Ferreira. A saúde mental do operador do Direito: O cuidado de si como fator inerente à preservação dos direitos dos outros. **Revista Ciência Dinâmica**, v. 19, n. 1, 2021, p. 67–86.

MARKETING E DIREITO: UMA DUPLA DE SUCESSO!

Priscila De Quadros Cury

Formada em Letras Português e Inglês e em Direito. Pós-Graduada em Desenvolvimento Editorial com ênfase em Materiais Didáticos e em Direito de Família. Mediadora e Conciliadora pelo TJPR. Advogada, proprietária do escritório Quadros Cury Advogados. Empreendedora.

Resumo: É preciso compreender que entregar um serviço de qualidade envolve muito mais do que “ganhar um processo”, até porque essa garantia é tudo que um advogado não pode oferecer, por mais certeza de que esse profissional possa ter com relação à causa. Não é essa “garantia” que deve servir de base para a fidelização do cliente porque caso haja uma futura “perda”, as consequências podem ser irreparáveis. A faculdade de Direito não ensina habilidades para que o profissional possa captar clientes, vender seus serviços muito menos fidelizá-lo. Contar apenas com a experiência pessoal de cada profissional frente a sua história de vida não é uma opção. O Marketing é uma das cadeiras que o advogado deve se debruçar, pois mais que uma estratégia, é um instrumento que agrega valor ao serviço jurídico que será entregue pelo advogado. A fim de fortalecer a advocacia, o marketing jurídico, dentro das regras permitidas pela Ordem dos Advogados do Brasil por meio de seus dispositivos legais, propicia ao advogado externar com profissionalismo sua expertise.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;
2. MARKETING;
- 2.1. MARKETING JURÍDICO;
3. DIREITO;
4. MARKETING E DIREITO;
- 4.1 CÓDIGO DE ÉTICA DA OAB;
- 4.2 PROVIMENTO Nº 205/2021;
5. COMO TIRAR MELHOR PROVEITO DESSA UNIÃO;
6. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUÇÃO

Tem-se a ideia sociocultural de que a figura do advogado contempla uma pessoa trajada impecavelmente – atrás de uma ampla mesa – apta a entender o problema trazido pelo cliente, defendendo com maestria seus interesses perante um juiz que decidirá quem está certo e quem está errado.

Essa ideia arcaica da advocacia já está desatualizada, precisa ser reinventada, pois dadas as mesmas causas advirão os mesmos efeitos.

A advocacia está passando por transformações, pois segue o fluxo social. Por exemplo, antigamente se ia até a loja para comprar um produto, hoje muitos sequer saem de suas

casas para fazer compras básicas de supermercado. No que tange ao conceito familiar, atualmente ampliado para atender aos diversos grupos familiares, se comparado com o estatuto da mulher casada promulgado em 1962 é uma heresia. Sim, pensar que antigamente a mulher casada tinha regras a obedecer comparando-se aos dias atuais caracteriza, quiçá, violência psicológica. Os tempos e os costumes eram outros.

Em razão da Revolução Industrial, da própria Evolução Humana que culminou com o “boom” tecnológico, está havendo uma unicidade pessoal aliando as esferas pessoal e profissional a um estreitamente único. Sempre houve um reflexo das nossas escolhas pessoais em nossas vidas sociais, mas agora essa certificação passou a transitar na esfera profissional. Para se contratar um advogado eu quero saber o que come, com quem anda, como vive, por exemplo.

Para advogar no século XXI há que se desenvolver novas habilidades, inovar. O risco precisa ser encarado com uma oportunidade de crescimento. Atualmente, o advogado tem a obrigação de propiciar a melhor experiência para seu cliente, com transparência, desde o agendamento da consulta, passando pelas etapas processuais, até o pós-serviço e não apenas, única e exclusivamente, defender seu cliente. O resultado pode ser uma consequência positiva ou negativa, já que não se tem garantias de ganhos. Mas, mais do que ganhar ou perder, é o cliente sentir que foi assistido durante todo o processo, que tudo que foi feito em prol do seu melhor interesse que faz a diferença na caminhada contratual.

Muitos advogados já entenderam que solucionar o problema de um cliente vai muito além de judicializá-lo, mas aí é tema para outro artigo.

2. MARKETING

Iniciaremos com definição técnica de Marketing

(OXFORD, 2023), segundo o dicionário:

Marketing /'maʊkɪtɪŋ/
substantivo masculino

MARKETING

1. 1.

estratégia empresarial de otimização de lucros por meio da adequação da produção e oferta de mercadorias ou serviços às necessidades e preferências dos consumidores, recorrendo a pesquisas de mercado, design, campanhas publicitárias, atendimentos pós-venda etc.

2. 2.

FIGURADO

o conjunto dessas atividades; composto de marketing.

Marketing então é um conjunto de estratégias que visa otimizar lucros seja de produtos ou serviços. Existe uma graduação em Marketing que visa estudar o aprofundamento de todas as estratégias, inclusive com ferramentas para pré-venda, venda e pós-venda.

Qual sua estratégia de negócio? Na faculdade de Direito, não há uma “cadeira” de Marketing. Portanto, o Marketing não é estudado nos bancos acadêmicos pelos profissionais que optaram pela Faculdade de Direito, nem sequer os mesmos sabem da sua importância. Fato notório é que o Marketing é exigido na vida real para a atuação prática da classe jurídica, principalmente da advocacia. Aliás, na atualidade é uma realidade que vem ganhando um espaço tão significativo quanto a atuação profissional em si, já que já não adianta ser o melhor advogado – tecnicamente –, especialista em uma área, se os clientes não souberem quem é ou onde está esse profissional. Sendo assim, o Marketing tem o poder de dar visibilidade a um profissional ou seu escritório de advocacia.

Em pleno século XXI, o Marketing orgânico que é a famosa indicação ainda é utilizado e sempre trouxe bons

resultados, mas há desdobramentos dessa técnica, pois se eu indico um advogado que tem uma rede social ativa dentro de um escritório de advocacia, o cliente sente mais segurança ao “participar” um pouco de suas redes sociais.

As redes sociais mais conhecidas são whatsapp, instagram, facebook, X, threads, linkedin, Tik tok. Qual utilizar? Dependendo da estratégia, se fará automatização dos serviços, mas é importante saber que postar não significa cliente ligando, mas formará um histórico nas redes, o que é fundamental tanto para um advogado empreendedor quanto para um advogado sócio ou associado. As redes sociais não são os únicos meios de divulgação, mas se bem utilizadas, inclusive mediante tráfego pago – facebook ads ou google ads, tem o condão de gerar um fluxo de riqueza, além de construir autoridade perante o público mediante casos práticos divulgados, resguardado o princípio da confidencialidade. Importante ressaltar aqui que o Google e o Facebook são caminhos distintos, assim como cada rede social tem seu papel. Por exemplo, o Facebook e o Instagram são para gerar demanda; já o Google Ads é para captar a demanda. Note que as pessoas vão ao Google procurar um prestador de serviço. No Google é importante ter o Google My Business. Achado o prestador, no caso o advogado, ou sua LP, ou site, o mesmo vai até o Instagram procurar seu estilo de vida e a partir daí formará sua opinião, inclusive para ver se há algum amigo em comum.

Aqueles que buscam a graduação de Marketing o fazem para entender as necessidades e demandas com o objetivo de atender o consumidor, enfatizando o comportamento, técnicas de negociação, estratégias de venda, posicionamento de marca, competitividade e muito mais. Então, o advogado tem duas opções. Contratar uma agência de marketing para dar suporte ou, também, é possível para quem está iniciando pegar seu próprio smartphone e traçar um roteiro para sua advocacia digital.

Afinal, no que você acredita? Quem não é visto não é lembrado ou “serviço caro” é para poucos. Depende! Depende

da sua estratégia, mas de uma forma ou outra o Marketing atua em conjunto com o Direito, qual seja o caminho escolhido.

Por exemplo, investir no “Lifetime Value” significa aumentar a permanência do cliente no escritório, essa é uma ferramenta do marketing para que o advogado atenda a demanda inicial, faça uma advocacia consultiva a fim de estabelecer um rapport e possa atender aquele cliente em outras possíveis demandas, gerando valor. Atender o cliente é mais do que pegar a causa, mas traçar estratégias.

2.1 MARKETING JURÍDICO

Administrar a agenda não é apenas organizar os clientes que vai atender no dia, mas inserir neste planejamento tempo para estudo, atualizações, lazer, hobbies, família, espiritualidade, viagens, amigos, organização, redes sociais, de forma a não chegar no fim do ano esgotado emocional, física e energeticamente falando.

O Marketing Jurídico deve ser inserido no meio para gerar fluxo financeiro. Primeiramente, deve-se definir a Persona e o Perfil de Cliente Ideal para trabalhar a atração, retenção e indicação. Desenvolver habilidades como parte da estratégia tem como único escopo refletir na elevação dos honorários, pois quando se aumenta a experiência positiva do cliente consequentemente se eleva o numerário referente ao departamento financeiro. O Advogado precisa externar sua expertise de forma profissional aliada a estratégias técnicas, pois o objetivo do marketing jurídico por meio de ferramentas utilizadas conscientemente serve, inclusive, para o autoconhecimento pessoal.

Como alguém recém-formado vai competir com uma autoridade na área de processo civil. Agora é muito fácil, deve-se traçar uma estratégia pessoal e profissional, aliar seu propósito e diante das redes sociais se pode escalar um público

que alguém antigamente demorou anos para fidelizar, pois o serviço agora é escalável.

3. DIREITO

O curso de Direito é um dos mais tradicionais, não há como negar.

As atividades inerentes à advocacia, tais como a criação da estratégia jurídica, o peticionamento, anexar aos autos nos sistemas digitais, sustentações orais, memoriais, entre outras, são atividades exclusivas de advogados. E justamente para continuar focando no essencial é que se deve organizar a gestão do seu escritório para otimizar todo e qualquer resultado.

Utilizar o Marketing como instrumento captação, retenção e indicação de clientes, até mesmo para criar autoridade, difundir conhecimento agregará valor à profissão e à figura do advogado, o qual poderá utilizar desses recursos para evidenciar que advogar exige muito mais que o domínio dos Códigos, da teoria, mas quem domina habilidades pessoais, como recursos de oratória, comunicação assertiva, posicionamento frente às câmeras, habilidade pessoais, diferenciam e agregam valor à sua marca.

4. MARKETING E DIREITO

Um escritório sobrevive de indicação de clientes? Depende, mas mesmo que as perspectivas do “boa a boca” sejam boas, não devemos terceirizar o futuro da nossa empresa. Fazer o teu trabalho para trazer os clientes é uma junção entre o Marketing e o Direito. Afinal, todos somos vendedores de alguma forma, oferecemos um serviço e por ele precisamos cobrar. Um advogado não está “advogado” apenas em seu escritório, mas deve se comportar como tal em todas as áreas

e momentos do seu cotidiano, pois os clientes surgem nas mais variadas situações. Aquele profissional que tem ciência e aproveita as oportunidades já entendeu, inclusive, sobre o marketing pessoal.

Com relação ao escritório de advocacia, o Marketing deve ser visto como um departamento de tamanha sua relevância, pois produz êxito para os negócios. Campanhas inteligentes – google ads e meta ads –, por meio do tráfego pago, quando bem estruturadas alavancam resultados por meio de uma estratégia de junção entre comunicação, Landing Page (LP), sites, processo de conversão, funil de metas, ofertas, fidelização, manutenção da clientela etc.

Como sugestão, uma ferramenta seria a “live”, é um vídeo que possibilita ao advogado discorrer sobre determinado tema para uma gama de pessoas que antigamente seria inimaginável. Mas a grande verdade é que mesmo que se reúna 5, 10, 15 ou 20 pessoas, um assunto bem estruturado traz impacto e constroi experiência para o profissional que quer se destacar no mercado de trabalho. Vídeos curtos também informam e importam. O importante é começar!

4.1 CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA

O Código de Ética e Disciplina se deu por meio do Provimento nº 94/2000, foi “norteador por princípios que formam a consciência profissional do advogado e representam imperativos de sua conduta”. Com os usos e costumes da classe advocatícia, o Provimento nº 205 foi instituído trazendo segurança para os advogados ao se utilizar do marketing jurídico.

4.2 PROVIMENTO Nº 205/2021

O que pode e o que não pode?

O Provimento nº 205/2021, de 15 de julho de 2021, dispõe sobre a publicidade e a informação da advocacia, e alterou o Código de Ética e Disciplina da OAB, o qual segue na íntegra como fonte de consulta:

Art. 1º É permitido o marketing jurídico, desde que exercido de forma compatível com os preceitos éticos e respeitadas as limitações impostas pelo Estatuto da Advocacia, Regulamento Geral, Código de Ética e Disciplina e por este Provimento.

§ 1º 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.

§ 2º Sempre que solicitado pelos órgãos competentes para a fiscalização da Ordem dos Advogados do Brasil, as pessoas indicadas no parágrafo anterior deverão comprovar a veracidade das informações veiculadas, sob pena de incidir na infração disciplinar prevista no art. 34, inciso XVI, do Estatuto da Advocacia e da OAB, entre outras eventualmente apuradas.

Art. 2º Para fins deste provimento devem ser observados os seguintes conceitos:

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.

Art. 3º A publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar

captação de clientela ou mercantilização da profissão, sendo vedadas as seguintes condutas:

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;

IV - utilização de orações ou expressões persuasivas, de autoengrandecimento 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.

§ 1º Entende-se por publicidade profissional sóbria, discreta e informativa a divulgação que, sem ostentação, torna público o perfil profissional e as informações atinentes ao exercício profissional, conforme estabelecido pelo § 1º, do art. 44, do Código de Ética e Disciplina, sem incitar diretamente ao litígio judicial, administrativo ou à contratação de serviços, sendo vedada a promoção pessoal.

§ 2º Os consultores e as sociedades de consultores em direito estrangeiro devidamente autorizadas pela Ordem dos Advogados do Brasil, nos termos do Provimento n. 91/2000, somente poderão realizar o marketing jurídico com relação às suas atividades de consultoria em direito estrangeiro correspondente ao país ou Estado de origem do profissional interessado. Para esse fim, nas peças de caráter publicitário a sociedade acrescentará obrigatoriamente ao nome ou razão social que internacionalmente adote a expressão “Consultores em direito estrangeiro” (art. 4º do Provimento 91/2000).

Art. 4º No marketing de conteúdos jurídicos poderá ser utilizada a publicidade ativa ou passiva, desde que não esteja inculcida 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 do Código de Ética e Disciplina e desde que respeitados os limites impostos pelo inciso V do mesmo artigo e pelo Anexo Único deste provimento.

§ 1º Admite-se, na publicidade de conteúdos jurídicos, a identificação profissional com qualificação e títulos, desde que verdadeiros e comprováveis quando solicitados pela Ordem dos Advogados do Brasil, bem como com a indicação da sociedade da qual faz parte.

§ 2º 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.

§ 3º Para os fins do previsto no inciso V do art. 40 do Código de Ética e Disciplina, equiparam-se ao e-mail, todos os dados de contato e meios de comunicação do escritório ou advogado(a), inclusive os endereços dos sites, das redes sociais e os aplicativos de mensagens instantâneas, podendo também constar o logotipo, desde que em caráter informativo, respeitados os critérios de sobriedade e discrição.

§ 4º Quando se tratar de venda de bens e eventos (livros, cursos, seminários ou congressos), cujo público-alvo sejam advogados(as), estagiários(as) ou estudantes de direito, poderá ser utilizada a publicidade ativa, observadas as limitações do caput deste

artigo.

§ 5º É vedada a publicidade a que se refere o caput mediante uso de meios ou ferramentas que influam de forma fraudulenta no seu impulsionamento ou alcance.

Art. 5º A publicidade profissional permite a utilização de anúncios, pagos ou não, nos meios de comunicação não vedados pelo art. 40 do Código de Ética e Disciplina.

§ 1º É vedado o pagamento, patrocínio ou efetivação de qualquer outra despesa para viabilizar aparição em rankings, prêmios ou qualquer tipo de recebimento de honrarias em eventos ou publicações, em qualquer mídia, que vise destacar ou eleger profissionais como detentores de destaque.

§ 2º É permitida a utilização de logomarca e imagens, inclusive fotos dos(as) advogados(as) e do escritório, assim como a identidade visual nos meios de comunicação profissional, sendo vedada a utilização de logomarca e símbolos oficiais da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 3º É permitida a participação do advogado ou da advogada 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 do CED, sendo vedada a utilização de casos concretos ou apresentação de resultados.

Art. 6º Fica 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.

Parágrafo único. Fica 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.

Art. 7º Considerando que é indispensável a preservação do prestígio da advocacia, as normas estabelecidas neste provimento

também se aplicam à divulgação de conteúdos que, apesar de não se relacionarem com o exercício da advocacia, possam atingir a reputação da classe à qual o profissional pertence.

Art. 8º Não é permitido vincular os serviços advocatícios com outras atividades ou divulgação conjunta de tais atividades, salvo a de magistério, ainda que complementares ou afins.

Parágrafo único. Não caracteriza infração ético-disciplinar o exercício da advocacia em locais compartilhados (coworking), sendo vedada a divulgação da atividade de advocacia em conjunto com qualquer outra atividade ou empresa que compartilhem o mesmo espaço, ressalvada 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.

Art. 9º. Fica criado o Comitê Regulador do Marketing Jurídico, de caráter consultivo, vinculado à Diretoria do Conselho Federal, que nomeará seus membros, com mandato concomitante ao da gestão, e será composto por: (Ver Resolução 18/2022-DIR, 23/2022-DIR e 24/2022-DIR)

I - 05 (cinco) Conselheiros(as) Federais, um(a) de cada região do país, indicados(as) pela Diretoria do CFOAB;

II - 01 (um) representante do Colégio de Presidentes de Seccionais.

III - 01 (um) representante indicado pelo Colégio de Presidentes dos Tribunais de Ética e Disciplina;

IV - 01 (um) representante indicado pela Coordenação Nacional de Fiscalização da Atividade Profissional da Advocacia; e

V - 01 (um) representante indicado pelo Colégio de Presidentes das Comissões da Jovem Advocacia.

§ 1º O Comitê Regulador do Marketing Jurídico se reunirá periodicamente para acompanhar a evolução dos critérios específicos sobre

marketing, publicidade e informação na advocacia constantes do Anexo Único deste provimento, podendo propor ao Conselho Federal a alteração, a supressão ou a inclusão de novos critérios e propostas de alteração do provimento.

§ 2º Com a finalidade de pacificar e unificar a interpretação dos temas pertinentes perante os Tribunais de Ética e Disciplina e Comissões de Fiscalização das Seccionais, o Comitê poderá propor ao Órgão Especial, com base nas disposições do Código de Ética e Disciplina e pelas demais disposições previstas neste provimento, sugestões de interpretação dos dispositivos sobre publicidade e informação.

Art. 10. As Seccionais poderão conceder poderes coercitivos à respectiva Comissão de Fiscalização, permitindo a expedição de notificações com a finalidade de dar efetividade às disposições deste provimento.

Art. 11. Faz parte integrante do presente provimento o Anexo Único, que estabelece os critérios específicos sobre a publicidade e informação da advocacia.

Art. 12. Fica revogado o Provimento n. 94, de 05 de setembro de 2000, bem como as demais disposições em contrário.

Parágrafo único. Este provimento não se aplica às eleições do sistema OAB, que possui regras próprias quanto à campanha e à publicidade.

Art. 13. Este Provimento entra em vigor no prazo de 30 (trinta) dias a contar da data de sua publicação no Diário Eletrônico da OAB.

5. COMO TIRAR MELHOR PROVEITO DESSA UNIÃO

Nada converte mais do que falar com o cliente olho no olho, mas as ferramentas do marketing te permitem falar com uma pessoa até 1.000, 10.000, 100.000 – infinito, enquanto no

escritório físico é um pra um.

Atender presencialmente não é mais condição para fechar clientes. Os atendimentos online em razão da pandemia dominam a área jurídica, adotada até pelos tribunais em razão do custo-benefício.

Ser assertivo é o objetivo. Há muitas estratégias de marketing, marketing jurídico, mas nem todas são para a advocacia, muito menos para você. O marketing precisa ser estudado em razão das suas diversas ferramentas e o marketing jurídico precisa ser vivenciado, aliando teoria e prática, para, então, adaptar à sua realidade, verificar aquilo que faz sentido no seu negócio. Sim, porque escritórios de advocacia são negócios que precisam gerar lucro. Advogados são empreendedores, precisam aprender técnicas de gestão e empreendedorismo para alavancar seus negócios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande verdade é que negócios que trazem uma pessoa influente como “vitrine” tiveram um crescimento exponencial porque a pessoa gera valor, pois estudos mostram que o Brasileiro é apegado a pessoas, precisa se conectar para comprar, pois gosta de seguir o influenciados, saber seus princípios, valores, tê-los como modelos e efetivam a compra em razão de suas ideias atreladas à divulgação de produtos e serviços. Vivemos a era dos influenciadores, não mais no modelo de receber para divulgar, fazendo publicidade, mas como sócios de empresas, recebendo ao final, participação sobre os lucros, em razão do poder que essa pessoa comunica e efetivamente vende, tornando-se os chamados “equity”. Sendo assim, conclui-se que o CPF é mais forte que o CNPJ porque ele coloca a empresa num patamar acessível. As pessoas querem se conectar com especialistas. Pessoas se conectam com pessoas. Steve Jobs, Bill Gates, Elon Musk são ícones à frente de Apple,

Microsoft e Tesla. Seja você o próximo CPF frente ao seu escritório de advocacia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OXFORD UNIVERSITY PRESS. **Oxford Languages**. Disponível em: <https://languages.oup.com/google-dictionary-pt/>

BRASIL. Ordem dos Advogados do Brasil. **Código de Ética e Disciplina**. Disponível em: <https://www.oab.org.br/content/pdf/legislacaoab/codigodeetica.pdf>

BRASIL. Ordem dos Advogados do Brasil. **Provimento nº 205/2021**. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/205-2021>

MARKETING JURÍDICO DIGITAL AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES QUE PODEM E DEVEM SER INVESTIDAS PELOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA CONFORME O CÓDIGO DE ÉTICA DA OAB.

Alexandre de Souza Teixeira

Sócio Diretor da IN COMPANY – Agência especializada em Marketing Jurídico desde 2005, Especialista em Marketing e pela FGV, Bacharel em Administração de Empresa. Membro Consultor da Comissão de Gestão e Empreendedorismo.
alexandre@incompanypr.com.br

RESUMO: O texto aborda o conceito de marketing jurídico, introduzindo a “Tríade do Marketing Jurídico” como uma metodologia estratégica composta por três pilares: Design, Tecnologia e Conteúdo. Destaca-se a distinção do marketing jurídico em relação ao marketing convencional, devido às regulamentações específicas da OAB, como o Código de Ética e Disciplina. A abordagem do inbound marketing é enfatizada, sublinhando a proibição de vendas diretas de serviços jurídicos e a necessidade de despertar interesse espontâneo do mercado. A importância da personalização em cada projeto é ressaltada, considerando fatores como objetivos a curto, médio e longo prazo, público-alvo, preferências pessoais, orçamento e tecnologias disponíveis. A “Tríade do Marketing Jurídico” é apresentada como crucial para a sustentabilidade e eficácia dos projetos de comunicação das marcas jurídicas. Os três pilares da tríade são explicados sucintamente, com exemplos práticos de ações e ferramentas associadas a cada um deles. O texto destaca a relevância do conteúdo na advocacia, considerando-o como o pilar mais diferenciado, essencial para atrair e reter audiência, construir reputação e “vender” a expertise e soluções jurídicas. O conteúdo é visto como a matéria-prima principal, seguindo as diretrizes informativas da OAB para uma abordagem sem finalidade de captação de clientela. Entenda como as principais estratégias e ações podem e devem ser investidas pela advocacia.

PALAVRAS-CHAVE: marketing jurídico; marketing digital para advogados; comunicação jurídica; marketing jurídico digital; marketing para escritórios de advocacia.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO:

2. TRÍADE DO MARKETING JURÍDICO: CONCEITO ESTRATÉGICO FORMADO POR 3 PILARES FUNDAMENTAIS DA COMUNICAÇÃO JURÍDICA PARA SIMPLIFICAR A SUA FORMA DE VER O MARKETING PARA ADVOGADOS.

3. CONHECENDO O INBOUND MARKETING E SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DO MARKETING JURÍDICO.

4. MARKETING JURÍDICO SEGUNDO AS DIRETRIZES DA OAB: UMA EXPLICAÇÃO SIMPLES SOBRE O QUE PODE OU NÃO PODE SER FEITO.

5. A “REFORMA” DO MARKETING JURÍDICO DE 2021.

6. MARKETING JURÍDICO DIGITAL NA PRÁTICA: CONHEÇA AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES UTILIZADAS.

7. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUÇÃO

Afinal, o que é marketing jurídico? Entenda a TRÍADE DO MARKETING JURÍDICO: conceito estratégico formado por 3 pilares fundamentais da comunicação jurídica para simplificar a sua forma de ver o marketing para advogados. Por que o marketing jurídico é um ramo à parte dos demais? No que ele se diferencia do marketing convencional?

Como advogado, você deve estar acostumado com nichos e segmentações. O Direito se divide, ainda que para fins meramente didáticos, em diversas áreas. Essas áreas também podem gerar subáreas. Por exemplo, hoje já se fala em Direito da Moda, ou Direito Médico. O primeiro, por exemplo, engloba temas de Direito Empresarial, Propriedade Intelectual; o

segundo engloba temas de Direito Administrativo, Direito Civil, Direito Penal, entre outros. Ou seja: essas áreas reúnem uma série de regramentos; mas até pouco tempo atrás, não tinham um “nome” ou uma organização própria.

Com o marketing, não é muito diferente. Falamos em marketing jurídico porque queremos diferenciá-lo do marketing feito para outras profissões. E essa não é uma definição usada pelas agências de marketing apenas para fins de segmentação do seu mercado. O marketing jurídico realmente reúne conhecimentos específicos e particulares da profissão da advocacia – como, por exemplo, o Código de Ética e Disciplina da OAB e os Provimentos Federais do CFOAB sobre publicidade advocatícia.

Se você, como todo advogado, gosta de conceitos e definições, fique atento ao conceito de marketing jurídico: Marketing jurídico é um conjunto de estratégias de marketing executadas de acordo com as diretrizes do Conselho Federal da OAB, com o objetivo de alcançar novos públicos, posicionar marca e construir autoridade para advogados, escritórios de advocacia e empresas de serviços jurídicos.

Lembrando que, no marketing jurídico, não é permitido tentar vender diretamente um serviço jurídico. Por isso, o contato precisa demonstrar um interesse espontâneo. Quando falamos em interesse espontâneo, estamos falando de uma vertente do marketing que é de fundamental importância para o marketing jurídico: o inbound marketing.

2. TRÍADE DO MARKETING JURÍDICO: CONCEITO ESTRATÉGICO FORMADO POR 3 PILARES FUNDAMENTAIS DA COMUNICAÇÃO JURÍDICA PARA SIMPLIFICAR A SUA FORMA DE VER O MARKETING PARA ADVOGADOS.

A Tríade do Marketing Jurídico é uma metodologia que nós da In Company criamos para estruturar projetos de marketing para advogados, garantindo que ele esteja coberto em 3 pilares da comunicação jurídica que consideramos fundamentais.

Nenhum projeto é igual ao outro, e você não precisa reproduzir as estratégias e ações que seus colegas ou concorrentes usam. Mas se você não atende de alguma forma aos 3 pilares da tríade, a sustentabilidade e eficácia do seu projeto fica seriamente ameaçada e você precisa contar com a sorte.

Contar com a sorte não é estratégia! Você precisa de um plano bem estruturado.

Quais são os 3 pilares da tríade do marketing jurídico?

Reduzir algo tão amplo e dinâmico como o marketing a 3 coisas é impossível. Mas podemos, pelo menos, definir 3 pilares básicos necessários para que um projeto de marketing dê certo, sobretudo na advocacia.

A tríade do marketing jurídico é uma metodologia criada pela In Company para estruturar projetos de marketing. A tríade é composta de pilares, ou seja: são eixos de sustentação de uma estratégia. Em cada um desses pilares, há um sem-número de ações, estratégias, técnicas, ferramentas etc que podem ser utilizadas. O importante é que nenhum pilar deixe de ser atendido.

Os 3 pilares da tríade do marketing jurídico são:

- **Design;**
- **Tecnologia;**
- **Conteúdo.**

Na verdade, a tríade é um conceito que pode ser aplicado a qualquer projeto de marketing.

Mas no marketing jurídico, ela se mostra ainda mais necessária e eficiente. No marketing jurídico, precisamos de uma estrutura sólida para fazer seu projeto rodar e alcançar resultados dentro daquilo que é permitido fazer na advocacia. Afinal, a OAB estabelece diretrizes para a forma como os advogados podem fazer marketing; nem tudo é permitido.

Como é a tríade do marketing jurídico na prática

Ao estruturar um projeto de marketing jurídico a partir da metodologia da tríade, devemos selecionar uma ou mais ações ou ferramentas dentro de cada pilar.

Essa seleção vai depender de diversos fatores, como:

- **Seu objetivo no curto, médio e longo prazo;**
- **Tipo de persona que você quer atingir;**
- **Seu perfil e preferências pessoais;**
- **Seu orçamento;**
- **Ausência de proibições da OAB;**
- **As tecnologias e ferramentas disponíveis na época.**

Conheça algumas ações e ferramentas que usamos, na prática, nos 3 pilares da tríade:

DESIGN:

- Criação de logotipo e demais elementos de branding e identidade visual, como Brand Book;
- Layouts a serem utilizados nos posts das redes sociais, e-mails;
- Papelaria e design para comunicação institucional;
- Técnicas de visual law e legal design;
- UX design para websites, etc.

TECNOLOGIA:

- Desenvolvimento de website;
- Plugins de velocidade e outros para melhorar a experiência do usuário (UX);
- Tráfego pago no google e redes sociais;
- Pixels de conversão;
- Softwares de CRM e automação;

- Ferramentas de design gráfico e produção de conteúdo;
- Chatbots, IA para suporte à produção de conteúdo etc.

CONTEÚDO:

- Planejamento de pauta;
- Planejamento de SEO;
- Produção de conteúdo otimizada para SEO, com técnicas de copywriting;
- E-books, blog posts, gestão de redes sociais;
- Desenvolvimento de produtos próprios de conteúdo (newsletters, colunas em portais, canal no YouTube etc).

Qual é o pilar mais importante da tríade?

Se você imagina que iremos responder algo como “todos são importantes”, está certo. Afinal, é por isso que criamos essa metodologia a partir do conceito de uma tríade!

Por outro lado, podemos destacar que na advocacia o conteúdo exerce um papel bastante diferenciado em comparação com diversos outros segmentos de mercado.

E aqui, quando falamos em conteúdo, não nos referimos apenas a fazer publicações frequentes, e sim ao verdadeiro teor desses conteúdos, o que abrange:

- Os temas abordados;
- A escolha dos títulos;
- Uso de palavras-chave;
- Seleção dos tópicos e subtópicos;
- O SEO;
- O tom de voz;
- As técnicas de escrita e de escaneabilidade;
- O planejamento de pauta e a frequência das publicações etc.

Como a OAB direciona o marketing jurídico com base em uma finalidade informativa e sem finalidade de captação de clientela, o conteúdo é a sua principal matéria-prima para atrair e reter audiência, construir reputação, “vender” sua expertise e as soluções jurídicas que você provém.

3. CONHECENDO O INBOUND MARKETING E SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DO MARKETING JURÍDICO

Como você viu na nossa definição de marketing jurídico, ele reúne diversas estratégias de marketing. Uma delas é o inbound marketing.

Outbound marketing x inbound marketing

Na comunicação e na publicidade, existem 2 vertentes: outbound (saída) e inbound (entrada). Você sabe a diferença entre essas duas vertentes do marketing? E sabe qual delas é

mais apropriada e gera mais resultados no marketing jurídico?

É possível fazer uma campanha só de inbound, ou só de outbound – mas é comum que ambos sejam integrados. Na advocacia, é preciso tomar cuidado com esse tipo de integração, pois algumas ações não são permitidas. Por isso, se precisar escolher, há uma vertente que você deve priorizar, sem dúvidas.

O que é outbound marketing

Uma campanha de outbound marketing sempre será voltada para captura de leads com foco em vendas, ou seja: captura de clientes. É o que se vê em ações e mídias como:

- **Comercial no rádio;**
- **Anúncios que interrompem a trajetória do cliente na Internet;**
- **Telemarketing;**
- **Propaganda no intervalo da TV;**
- **Anúncios comerciais antes dos filmes, no cinema;**
- **e outros.**

O que é inbound marketing

O inbound marketing é focado na entrada. É focado na atração e relacionamento com os leads, geração de audiência por meio de conteúdo. Assim, quando um advogado desenvolve um conteúdo que seja relevante para sua persona (perfil do seu público alvo), ele está fazendo inbound marketing.

O conteúdo deve ser informativo, educativo – um conteúdo que ajude pessoas ou empresas a entenderem mais sobre as leis relevantes para suas vidas ou sua área de atuação. Como será abordado mais adiante, todo marketing de conteúdo jurídico deve ter um cunho informativo.

Um bom conteúdo jurídico consegue fazer o leitor entender as dores que o advogado poderá sanar por meio

das soluções jurídicas que oferece. Este é realmente o tipo de abordagem mais indicada para o marketing jurídico.

Ele também proporciona um posicionamento e engajamento melhores, gerando uma referência do advogado como especialista. Assim, cria-se uma autoridade referente ao conhecimento técnico da pessoa, ou das pessoas, associadas à marca.

Qual é a melhor estratégia para o marketing jurídico: inbound ou outbound?

O inbound marketing sempre será a melhor estratégia para um advogado atrair leads (topo de funil), qualificar leads (meio do funil) e transformá-los em oportunidades de venda (fundo do funil).

Por meio do conteúdo e inbound marketing jurídico, você gera uma reputação, uma autoridade sobre as pessoas. Você conseguirá reter mais clientes, e em seguida, ao continuar qualificando esses contatos, vai melhorar a admiração dos seus clientes em relação ao seu trabalho.

Dessa forma, melhora-se o poder de indicação, além de ser possível reconquistar ex-clientes da sua base de dados. Quando um antigo cliente tiver uma nova necessidade relacionada a algo que você faz, ele lembrará de você. Ele entrará em contato com você, pois vai saber que você pode ajudá-lo – você comunicou isso, gerou essa lembrança na mente do cliente.

Então, em resumo: o inbound marketing melhora a **comunicação, posicionamento, branding e reputação**. Ao passo em que o outbound geralmente é só um anúncio. É focado em ofertas, não em relacionamentos.

Por isso se diz, friamente, que o **Código de Ética da OAB** e os Provimentos Federais do Conselho Federal da OAB sobre publicidade advocatícia não permitem o outbound marketing.

Mas afinal, o que a OAB permite que se faça no marketing jurídico?

4. MARKETING JURÍDICO SEGUNDO AS DIRETRIZES DA OAB: UMA EXPLICAÇÃO SIMPLES SOBRE O QUE PODE OU NÃO PODE SER FEITO

A OAB estabelece várias regras para o marketing jurídico. Essas regras podem ser melhor assimiladas se você entender uma conexão simples. A partir dela, todo o resto ficará mais fácil de entender para começar a criar e executar uma estratégia de marketing jurídico. Basta pensar em duas coisas: forma e conteúdo. Fazer uma ligação entre forma e conteúdo é fundamental para entender o marketing jurídico dentro das diretrizes da OAB.

FORMA – é o veículo da publicidade

O que é permitido: redes sociais; blogs; websites; newsletters enviadas com consentimento do usuário; e-books; aparições na mídia (desde que não seja com habitualidade e que respeite as diretrizes de conteúdo)

O que não é permitido: rádio, outdoor, tv, telemarketing, etc...

CONTEÚDO – é o assunto abordado na publicidade

O que é permitido: artigos, notícias, blog posts, gráficos, vídeos, em resumo, conteúdo de natureza estritamente informativa sobre temas jurídicos, sob o aspecto preventivo ou de resolução de conflitos.

O que não é permitido: promoção pessoal ou promoção direta de serviços jurídicos, exposição detalhada de casos patrocinados pelo escritório

Respeitando essas regras, você estará valorizando a profissão do advogado, gerando autoridade, posicionando a sua marca e ajudando pessoas e empresas a entenderem melhor as regras jurídicas e as leis para poderem tomar melhores decisões.

5. A “REFORMA” DO MARKETING JURÍDICO DE 2021

Até 2021, a publicidade advocatícia era disciplinada pelo Provimento n.º 94/2000 da OAB. Em substância, as regras deste Provimento não eram muito diferentes das regras atuais. No entanto, o mundo – e mais especificamente, o mundo digital – mudou muito desde o ano 2000. Advogados e profissionais de marketing começaram a sentir falta de uma regulamentação mais clara e específica sobre alguns aspectos, como, por exemplo, o uso do Google Ads ou das redes sociais (ambos não existiam em 2000).

Muitas vezes, quando surgiam dúvidas sobre esses temas, advogados formulavam consultas aos Tribunais de Ética e Disciplina de suas Seccionais. Assim, foram se formando diversos entendimentos sobre a maneira mais adequada de advogados fazerem marketing jurídico, de forma esparsa, e sem muita segurança jurídica, pois os entendimentos poderiam variar de Estado para Estado.

Com o objetivo de atualizar essas regras aplicáveis em âmbito federal, e até mesmo unificar os entendimentos que vinham sido aplicados, em 2019, a OAB abriu uma consulta para saber o que os advogados e advogadas do Brasil pensam sobre as atuais regras da publicidade na advocacia.

Depois, em 2021, o Conselho Federal da OAB aprovou um novo Provimento para regulamentar a publicidade advocatícia – ou, melhor, “marketing jurídico”, expressão que a OAB passou a abraçar plenamente. Trata-se do Provimento n.º 205/2021. Vamos conhecer agora as principais regras que ele traz.

Marketing jurídico, conteúdo e publicidade

O artigo 1º não apenas usa a expressão “marketing jurídico”, como também afirma expressamente que ele é permitido. Antes, falava-se apenas em “**publicidade**” para a

advocacia.

Analisando os primeiros artigos do novo Provimento, entendemos que a OAB agora compreende o marketing jurídico em toda a sua amplitude, compreendendo o marketing de conteúdo, que é o principal elemento do inbound marketing, e alinha-se totalmente com os demais princípios da OAB. Inclusive, até mesmo no que diz respeito à publicidade, o artigo 3º, caput, traz mais uma vez o preceito de que “a publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo”.

Os §§ 1º e 2º do artigo 1º falam ainda da obrigação de que as informações veiculadas sejam objetivas e verdadeiras, inclusive impondo o dever de comprovação da veracidade das informações veiculadas quando assim solicitado pelos órgãos competentes para a fiscalização da OAB. Percebe-se, então, a importância do conteúdo informativo dentro do marketing jurídico e da publicidade advocatícia. Notamos ainda a preocupação da OAB com o combate às fake news e a manutenção da credibilidade e seriedade da advocacia.

Publicidade ativa e passiva

De acordo com o novo Provimento, a **publicidade ativa (exemplo: impulso de postagens para um público segmentado que não te segue)** é a “divulgação capaz de atingir número indeterminado de pessoas, mesmo que elas não tenham buscado informações acerca do anunciante ou dos temas anunciados”.

A **publicidade passiva (exemplo: postagem orgânica, sem impulsionar)** é a “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”.

O artigo 4º do novo Provimento afirma que as duas formas de publicidade podem ser usadas no marketing de conteúdo jurídico, “desde que não esteja incutida a mercantilização, captação de clientela ou emprego excessivo de recursos financeiros”.

Impulsioneamento de posts, uso de Google Ads e anúncios pagos

Segundo a redação do novo Provimento, admite-se “a utilização de anúncios, pagos ou não, nos meios de comunicação” (art. 4º), exceto em outdoors, panfletos e outros meios elencados no art. 40 do Código de Ética e Disciplina da OAB.

Este texto é de grande relevância, pois sana uma das maiores dúvidas que existiam na comunidade jurídica e de marketing: a possibilidade de impulsionar posts em redes sociais e usar o Google Ads. Agora, fica claro que isso é permitido, desde que não se use “meios ou ferramentas que influam de forma fraudulenta no seu impulsionamento ou alcance”.

Lives e webinars

O art. 5º, § 3º, permite a participação do advogado ou advogada em vídeos ao vivo ou gravados, na internet ou nas redes sociais, assim como em debates e palestras virtuais. No entanto, não é permitido mencionar casos concretos, nem falar dos resultados do advogado/escritório, e as proibições dos arts. 42 e 43 do Código de Ética (tais como: responder habitualmente a consultas nos meios de comunicação) continuam valendo.

6. MARKETING JURÍDICO DIGITAL NA PRÁTICA: CONHEÇA AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS E AÇÕES UTILIZADAS

Agora que você já sabe no que se baseia o marketing jurídico, é hora de conhecer, na prática, quais as principais estratégias, técnicas, ferramentas e ações que usamos para fazê-lo acontecer. Alguns, você já deve ter compreendido no item anterior, pois elencamos especificamente o que a OAB pensa sobre cada um deles. Mesmo assim, vamos dar uma

recapitulada e conhecê-las mais a fundo.

Site jurídico

O site de um escritório é a principal plataforma para uma estratégia de marketing jurídico digital. Portanto, a sua modelagem, design e programação são essenciais para converter em resultados.

Na arquitetura de um **site jurídico**, faz-se necessário priorizar alguns recursos de design, estrutura tecnológica para gerar mais resultado no marketing digital e conteúdo para garantir sua credibilidade no ambiente online. Aliás, todo o site deve ser criado de forma totalmente estratégica, isto é, com todos os detalhes orientados a aumentar as possibilidades de novos contatos. Deve-se considerar pontos como:

- **Design moderno e intuitivo;**
- **Responsividade para website, tablet e mobile;**
- **URLs amigáveis;**
- **Informação correta e atualizada, com dados básicos em destaque;**
- **Integração com software de CRM;**
- **Plano SEO de palavras chaves;**
- **Blog próprio.**

Marketing de conteúdo

A escrita e a publicação de artigos são velhos aliados da advocacia. Mas além das petições, doutrinas e artigos jurídicos, um advogado também tem a possibilidade de fortalecer sua marca, autoridade e atrair clientes por meio do copywriting voltado para marketing.

O copywriting para marketing de conteúdo requer um conhecimento e técnicas diferentes daquelas às quais o advogado está acostumado. É menos acadêmico, menos formal, mais informal e mais estratégico. Usa técnicas como gatilhos mentais, escaneabilidade e SEO. A escolha dos temas também deve ser mais “nichada” e acessível. Essas publicações

são distribuídas por meio de newsletters, e-books, listas de transmissão no WhatsApp e Telegram. Elas ajudam a nutrir e qualificar o seu público cadastrado, tornar seu nome mais admirado, conhecido, indicado e gerar relacionamento com sua audiência (clientes e leads).

Redes sociais

As redes sociais são parte essencial do marketing moderno. Elas já não são mais uma opção – para muitas marcas, são o canal de contato principal com o consumidor. Para advogados e escritórios jurídicos, as redes sociais também têm um grande poder de posicionamento, conversão e podem ser um forte componente de uma estratégia, desde que usadas com cautela.

Afinal, as diretrizes impostas pela OAB, em seu Código de Ética e Disciplina, determinam que a publicidade advocatícia deve ser marcada pela discrição, sobriedade; caráter meramente informativo; proibição de captação de clientela; entre outras características.

Assim, para um uso seguro e ético de redes sociais no marketing jurídico digital, é recomendável:

- **Não usar interações como consultas jurídicas;**
- **Não falar em preços;**
- **Não prometer resultados;**
- **Manter o conteúdo sempre informativo, sem oferta de produtos ou serviços;**
- **Evitar a divulgação de eventuais trabalhos paralelos (uma vez que é vedada a divulgação da advocacia em conjunto com outra atividade – exceto de professor);**
- **Evitar uma linguagem não condizente com a dignidade da profissão;**
- **Entre outras recomendações.**

Mesmo com essas limitações, é plenamente possível para um advogado criar um posicionamento por meio de redes sociais como: Whatsapp, Telegram, Instagram, TikTok, LinkedIn, Facebook, Youtube, e outras, gerando autoridade com conteúdos jurídicos e aproveitando a visibilidade e alto potencial de engajamento que as redes oferecem. Basta saber entender qual o tipo de conteúdo e formato que mais se adequa ao contexto e às características de cada rede social.

Além disso, também é importante integrar as redes sociais aos outros pontos da sua estratégia – por exemplo: aproveitando posts das redes sociais para direcionar sua audiência para o seu site.

Impulsioneamento de posts

O impulsioneamento pago de posts nas redes sociais é uma forma de publicidade ativa permitida pela OAB, conforme abordamos no nosso capítulo anterior.

Impulsionar um post é uma forma de fazê-lo alcançar mais pessoas. Ou, ainda, pode ser uma forma de alcançar uma audiência mais qualificada, pois é possível segmentar o público alvo do impulsioneamento por região geográfica, idade, gênero, entre outras características.

É importante não abusar do impulsioneamento de posts e não deixar que seja a sua única ferramenta para conseguir tráfego e posicionamento. É preciso ter um planejamento estratégico de quantos e quais posts serão impulsioneados, para otimização do seu investimento e evitar causar um desgaste dos seus posts.

Mas se usado de forma estratégica e cuidadosa, o impulsioneamento pode ajudar a potencializar uma estratégia de marketing de conteúdo, beneficiando outros pontos dela também, sobretudo se o post tiver um call to action (“chamado para ação”) poderoso ou se estiver integrado com links que levam para fora da rede social.

Blog

Como você viu nos itens anteriores, ter um blog é uma forma de instrumentalizar seu marketing de conteúdo e

potencializar seu site próprio.

Existem vários sites jurídicos respeitados e que têm uma boa audiência. Produzir conteúdo para esses sites é uma excelente maneira de ganhar visibilidade como profissional. Porém, é preciso estar ciente de que você estará fazendo o seu nome em uma terra de terceiros. Apesar de o conteúdo ser assinado por você, no fim das contas, a marca que sai mais fortalecida é a do site em que você hospeda seu conteúdo. O tráfego (visita) também vai para o site e o seu conteúdo ajuda o site a ranquear no Google. **Mas, ao produzir conteúdo no seu próprio blog, esses benefícios vão todos para você.** Entre esses benefícios, podemos citar:

- **Controle editorial;**
- **Controle da narrativa e da sua imagem;**
- **Propriedade Intelectual sobre os conteúdos;**
- **Segurança e durabilidade dos posts;**
- **Retenção de tráfego;**
- **Entre outros.**

Uma boa alternativa pode ser combinar as duas ferramentas: conteúdo em plataformas de terceiros + blog próprio. Para beneficiar-se de ambas, é essencial ter seu próprio domínio e um blog constantemente alimentado e otimizado para SEO (search engine optimization).

SEO

O SEO (Search Engine Optimization) é um conjunto de técnicas que facilitam o posicionamento de sites e blogs no Google.

O SEO que diz respeito à programação do website é o SEO técnico. A “modelagem” do site precisa estar otimizada conforme regras de SEO. Isso começa pela escolha da hospedagem, a plataforma e o provedor do site.

O SEO que diz respeito ao conteúdo textual do seu site é o SEO de conteúdo no blog. Ele envolve um planejamento de

palavras-chave para a página inicial e para cada página do site; além, também, da metadescrição de cada página e slugs/URLs com boas palavras.

Por fim, temos o SEO dos blog posts. Cada post do seu blog deve ter o seu SEO próprio, com palavras-chaves muito bem coordenadas. Ferramentas como o plugin Yoast SEO pode ajudar a melhorar a composição das palavras chaves, a frequência e lugar em que elas aparecem no seu texto.

Google Ads

O Google é o principal mecanismo de busca. Quando falamos de estratégias de marketing jurídico, o Google pode ser considerado um grande “guarda-chuva” que abrange duas estratégias: o Google Ads (estratégia de tráfego pago) e o Google orgânico (estratégia de tráfego orgânico que se vale de técnicas de SEO).

Para aproveitar o Google sem usar de mecanismos pagos, é preciso ter algumas estratégias de SEO (Search Engine Optimization) voltadas para o médio e longo prazo. Já o Google Ads é considerada uma estratégia de mais curto prazo, pois lida com estímulos mais instantâneos e costuma reter os clientes com necessidades mais urgentes.

No Google Ads, você compra palavras-chaves estratégicas focadas no seu produto, sua solução jurídica. Você pode ainda segmentar a região geográfica de alcance da sua estratégia.

Investir em palavras-chaves no Google Ads funciona como um “leilão”: algumas palavras-chaves serão mais baratas, outras mais caras. Tudo dependerá dos players do mercado que estão investindo naquelas mesmas palavras-chave e naquela(s) mesma(s) região(ões).

Newsletter

A newsletter combina técnicas de inbound marketing, marketing de conteúdo e marketing de relacionamento para gerar fortalecimento de marca e vendas. Ela pode ser enviada semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente (dependendo da quantidade de conteúdo que você produz, ou

do ciclo do seu projeto. Ela pode ser enviada por aplicativos de mensagem (WhatsApp, Telegram) ou por e-mail. Os aplicativos de mensagens têm alta visibilidade, mas o e-mail também é uma boa alternativa, pois sua taxa de conversão costuma ser de cerca de 20% a 30%.

App

Ter um aplicativo mobile do seu escritório é uma estratégia digital mais avançada, que comunica modernidade, relacionamento e exclusividade.

O app serve como um meio tecnológico de acesso à informação. Por meio do app, você pode fornecer conteúdos exclusivos, ou até mesmo relatórios de informações sobre os serviços prestados ao cliente (relatórios, gráficos, monitoramento de processos judiciais etc). É uma maneira de colocar a informação na palma da mão do seu cliente, facilitar o acesso a ela e aumentar o interesse pelo seu conteúdo por meio das notificações.

Inbound marketing

Essa é a estratégia que reúne todas as anteriores e faz a gestão de todas elas. É uma estratégia “mãe”, perfeitamente alinhada com o Código de Ética da OAB e com a Lei Geral de Proteção de Dados.

O inbound marketing se baseia no conceito de **funil de vendas**, que se divide didaticamente em 5 fases:

- **Topo de funil;**
- **Meio de funil;**
- **Fundo de funil;**
- **Fundo de funil estendido.**

O que chamamos de “jornada de compra do cliente jurídico”, ou de “funil de vendas”, é um conceito que passa por diversas etapas, desde a interação de uma pessoa com um conteúdo jurídico até a fidelização ou o cross selling (compra de um novo serviço, após ter finalizado uma venda).

Usando um software de CRM (Customer Relationship Management, ou gestão de relacionamento com o cliente), você vai criar e gerir seu próprio banco de dados com contatos obtidos de forma lícita a cada vez que atrair clientes para seu site, conforme você verá no próximo item.

Chamamos essa estratégia de inbound, porque se baseia no conceito de entrada. Você não vai atrás do cliente: ele é quem vai até você e “entra” na sua plataforma, na sua base de dados, conforme seu interesse espontâneo. Inclusive, o cliente fornece seus dados de forma voluntária, o que torna essa estratégia adequada às diretrizes da LGPD.

Sem dúvidas, o inbound marketing é a estratégia mais completa e segura para a advocacia, e também entrega excelentes resultados.

CRM

Customer Relationship Management (CRM) é um conceito de vendas pelo relacionamento que se aplica ao inbound marketing (marketing de entrada) e tem ajudado advogados a fortalecerem suas marcas, sua reputação, e também as suas receitas.

O CRM é um sistema geralmente operacionalizado por meio de um software (como o RD Station, por exemplo) que vai fazer toda a gestão do relacionamento, colheita de dados e disparo de conteúdos para todas as 5 fases do funil de vendas. O software vai fazer o disparo dos e-mails automáticos, gerenciar todos os leads, as propostas no funil comercial e gerar dados sobre a sua estratégia.

7. CONCLUSÃO

Esperamos que esta leitura tenha ajudado você a entender melhor as estratégias e ações usadas no marketing jurídico digital.

Naturalmente, tudo que você leu aqui são apenas diretrizes gerais e básicas, comuns à maioria dos projetos de marketing jurídico. Mas cada projeto deve ser encarado como único, considerando as necessidades, objetivos e perfil do advogado ou escritório. Nem tudo que funciona bem para um público ou segmento do Direito funciona para outro.

Também é importante saber que investir em marketing jurídico não é algo que só está ao alcance de grandes escritórios de advocacia. É claro que, dependendo da estrutura de cada escritório, e do quanto ele pode investir em marketing jurídico, as estratégias poderão ser executadas com maior intensidade, alcance, poder de mídia etc. Mas mesmo um escritório pequeno pode investir em marketing jurídico, fazendo um investimento modesto em uma assessoria especializada que vai usar estratégias de tráfego gratuitas.

O investimento em estratégias e ações de marketing jurídico pode trazer benefícios no curto, médio e longo prazo – não apenas em termos de resultados financeiros, mas também em posicionamento de marca, relacionamentos com a comunidade, fortalecimento da sua autoridade e reputação, indexação em sites de busca e outros resultados menos tangíveis que, embora não tragam dinheiro imediatamente, vão influenciar diretamente nas suas oportunidades de negócio e crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BRASIL. Ordem dos Advogados do Brasil. **Código de Ética e Disciplina**. Disponível em: <https://www.oab.org.br/content/pdf/legislacaoab/codigodeetica.pdf>

_____. **Provimento nº 205/2021.** Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/205-2021>
Resolução n. 02/2015, de 19 de outubro de 2015.

_____. Provimento 94/2000 de 5 de setembro de 2000.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias.** 1. ed. São Paulo: Novatec, 2010. 424p.

GALLO, Carmine. **Inovação: a arte de Steve Jobs.** 1. ed. São Paulo: Lua de Papael, 2010. 237p. Marketing Jurídico Prático: técnicas e estratégias que atraem clientes para advogados e escritórios, Editora Juruá, 2022 190p.;21cm.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1998. 527p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI.** Como criar, conquistar e dominar mercados. 1. ed. São Paulo: Futura, 1999. 305p.

PACHECO, Juliana. **Marketing Estratégico para Advogados: Fácil, Ético e Eficaz.** 1. Ed. Curitiba: Juruá Editora, 2019. 165 p.

**NOVOS PARADIGMAS PARA
ORGANIZAR AS ESTRUTURAS DE
TRABALHO NO MUNDO JURÍDICO:
SOCIEDADE 5.0: PENSAMENTO
SISTÊMICO, PROPÓSITO E FATOR
DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA
COMO PRIORIDADES**

**NEW PARADIGMS TO ORGANIZE
WORK STRUCTURES IN THE LEGAL
WORLD: Society 5.0: Systems
thinking, Purpose and Psychological
safety factor as priorities**

Leonor Almeida

Advogada. leonor@institutoleonoralmeida.com.br Especialista em Direito do Trabalho pela UCB-RJ e gerenciamento de recursos humanos pela FGV-SP, GVPEC, graduação em Direito Empresarial pela USP-SP. Facilitadora em Justiça Restaurativa, Comunicação Não-Violenta e Círculos de Diálogo e Construção de Paz, Sócia-Fundadora do Instituto Leonor Almeida.

Simone Hain Venancio

shvenancio@hotmail.com

Consultora, Pesquisadora, Especialista em Gestão por Processos pela FAE Business School e MBA em Gestão e

Desenvolvimento de Negócios pelo ISAE/FGV, Fundadora da Propositiva Consulting, Facilitadora certificada, Embaixadora do Capitalismo Consciente, Multiplicadora do Sistema B Brasil.

RESUMO: O presente artigo objetiva sugerir alguns novos paradigmas de organização do trabalho em escritórios e departamentos jurídicos, considerando a realidade da Sociedade 5.0, buscando o equilíbrio entre o avanço tecnológico e o capital humano e as tecnologias que lhes são próprias, como a colaboração e a comunicação, num contexto sistêmico, onde se privilegie aspectos tais como propósito, autorresponsabilidade, autoconfiança e o trabalho em equipe, valorizando a saúde e o bem-estar da organização e todos os stakeholders. A metodologia utilizada para esta pesquisa é qualitativa, baseada na literatura especializada, em casos publicados e pesquisas de dados. Com base na análise dos conteúdos, a par do primor técnico imprescindível ao Direito, os resultados indicaram que a saúde, o bem-estar e a segurança psicológica dos stakeholders devem ser o alvo das novas organizações de trabalho jurídico, sob pena da advocacia desconsiderar seu propósito de lidar com as relações humanas e do que delas resulta.

PALAVRAS-CHAVE: Sociedade 5.0; Liderança; Direito; Advocacia; Propósito no trabalho; Escritório de Advocacia; Departamento Jurídico; Comunicação Não Violenta, Segurança Psicológica; Letramento Emocional; Pensamento Sistêmico; Saúde; Bem-estar; Burnout, Mudança de paradigma, Autodesenvolvimento, Liderança regenerativa, Consciência

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;

2. NOVOS HORIZONTES: 2.1 A Sociedade 5.0 e as mudanças no mundo e na advocacia;

2.2. Movimentos de transição por toda parte;

3. LIDERANÇA E CONSCIÊNCIA – O poder da Autorresponsabilidade;

4. O DIREITO RUMO ÀS NOVAS ECONOMIAS;

4.1. Uma nova consciência;

5. A SAÚDE E O BEM-ESTAR NO SISTEMA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO EM GERAL;

6. O ADVOGADO COERENTE COM AS NOVAS ECONOMIAS: Bem-Estar e Segurança Psicológica; Colaboração e Comunicação como tecnologias humanas de trabalho;

6.1 Os fatores que contribuem para o adoecimento das organizações no mundo jurídico;

6.2. O ecossistema jurídico com segurança psicológica

**6.2.1 – Habilidades Interpessoais (soft skills):
Letramento emocional e Comunicação Não-Violenta;**

6.2.2 - Segurança Psicológica na advocacia – Estratégia de sucesso; 7. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

SUMMARY: This article aims to suggest some new paradigms for organizing work in offices and legal departments, considering the reality of Society 5.0, seeking a balance between technological advancement and human capital and the technologies that are specific to them, such as collaboration and communication, in a systemic context, where aspects such as purpose, self-responsibility, self-confidence and teamwork are prioritized, valuing the health and well-being of the organization and all stakeholders. The methodology used for this research is qualitative, based on specialized literature, published cases and data research from reputable institutions. Based on the analysis of the contents, along with the technical excellence essential to Law, the results indicated that the health, well-being and psychological safety of stakeholders must be the target of new legal work organizations, under penalty of advocacy disregard its purpose of dealing with human being relationships and what results from them.

KEYWORDS: Society 5.0; Leadership; Law; Purpose at work; Law firm; Legal Department; Non-Violent Communication, Psychological Safety; Emotional Literacy; Systems Thinking; Health; Well-being; Burnout, Paradigm shift, Self-development, Regenerative leadership, Consciousness

SUMMARY:

1. INTRODUCTION;

2. NEW HORIZONS;

2.1 SOCIETY 5.0 AND CHANGES IN THE WORLD AND IN LAW;

2.2 TRANSITIONAL MOVEMENTS EVERYWHERE;

3. LEADERSHIP AND CONSCIOUSNESS – The power of Self-Responsibility;

4. THE LAW TOWARDS NEW ECONOMIES;

4.1. A new consciousness;

5. HEALTH AND WELL-BEING IN THE ORGANIZATIONAL WORK SYSTEM IN GENERAL;

- 6. THE LAWYER CONSISTENT WITH THE NEW ECONOMIES: WELL-BEING AND PSYCHOLOGICAL SAFETY; COLLABORATION AND COMMUNICATION AS HUMAN BEING INHERENT WORK TECHNOLOGIES;**
- 6.1 THE FACTORS THAT CONTRIBUTE TO THE ILLNESS OF ORGANIZATIONS IN THE LEGAL WORLD;**
- 6.2. THE LEGAL ECOSYSTEM WITH PSYCHOLOGICAL SECURITY;**
 - 6.2.1 – Interpersonal Skills (soft skills): Emotional literacy and Non-Violent Communication;**
 - 6.2.2 - Psychological Safety in law – Successful strategy;**
- 7. CONCLUSION/FINAL CONSIDERATIONS; BIBLIOGRAPHIC REFERENCES.**

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de grande volatilidade, a intensidade das mudanças exige dos profissionais de todas as áreas uma grande e nova capacidade de acesso e desenvolvimento de recursos internos antes não devidamente valorizados. Uma maior consciência para perceber e interagir com questões muito além do habitual, sem desconectar de uma linha mestre, um foco orientado pelo propósito de atuação já definido, é fundamental nesse momento da humanidade.

No Direito, esse novo paradigma se torna ainda mais essencial, visto que sua atuação se intersecciona com inúmeras outras atividades do mercado e do tecido social existente. Grande exemplo disso são as exigências cada vez maiores de se observar critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ASG ou ESG: Environmental, Social, Governance) além dos puramente econômicos nas atividades humanas da atualidade. Embora a terminologia ESG tenha sido mais recentemente adotada, por impulsionamento do mercado financeiro, trata ainda de temas discutidos já há algumas décadas em uma série de fóruns mundiais e com a participação de uma comunidade

relevante, apenas agora vem se tornando, realmente, mais relevante nas pautas dos negócios.

O fato de questões sociais e relativas à utilização e alocação de recursos principalmente terem sido pouco consideradas desde a ascensão do Capitalismo baseado em premissas simplistas e limitadas, tornou o Desenvolvimento sustentável das atividades humanas assunto frequente em fóruns da Organização das Nações Unidas (ONU) e outras entidades afins há muitos anos, com o estabelecimento dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e posteriormente dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), assim como diversas outras propostas de ações organizadas para fomentar a transição para uma Nova Economia. Mais recentemente, a ascensão das mídias sociais e de tantas novas tecnologias geraram uma maior exposição de informações com consequente crescimento da capilaridade de fatos que tornam mais notórios para as sociedades e governos as necessidades emergentes e fundamentais que existem para a manutenção de uma boa condição de vida na terra, exigindo dos governos, sociedade civil, empresariado e órgãos de representatividade política e profissional atentarem de forma mais expressiva às necessidades básicas de reorganização e ajuste de rota de nosso modus operandi no planeta ao mesmo tempo que criaram novas formas de soluções baseadas inclusive em estudos de inúmeros pensadores modernos, associados à Sociologia, à natureza, à Sustentabilidade e Regeneração, à tecnologia, às Leis, à Economia, e vários outros meios e setores.

2. NOVOS HORIZONTES

2.1. MUDANÇAS NO MUNDO E NA ADVOCACIA

Novos horizontes se abrem dentro da Justiça, orientando-se a questões sociais, ambientais e de Governança a partir da análise de riscos e da perspectiva das Novas economias, que passam a considerar muitos outros stakeholders antes negligenciados nas estratégias dos negócios, que eram essencialmente voltadas a soluções e retornos de curto prazo. Começa a se falar cada vez mais de Justiça climática, racial, social, restaurativa, digital e outras formas de abordagem do Direito antes não existentes.

A ideia de um Capitalismo de Stakeholders, que não considera mais apenas os shareholders (acionistas) como principais beneficiários dos negócios, mas todas as demais partes envolvidas (DONIZETE & MARCOS, 2023) fortalece a necessidade de um maior equilíbrio também de valores e toda uma revisão da estrutura existentes. Diante da morosidade na decisão de políticas que observem as já emergentes mudanças climáticas, ativistas, advogados e agentes de transição de vários setores vêm aumentando de forma cada vez mais expressiva e conjugada os esforços para envolver sistemas judiciários nacionais e internacionais nestas questões. São os desafios do sistema provocando oportunidades de novos olhares e uma nova atuação desses profissionais e indivíduos para fomentar a transição.

O aumento dos litígios climáticos vem se tornando mais um grande exemplo da necessidade de mudança de paradigma. O Relatório de 2023 da **Força-Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima** (em inglês; FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) / Financial Stability Board (FSB) sobre **Tendências**

Globais de Litígios Climáticos destacou que o **Brasil ocupa o quinto lugar no número de casos de litígios climáticos** atualmente em tribunal. E a tendência para os próximos anos é de aceleração, de acordo com as pesquisadoras Joana Setzer e Catherine Higham, ambas da The London School of Economics and Political Science (LSE), à frente do estudo.

O litígio não é apenas um recurso legal; é um catalisador para a mudança. Obriga as empresas a reavaliarem as suas estratégias, a investirem em tecnologias mais limpas e a comprometerem-se com um presente mais sustentável. À medida que estas batalhas jurídicas se desenrolam, as consequências para as empresas são claras: adaptar-se ou ser responsabilizadas. As empresas que não adotarem práticas sustentáveis e não reduzirem as suas emissões de carbono podem ver-se atoladas em litígios dispendiosos e danos à reputação, e o tribunal é onde será definido o equilíbrio entre o lucro e o planeta, bem como a justiça climática e a equidade social. (DE ALMEIDA & MENDES, 2023)

Além disso, o impacto desproporcional nas comunidades periféricas e marginalizadas intensificará as demandas sociais e as ações judiciais por soluções equitativas. MARÇAL (2023) defende que equidade e direitos humanos também sejam levados em consideração por governos em suas decisões sobre políticas climáticas. “A legislação em matéria de direitos humanos oferece fortes bases para litígios contra os Estados, uma vez que os Estados têm a responsabilidade e o dever primários de proteger os direitos humanos”.

Outro importante passo no sentido de estabelecer novas práticas de negócios tem ocorrido no âmbito dos Investimentos e Negócios de impacto, que são temas originários de um segmento econômico moderno, demandado por um movimento mundial de empreendedores e investidores que acreditam que modelos de negócios podem contribuir com governos e instituições filantrópicas para resolverem os problemas sociais e ambientais. (MACIEL, 2020). Embora esse de certo modo ainda seja um movimento incipiente, tem

se observado um crescente interesse pelos Negócios de Impacto Social (NIS) ou “Organizações híbridas”, denominação dada às empresas que buscam endereçar suas missões tanto ao retorno financeiro quanto a questões sociais; embora muitas das pesquisas existentes sobre elas venham focando muito mais na incompatibilidade destes dois aspectos, suas tensões e conflitos internos e externos (CHAUHAN & O’NEILL, 2020). Como forma de impulsionar tal iniciativa, em 2017 foi instituída por decreto presidencial no Brasil a Estratégia Nacional de Economia de Impacto (ENIMPACTO), caracterizada por ser uma articulação de órgãos e entidades públicas e privadas, tendo o Grupo Jurídico do Sistema B Brasil entre seus parceiros estratégicos para a configuração de novos formatos jurídicos para empresas que fomentem esse modelo de atuação, conforme já ocorre em alguns outros países.

No âmbito das Leis já instituídas no sentido de tornar a Sustentabilidade mais efetiva em nosso país, pode se verificar razoável avanço nos últimos anos, em especial no pós Pandemia do Covid-19 e com a aceleração das emergências climáticas cada vez mais notável (GANDOLFI et al, 2022) (SOLER, 2014) (AMARO & VERDUM, 2016) e um universo de possibilidades dentro das novas economias e tecnologias certamente demandarão ainda mais dos advogados conhecimentos cada vez mais transversais à sua formação original.

2.2. MOVIMENTOS DE TRANSIÇÃO POR TODA PARTE

A partir da premissa de que há uma necessidade urgente de se reorientar o modelo mental das lideranças empresariais, diversos movimentos vêm surgindo, fazendo advocacy para se eliminar a dicotomia entre organizações com e sem fins lucrativos (Cohen,2022) e focar mais nos impactos

positivos e protagonismo que as empresas podem ter para a criação de uma Nova Economia (Mackey & Sisodia, 2013).

Há vários anos vêm se discutindo também como facilitar a integração de tantos debates, pesquisas, estudos empíricos e iniciativas já existentes para acelerar as respostas necessárias e atrair a atenção dos profissionais de áreas tão relevantes quanto o Direito para o alcance dos ODS, entre outras e fica cada vez mais clara a necessidade do protagonismo individual para que barreiras importantes sejam quebradas. O pensamento sistêmico, o desenvolvimento pessoal abarcando múltiplas inteligências, bem como o desenvolvimento organizacional orientado para mudanças vêm se tornando fatores-chave para essa transição que está ocorrendo.

Uma das mais modernas iniciativas neste sentido surgiu na Suécia em 2020, com a concepção dos Objetivos de Desenvolvimento Interior (ODI) ou Inner Development Goals (IDG), que trazem uma proposta baseada em cinco dimensões e 23 competências humanas, que bem desenvolvidas, podem contribuir para facilitar o alcance dos ODS, enquanto contribuem para uma maior adaptação de indivíduos e organizações às realidades emergentes. É o autodesenvolvimento que poderá sustentar esse processo de reconhecimento de pontos-cegos existentes, a partir de experiências vividas e relacionadas a conexões e reconexões com seu ser interior, com outras pessoas de sua rede e com o próprio planeta, conforme apregoa a Teoria U, que vem se consolidando fortemente em nível global como um método para mudança sistêmica baseada na consciência, através de cinco movimentos. (SCHARMER, 2020).

3. LIDERANÇA E CONSCIÊNCIA – O PODER DA AUTORRESPONSABILIDADE

Estudos recentes sobre liderança global apontam para os desafios crescentes entre nossos líderes hoje e uma

falta de consciência da liderança apropriada para lidar com as complexidades que agora enfrentamos. Especialistas organizacionais como Gary Hamel da London Business School e John Kotter da Harvard Business School vêm alertando há anos que para acompanhar a crescente complexidade de nosso mundo uma nova maneira de operar agora é essencial. (HUTCHINS & STORM, 2019).

Como cultura, não sentimos mais uma profunda conexão empática com a vida, mas nos concentramos principalmente nas formas externas de inovação tecnológica e progresso material, enquanto desprivilegiamos o bem-estar interno e a consciência. Ao mesmo tempo, nos ocupamos muito mais também com o “fazer”, e acabamos entorpecendo nosso “ser”. Além disso, a separação entre a humanidade e a natureza, entre as energias masculinas e femininas e entre os hemisférios cerebral esquerdo e direito afetou nossas vidas em todos os sentidos.

Na chamada Economia 4.0, indivíduos, profissionais e organizações são considerados de forma sistêmica, e há de se imaginar o Direito operando cada vez mais também dentro deste novo paradigma. Um volume imenso de recursos e poderosas ferramentas para auxiliar neste processo já estão disponíveis para serem acessados, porém, mais do que nunca, o Pensamento Sistêmico e a Autorresponsabilidade no sentido de se buscar essa expansão de consciência se faz necessária. Para que a sustentabilidade exterior possa acontecer, não há como deixar de passar pelo interior de cada indivíduo.

É fundamental que cada indivíduo amplie seu repertório enquanto líder de si e dos demais, e enquanto profissional se envolva efetivamente em novas formas de interação e de atuação, mais orientadas para a transformação. As decisões que tomamos são um reflexo de nossos valores e crenças e elas estão sempre direcionadas para um propósito específico que podem variar conforme nosso nível de consciência. Quando as pessoas, em especial, os líderes, funcionam com base no puro interesse próprio, elas não apenas

comprometem seu próprio bem-estar futuro, como também o da organização, do grupo, da comunidade, da nação e até do mundo aos quais pertencem. (BARRETT, 2017).

4. O DIREITO RUMO ÀS NOVAS ECONOMIAS

4.1. UMA NOVA CONSCIÊNCIA

Uma perspectiva diferente vem guiando pessoas e organizações modernas.

Pensar no impacto social e ambiental e na valorização do indivíduo como protagonista e ao mesmo tempo no ser humano como centro para o desenvolvimento sustentável vem se tornando um caminho sem volta em nosso mundo atual.

São muitas as áreas e demandas de atuação do Advogado para contribuir neste sentido, cooperando com a construção de uma Nova Economia para resultados mais saudáveis, regenerativos, justos e perenes e de forma sistêmica.

Porém, como já dizia Albert Einstein, “os problemas não podem ser resolvidos com o mesmo nível de consciência que os criou”.

Muitos estudiosos de diversas áreas dissecaram a jornada da consciência humana, e eles descobriram que, ao longo de 100 mil anos da história passamos por uma série de estágios sucessivos. Em todas as etapas, fomos capazes de dar um salto em nossas habilidades – cognitiva, moral e psicológica – para lidar com o mundo. Mas sempre que a humanidade se deslocou para uma nova etapa, ela inventou uma nova maneira de colaborar, um novo modelo organizacional e social. (LALOUX, 2017)

Já sabemos que nossa existência enquanto seres

humanos é altamente dependente do bem-estar e cuidado com o planeta e sua capacidade de disponibilizar recursos, assim como nossas organizações e sistema socioeconômico só se sustentam no longo prazo se existirem dentro de um ambiente próspero e sustentável. Ao nos distanciarmos dessa nova consciência, enquanto pessoas ou empresas, e retrocedermos aos velhos paradigmas de atuar, nos afastamos cada vez mais de alcançar melhores condições de vida para uma sociedade melhor.

5. A SAÚDE E O BEM-ESTAR NO SISTEMA ORGANIZACIONAL DO TRABALHO EM GERAL

As pesquisas atuais indicam que o sentimento predominante do ser humano na organização de trabalho, quer esteja ele na base da pirâmide, quer na liderança, é o de sofrimento e o sofrimento adoece. (LALOUX, 2017)

Diz a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a própria Organização Mundial da Saúde (OMS), que o transtorno mental, que inclui casos de depressão severa em função do trabalho, já é a segunda causa de afastamento do trabalho nesta década. Não por acaso a síndrome do burnout foi incorporada na lista de doenças ocupacionais, em janeiro de 2022.

No mesmo sentido, o relatório Gallup, “State of Global Workplace 2023”, concluiu que as organizações de trabalho, se quiserem atrair e reter talentos, apesar do estresse, que continua presente, devem se esforçar para criar ambientes atraentes e envolventes.

Segundo ainda a OMS, o Brasil é o país com maior número de pessoas ansiosas: 9,3% da população, sendo que 86% dos brasileiros sofrem de algum transtorno mental: ansiedade ou depressão.

Resumidamente, as pesquisas concluíram serem os

seguintes os fatores que adoecem os trabalhadores em geral: cultura organizacional nociva, falta de suporte da liderança, comunicação truncada, ambiente tóxico, bullying, cobranças excessivas, comportamentos agressivos, dentre outros.

6. O ADVOGADO EM COERÊNCIA COM AS NOVAS ECONOMIAS – BEM-ESTAR; SEGURANÇA PSICOLÓGICA - COLABORAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO TECNOLOGIAS DE TRABALHO INERENTES AO SER HUMANO.

Se estamos a identificar uma mudança de paradigma para o advogado, há que se pensar em manter coerência de valores para com seus clientes e colaboradores, quer como líder, como par, ou procurador.

A nova economia exige - tanto quanto a agilidade e inovação - que se volte o olhar para as “tecnologias” humanas inatas: a colaboração e a comunicação, sob pena de criar sofrimento e mal-estar, quer na base ou no alto das organizações de trabalho, pela desmotivação, falta de propósito e sentimento de vazio (LALOUX, 2017).

No mundo jurídico, portanto, de trabalho predominantemente intelectual, faz-se necessário, primeiro, um ambiente que permita que os colaboradores se sintam capazes de compartilhar conhecimento. É a colaboração entre pessoas que cria sucesso (LASATER & Stiles, 2022).

Vale lembrar que para se ter o ambiente de trabalho coerente com as novas economias, dado que estamos falando de pessoas - um outro pilar muito importante a ser cuidado é o da comunicação. Uma comunicação mal feita pode gerar prejuízos imensuráveis em qualquer âmbito da vida seja pessoal ou de trabalho.

No campo do trabalho em escritórios ou departamentos jurídicos, a comunicação assertiva melhora o engajamento do colaborador e da equipe, diminui o estresse, promove bons relacionamentos e a criatividade.

Entretanto, a educação formal que se recebe na faculdade de direito, por exemplo, não inclui o ensino de competências interpessoais (soft skills) para comunicação: o ensino do escutar o outro, se conectar, dar empatia e praticar a auto empatia, do não-julgamento. Lá se trabalha a linguagem da dominação, burocrática, do certo e do errado, do justo e do injusto, culpado e inocente, enfim, da justiça retributiva. Em consequência, são poucos os advogados que desenvolvem essa habilidade interpessoal, quer no trato com seus pares, clientes e demais stakeholders.

6.1. OS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O ADOECIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES NO MUNDO JURÍDICO

No mercado da advocacia brasileira, pesquisas que indicam que pelo menos 84% dos advogados já sofreram algum sintoma de burnout (pesquisa da Leaders League, fevereiro 2022).

A preocupação com a saúde e o bem-estar do advogado é foco da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), como visto no lançamento da já 3ª edição da “Cartilha da Saúde Mental do Advogado” e agora da “Cartilha Advocacia Sem Assédio”.

Recentemente, com base não só nos dados das cartilhas publicadas pela OAB, temos o próprio Estatuto, que incorporou a Lei 14.612/2023 e inseriu o assédio moral, o sexual e a discriminação entre as infrações ético-disciplinares.

6.2. O ECOSISTEMA JURÍDICO COM SEGURANÇA PSICOLÓGICA

6.2.1. HABILIDADES INTERPESSOAIS (SOFT SKILLS): LETRAMENTO EMOCIONAL E COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

Inúmeros são os caminhos que líderes e colaboradores podem buscar para desenvolver as habilidades interpessoais no ambiente da advocacia. Mas, para os fins desse artigo, iremos abordar aspectos de letramento emocional e da Comunicação Não-Violenta (CNV) indistintamente.

A CNV foi desenvolvida nos Estados Unidos, nos anos de 1970, pelo psicólogo Marshall Rosenberg e vem sendo amplamente utilizada para, com sucesso, transformar as relações humanas e pacificar conflitos nas áreas pessoal, política, organizacional, familiar, escolar, dentre outras. (ROSENBERG, 2021)

A CNV ensina a buscarmos compreender as nossas necessidades e sentimentos e a partir daí nos conectarmos com as necessidades e sentimentos do outro, estabelecendo com esse outro uma comunicação genuína, mesmo em situações desafiadoras.

A CVN busca a conexão entre as pessoas e para ela existem dois tipos de comunicação: a alienante e a compassiva.

A comunicação alienante pode ser alienante de nós mesmos e dos outros. Nesse caso, gera violência, raiva, ressentimento, adoece. Sua linguagem verbaliza ou demonstra crítica, culpa, julgamento e desprezo a si mesmo ou aos outros.

A comunicação compassiva, por sua vez, é a comunicação não-violenta, propriamente dita, a comunicação assertiva, que busca escutar e expressar nossos próprios

sentimentos e necessidades, bem como escutar e expressar os sentimentos e necessidades do outro.

Ocorre que, para poder expressar seus próprios sentimentos e necessidades, ou escutar os dos demais, é preciso o letramento emocional, ou seja, conhecer quais são os seus sentimentos e as suas necessidades e, também, se conhecer e conhecer seu comportamento diante das situações que se apresentam. É preciso desenvolver a inteligência emocional.

No entanto, esse conhecimento só vem sendo franqueado nos bancos escolares na atualidade, a partir de 2021, prazo final para a implantação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) - documento homologado em 14 de dezembro de 2018, pelo então ministro da Educação, Rossieli Soares - da qual podemos destacar para os fins do presente, dentre as dez competências gerais, as de número 8 e 9 que tratam, respectivamente, do autoconhecimento e letramento emocional e da empatia, comunicação assertiva, cooperação e pertencimento.

Com isso, queremos dizer que o advogado de amanhã, certamente, já terá as habilidades interpessoais, nesse caso, as socioemocionais devidamente desenvolvidas e consolidadas, o que lhe garantirá uma vida profissional profícua e saudável.

Para os advogados de hoje, há que se buscar o autoconhecimento e autodesenvolvimento, há que se reconhecer que sentimentos e emoções são válidos e que comportamentos podem ser controlados em benefício do objetivo pessoal e profissional que se pretende alcançar. É o que se chama de inteligência emocional.

A propósito, a tão propalada inteligência artificial – que vem ganhando a devida importância, não será alvo de competição para a inteligência emocional, porque a primeira já está fundamentada nas tecnologias que são intrínsecas ao ser humano, como já dissemos, a colaboração e a comunicação. De fato, a inteligência artificial prescinde da inteligência emocional do usuário para se depurar cada vez mais. Fica a pergunta: Como se define um algoritmo para “empatia”?

6.2.2. SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA ADVOCACIA – ESTRATÉGIA DE SUCESSO

Já está comprovado, dentre outros fatores que, a sobrecarga de trabalho, a competitividade, a dificuldade em conciliar vida pessoal, as longas jornadas, eventuais conflitos nos serviços oferecidos aos clientes, horários e condições rígidas ou inflexíveis, ritmo frenético, alto grau de atenção aos detalhes e prazos só contribuem para o burnout e em nada para o bem-estar do advogado.

Portanto, para se criar um ambiente na advocacia com a adequada segurança psicológica, o advogado deve buscar desenvolver a comunicação assertiva e o letramento emocional.

O ambiente, então, estará a promover confiança entre seus integrantes, tratar o erro como aprendizado, enfatizar o respeito mútuo afastando o medo da retaliação, julgamento, bullying, assédio moral, fomentando o alinhamento dos valores e princípios, onde cada um confia e acredita que é possível tomar riscos intrapessoais e ser verdadeiro e franco (EDMONDSON, 2020).

Nesses ambientes, há segurança psicológica e com certeza, equipes engajadas e com comprovado alto desempenho, que também acreditam e vivenciam o impacto do seu trabalho na sociedade. Essa, certamente, será a nova organização no mundo jurídico das novas economias.

7. CONCLUSÃO

Na atual estrutura educacional da formação de advogados, aos poucos vêm se buscando incluir, na grade curricular, o desenvolvimento de habilidades interpessoais ou soft skills, dado serem reconhecidos como essenciais à atuação

profissional, sobretudo diante da configuração do modelo das novas economias. Entretanto, para as diversas gerações que já estão atuando no mercado, se faz relevante trazer uma maior percepção de valor da colaboração, da inovação sustentável, das tecnologias e das relações humanas levando em conta todos os stakeholders envolvidos nas dinâmicas profissionais e pessoais. Dentre estes temas, este artigo propõe maior atenção às soft skills. De fato, a “verdadeira fronteira da modernidade não é a inteligência artificial; é a inteligência emocional e social.” (CLARK, TIMOTHY R., 2023)

Aqui, demos destaque à comunicação como chave para se adentrar em uma série de habilidades socioemocionais transformadoras, bem como diversos outros ferramentais de inovação social, como os Inner Development Goals (ou Objetivos de Desenvolvimento Interior), as Teorias de estudos evolutivos de desenvolvimento organizacional e as novas Tecnologias orientadas para ampliar soluções aos grandes desafios atualmente vivenciados em nosso sistema legal e econômico.

Como temos visto, até para que se possa conciliar a ascensão da inteligência artificial com os valores das Novas Economias, esta não deverá ser alvo de competição para a inteligência emocional, mas sim seguir em concordância, sobretudo observando-se os Objetivos comuns de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para a humanidade, aplicados por todos os setores e áreas de atuação profissional, com toda influência positiva que as questões legais puderem por sua vez implementar.

Inúmeros são os caminhos que líderes e colaboradores podem buscar para desenvolver as habilidades interpessoais no ambiente da advocacia e este artigo trouxe de forma sintetizada os principais aspectos relativos ao letramento emocional e da Comunicação Não-Violenta (CNV) como potente ferramenta para se criar melhores ambientes de trabalho e para a sociedade, com maior segurança psicológica e mais colaboração, valorização dos stakeholders e suas relações,

saúde e bem-estar, consciência e melhores resultados de forma mais sistêmica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, A.B.& VERDUM, R. **Política Nacional de Resíduos Sólidos e suas interfaces com o espaço geográfico: entre conquistas e desafios.** 2016. DOI 10.21826/9788563800237 Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Aurelio-Amaro/publication/346654352_Politica_Nacional_de_Residuos_Solidos_e_suas_interfaces_com_o_espaco_geografico_entre_conquistas_e_desafios/links/5fcc3660299bf188d4f96d96/Politica-Nacional-de-Residuos-Solidos-e-suas-interfaces-com-o-espaco-geografico-entre-conquistas-e-desafios.pdf

BARRETT, R. **A organização dirigida por Valores: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade.** Rio de Janeiro; Alta Books, 2017.

BRASIL. Ordem dos Advogados do Brasil. **Cartilha Advocacia Sem Assédio.** Distrito Federal. 2023

BRASIL. Ordem dos Advogados do Brasil. **Cartilha da Saúde Mental da Advocacia: o Cuidado de Si como Inerente à Preservação do Direito dos Outros.** Distrito Federal. 2021

COHEN, Sir R. **Impacto: Um novo modelo de Capitalismo para gerar mudanças verdadeiras no mundo.** São Paulo: Matrix, 2022.

CHAUHAN, Y. and O'NEILL, H. M. **Strategic Advantages through Social Responsiveness: The Case of Certified B-Corps,** 2020. Disponível em: [Strategic Advantages through Social Responsiveness: The Case of Certified B-Corps by](#)

Youthika Chauhan, Hugh M. O'Neill :: SSRN ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3627399>

DE ALMEIDA, N.S.R.W. **Justiça climática em julgamento:** o litígio climático pode levar as empresas a agir? <https://www.linkedin.com/pulse/justi%C3%A7a-clim%C3%A1tica-em-julgamento-lit%C3%ADgio-clim%C3%A1tico-naira-bi2tf/?trackingId=wtpJCUN5TS%2B73SQU7y8jug%3D%3D> (Acesso em 04 de Dez. 2023)

DE ALMEIDA, N.S.R.W; & MENDES, M. C. **Entendendo a TCFD, Força-Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima.** (2023). Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/entendendo-tcf-for%C3%A7a-tarefa-para-divulga%C3%A7%C3%B5es-ao-naira/> (Acesso em 04 de Dez..2023)

DONIZETE, Beck, MARCOS Ferasso. **How can Stakeholder Capitalism contribute to achieving the Sustainable Development Goals?** A Cross-network Literature Analysis, Ecological Economics, 204(A), 2023, 107673, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107673>

EDMONDSON, Amy C. **A organização sem medo:** Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento. Rio de Janeiro: Editora Alta Books. 2020.

ENIMPACTO. **Estratégia Nacional de Economia de Impacto.** Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/inovacao/enimpacto/enimpacto> (Acesso em 04 de dez, 2023)

GANDOLFI, A. et al. **Retrospectiva do cenário regulatório para combate às mudanças climáticas.** 2022. Disponível

em: <https://www.mattosfilho.com.br/unico/cenario-regulatorio-mudancas-climaticas/#:~:text=Expectativas%20para%202022%20no%20cen%C3%A1rio%20regulat%C3%B3rio&text=Espera%2Dse%20que%2C%20ap-%C3%B3s%20as,o%20combate%20%C3%A0s%20mudan%C3%A7as%20clim%C3%A1ticas>

HUTCHINS G. & STORM L. **Liderança Regenerativa: O DNA de organizações que afirmam a vida no Século 21.** Editora Bambual. 2019.

INNER DEVELOPMENT GOALS: **Transformational Skills for Sustainable Development.** Disponível em: <https://www.innerdevelopmentgoals.org>. Acesso em 30 Nov. 2023.

LALOUX, F., **Reinventando as Organizações: Um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana.** Curitiba: Editora Vão. 2017.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente: como liberar o espírito heroico dos negócios.** São Paulo: HSM, 2013.

MACHADO, T. **Big Ideas: 5 tendências em Sustentabilidade que definirão 2024 (2023)** Disponível em: <https://www.linkedin.com/news/story/big-ideas-5-tend%C3%Aancias-em-sustentabilidade-que-definir%C3%A3o-2024-5828276/>

MACIEL, L.R. **Estratégia nacional de investimento e negócios de impacto: um grande impulso para o setor no Brasil.** (2020). CEPAL/Nações Unidas. Disponível em: <https://archivo.cepal.org/pdfs/bigpushambiental/Caso119-EstrategiaNacionaldelInvestimientoeNegociosdelImpacto.pdf>

MARÇAL, M. **Racismo Ambiental, Justiça Climática e Litigância:** Se as empresas não agirem pela causa, terão que agir pela dor. (2023) Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/racismo-ambiental-justi%2525C3%2525A7a-clim%2525C3%2525A1tica-e-litig%2525C3%2525A2ncia-se-empresas-mar%2525C3%2525A7al-9yv9f%3FtrackingId=2FZNw61xT76OC%252F9F78G1mw%253D%-253D/?trackingId=2FZNw61xT76OC%2F9F78G1mw%-3D%3D>

ROCHA, R. (2023). **Com 40 processos, Brasil é o quinto país com mais casos de litigância climática nos tribunais.** Disponível em : [https://sagresonline.com.br/com-40-processos-brasil-e-o-quinto-pais-com-mais-casos-de-litigancia-climatica-nos-tribunais/#:~:text=O%20relat%C3%B3rio%20Tend%C3%A2ncias%20globais%20em,\)%20e%20Canad%C3%A1%20\(35\)](https://sagresonline.com.br/com-40-processos-brasil-e-o-quinto-pais-com-mais-casos-de-litigancia-climatica-nos-tribunais/#:~:text=O%20relat%C3%B3rio%20Tend%C3%A2ncias%20globais%20em,)%20e%20Canad%C3%A1%20(35)).

ROSENBERG, Marshall B., **Comunicação Não Violenta:** Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Editora Ágora. 2021.

SISTEMA B (2021). Disponível em: <https://sistemabrasil.org>

SCHARMER, C.O; **O essencial da Teoria U:** Princípios e aplicações fundamentais; Curitiba, Brasil. Editora Vão, 2020.

LASATER, Ike; **Comunicação não violenta no Trabalho:** um guia prático para comunicar com eficácia e empatia; São José dos Campos, Colab. Colibri, 2020

SOLER, F. D., **Os acordos setoriais previstos na Lei Federal n. 12.305/2010 (Política Nacional de Resíduos Sólidos–PNRS):** Desafios jurídicos para a implementação da logística reversa no Brasil. 2014. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/6630>

CLARK, THIMOTY R., **Os 4 Estágios da Segurança Psicológica**: Definindo o Caminho para a Inclusão e Inovação; Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.

PERCEPÇÃO SOBRE O CONCEITO DE ESTRATÉGIA ENTRE ADVOGADOS PARTICIPANTES DE COMISSÕES DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO DA OAB/PR

Sergio Luiz Beggiato Junior

Advogado. Mestrando em Administração na UFPR. Pós-Graduado em Direito Empresarial pela FGV. Pós-Graduado em Compliance e Integridade Corporativa pela PUC-MG. Pós-Graduado em Filosofia e Teoria do Direito pela PUC-MG. Bacharel em Direito pela UFPR. Tecnólogo em Segurança da Informação pela UCB. Membro Relator da Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR. Coordenador Geral dos Grupos Permanentes de Discussão da CGE.

RESUMO: Compreender o conceito de “estratégia” é fundamental para que o profissional da advocacia tenha condição de enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada no mercado jurídico brasileiro. Como, afinal, elaborar um plano estratégico se o próprio conceito é nebuloso? Este trabalho buscou analisar, a partir de questionário enviados aos membros da própria Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR, qual a percepção que os profissionais possuem sobre o conceito de “estratégia”, a fim de obter insights para o cumprimento das missões institucionais da CGE.

Palavras – Chaves: estratégia; gestão jurídica; empreendedorismo jurídico.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;
2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA;
3. METODOLOGIA DE PESQUISA;
- 3.1 DA AMOSTRA ANALISADA;
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS;
5. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é o país em que existe a maior proporção de advogados por habitantes em todo o mundo (CARVALHO, 2023). Segundo dados do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (“CFOAB”), existem atualmente 1.346.128 advogados inscritos nas vinte e sete seccionais (BRASIL, 2023), o que representa uma proporção de 1 advogado para cada 150 habitantes (tomando como base a população brasileira apurada no censo do IBGE de 2022, de 203,1 milhões de habitantes) (IBGE, 2023).

Desse contingente, pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha em 2021 (FERREIRA; GALF, 2021) identificou que 62% dos advogados brasileiros atua de forma autônoma. Isso significa que (e sem desconsiderar a existência de

grandes bancas com enorme poder de mercado), a maioria dos advogados brasileiros atua em um mercado fortemente fragmentado, que “assemelha-se ao modelo teórico da livre concorrência, no sentido de se caracterizar por um grande número de empresas concorrentes, pelo pouco poder de cada uma delas, e pela intensidade das forças competitivas” (MARIOTTO, 1991), o que passa a exigir o conhecimento de ferramentas de administração estratégica, além daquelas puramente técnico-jurídicas.

Contudo, a estrutura curricular básica dos cursos de direito no Brasil não contempla quaisquer disciplinas relacionadas à gestão ou administração de um escritório de advocacia, nem mesmo entre as exigências da formação prático-profissional previstas no art. 5º, inciso III, da Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2018, do Conselho Nacional de Educação, que “[i]nstitui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências”.

Isso faz com que os bacharéis sejam lançados em um mercado pulverizado sem deter as competências necessárias para empreender na advocacia, o que vem levando esses profissionais a buscarem o suprimento dessa lacuna na formação pela troca de experiências em Comissões Temáticas no âmbito da Ordem dos Advogados do Brasil.

A Ordem dos Advogados do Brasil – OAB é “serviço público, dotada de personalidade jurídica e forma federativa” (art. 44 da Lei Federal nº 8.906/94), sendo estruturada da seguinte maneira (art. 45): (i) Conselho Federal; (ii) Conselhos Seccionais (atuando nos respectivos Estados membros e no Distrito Federal); (iii) Subseções (que constituem partes autônomas dos Conselhos Seccionais); e (iv) as Caixas de Assistência dos Advogados.

No âmbito do Conselho Federal, o Regulamento Geral da OAB prevê que o Conselho contará com comissões permanentes ou temporárias, com a atribuição de assessorar o Conselho Pleno (art. 75, inciso III, do Regulamento Geral da OAB).

Essa estrutura de comissões temáticas é replicada nos Conselhos Seccionais, conforme as realidades e necessidades locais. No caso da Seccional do Paraná, uma das comissões existentes é a Comissão de Gestão e Empreendedorismo, composta atualmente por 139 membros, em que se discutem temas relacionados ao empreendedorismo no âmbito da advocacia.

Assim, em razão da afinidade temática da mencionada comissão e questões relacionadas a gestão e administração estratégica, este trabalho buscou identificar, a partir de Mainardes et al (2015), quais as percepções de estratégia dominantes entre advogados.

2. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Logo no início da obra *Safári da estratégia*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel trazem a seguinte provocação:

A palavra estratégia existe há muito tempo. Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Por seu lado, os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há duas décadas, ao passo que as escolas de Administração geralmente têm, como clímax final necessário, um curso de administração estratégica. A palavra estratégia é muito influente. Mas o que significa realmente? (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000, p. 16) (destaque no original)

Muito embora a pergunta parece simples, a revisão da literatura de estratégia traz uma tão grande variedade de conceitos e definições que fica claro o porquê de os mencionados autores terem intitulado seu livro como “safári”.

Na obra, Mintzberg et al (2000) inicialmente apresentam o conceito de estratégia a partir de cinco conceções (ou cinco Ps): como plano (ou seja, um guia para comportamentos futuros), como padrão (baseada em comportamentos passados), como posição (a localização de

determinados produtos em seus respectivos mercados), como perspectiva (a maneira como uma organização faz as coisas) ou como truque (“ploy”, no inglês, uma forma de ludibriar a concorrência).

Na sequência, por meio de uma “revisão do campo” (citação), organizam as diferentes concepções sobre estratégia em 10 escolas, com base em suas características centrais. São elas: (i) Escola do Design; (ii) Escola do Planejamento; (iii) Escola do Posicionamento; (iv) Escola Empreendedora; (v) Escola Cognitiva; (vi) Escola do Aprendizado; (vii) Escola do Poder; (viii) Escola Cultural; (ix) Escola Ambiental; e (x) Escola da Configuração.

Outros estudos, como o de Azevedo et al (2015), optaram pela seleção de definições contidas nas obras mais consagradas no campo, ainda assim alcançando uma variedade considerável (no caso do trabalho citado, seis definições principais, além das escolas identificadas por Mintzberg).

Por sua vez, o estudo de Mainardes et al (2015), que inspirou o desenvolvimento deste artigo, identificou um total de 73 definições do conceito de estratégia, entre autores brasileiros e estrangeiros, que, por razões de brevidade, não serão transcritos neste artigo.

Porém, apesar da variedade de definições, há um “forte consenso implícito sobre a essência do campo, ainda que haja ambiguidade acerca de sua definição” (NAG; HAMBRICK; CHEN, 2007, p. 936). Esse consenso pode ser percebido no trabalho do Mainardes et al (2015) já referenciado e que será detalhado a seguir, em que se percebe um relativamente baixo desvio-padrão entre as respostas coletadas de estudantes de administração.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho utilizou o framework de

pesquisa elaborado por Mainardes et al (2015). Em seu estudo, os autores compilaram uma grande variedade de definições relacionadas ao conceito de estratégia, presentes na literatura brasileira e internacional, a partir de um grande recorte longitudinal, além de terem extraído 12 conceitos de estratégia do trabalho de Mainardes et al (2014) realizado com estudantes de universidades portuguesas.

Com base nisso, Mainardes et al (2015) aplicaram um questionário a estudantes do curso de administração de uma rede educacional brasileira e que cursavam períodos letivos nos quais, em tese, já tiveram contato com a disciplina de estratégia.

Na conclusão do artigo citado, os autores trazem algumas sugestões de pesquisa futura, nos termos abaixo, sugestão que está alinhada com o diagnóstico realizado na Introdução deste artigo acerca do mercado jurídico brasileiro:

Em termos profissionais, sugere-se que sejam realizadas pesquisas entre gestores organizacionais, procurando-se assim identificar quais conceitos são aplicados na prática administrativa e na gestão estratégica. Essas informações possibilitariam um alinhamento entre os conceitos ensinados nas universidades com os conceitos efetivamente praticados na gestão estratégica das empresas (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015, p.88) (grifamos)

A proposta de pesquisa de Mainardes et al também foi utilizada como base para o estudo desenvolvido por Silva, Lay e Savariz (2017), em que se coletou a percepção sobre o conceito de estratégia entre alunos do curso de ciências contábeis. Assim, o presente artigo fará a apresentação dos dados coletados em

confronto com as pesquisas anteriores, o que permitirá realizar a comparação entre a percepção de estratégia entre advogados, estudantes de Ciências Contábeis e estudantes de Administração.

Trata-se de pesquisa quantitativa, com utilização de estatística descritiva, em que houve o levantamento de dados primários coletados por meio de questionários com perguntas fechadas.

Foram aplicados dois questionários: o primeiro teve por finalidade captar informações sobre os participantes referentes ao tempo de formação, vínculo de trabalho, grau de escolaridade, se o participante exerce cargo de gestão, e se já teve contato com disciplina relacionada ao conceito de estratégia; já o segundo questionário, transcrito na Tabela 1, buscou capturar a percepção sobre estratégia detida pelos integrantes da Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR.

Os questionários foram elaborados na ferramenta Google Forms, e encaminhados aos membros da comissão por meio de grupo no aplicativo Whatsapp. O período de coleta se deu entre 11 de julho de 2023 e 23 de julho de 2023, sendo que posteriormente os resultados foram agrupados e tratados em Excel. Ainda, como feedback, foi estabelecido que os resultados do estudo seriam apresentados à Comissão após a conclusão do artigo.

Tabela 1

	Questão
1	"Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos do escritório"
2	"Estratégia é o modo de como o escritório deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo"
3	"Estratégia é responsabilidade da alta gestão do escritório e fruto de suas decisões"
4	Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazos
5	Estratégia é uma orientação para estruturar o escritório
6	Estratégia é um meio de o escritório atingir o sucesso"
7	"Estratégia é a visão e missão do escritório"
8	"Estratégia é uma indicação de que rumo o escritório deve seguir"
9	"A estratégia depende das vantagens competitivas do escritório"
10	"Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações do escritório e todos os envolvidos com ela"
11	"Estratégia envolve todo o escritório"
12	"Estratégia é uma forma de conquistar clientes"

Fonte: Adaptado de Mainardes et al (2015)

Houve, porém, duas importantes diferenças com relação ao trabalho original de Mainardes et al (2015) e ao trabalho de Silva et al (2017). Nos estudos anteriores, a questão "já estudou alguma disciplina ligada ao conceito de estratégia" foi utilizada como questão controle, excluindo-se do cômputo geral dos resultados. Essa escolha se justifica para o artigo original porque se escolheu deliberadamente uma população de alunos que "tiveram contato com disciplinas que abordaram os conceitos de estratégia" (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015, p.85). Já o presente artigo buscava captar a percepção sobre o conceito de estratégia entre advogados, uma vez que a realidade do mercado impõe que mesmo aqueles que não tiveram contato prévio com o tema necessitem desempenhar funções de gestão.

Nos estudos anteriores, a questão "Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo estratégia" foi utilizada como variável dependente, à qual os participantes também atribuíam uma nota de 0 a 10.

No presente estudo, todavia, a pergunta foi mantida sem a característica de variável dependente, uma vez que a

intenção era justamente a de capturar a percepção “leiga”, isto é, de profissionais sem formação acadêmica básica relacionada ao tema, mas que mesmo assim necessitam aplicar conceitos e ferramentas de estratégia em seus respectivos cotidianos profissionais.

Para tanto, a questão foi modificada de modo a contemplar não uma escala de 0 a 10, como as demais perguntas, mas foi apresentada como uma pergunta fechada de “sim” ou “não”. Com isso, o questionário convidava o participante a um exercício de autocrítica sobre o próprio conhecimento, sem, contudo, enviar as demais respostas por ter sido inserida como a última pergunta a que os participantes deveriam responder.

3.1. DA AMOSTRA ANALISADA

O questionário foi enviado aos membros da Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR por meio do grupo de discussões no aplicativo Whatsapp, que conta com 139 participantes. Deste total, foram expressamente excluídos os 4 membros-consultores que não são advogados (uma vez que a intenção era captar a percepção de estratégia entre bacharéis em direito), bem como não foi considerado o autor deste trabalho na população investigada. Trata-se, ademais, de amostra intencional (YIN; 2016, p. 143), uma vez que se buscava captar a percepção entre profissionais que de alguma maneira se relacionam com a temática da estratégia.

Com isso, o questionário destinou-se para uma população de 134 profissionais, obtendo-se 28 respostas, o que equivale a 20,89% do total de membros da Comissão.

Dentre os participantes, verificou-se que a maioria possui entre 10 e 15 anos de formação (32,14%), atuando principalmente de maneira individual como advogado autônomo, ou em escritório próprio – ou seja, com mínimo de

estrutura física e de pessoal (46,43%). Além disso, a maioria dos participantes (82,14%) informou exercer cargo ou função de gestão; todavia, o questionário não especificou a natureza do cargo ou função.

Com relação ao grau de formação acadêmica, 85,71% dos respondentes informaram ter cursado pós-graduação lato sensu (ou seja, em nível de especialização). No questionário, optou-se propositalmente pela inclusão das expressões “LLM” (originalmente, Latin Legum Magister) e “MBA” (originalmente, Master of Business Administration) porque, muito embora as expressões remetam a cursos de mestrado (ou seja, de pós-graduação stricto sensu), na prática brasileira estão em verdade relacionadas a cursos lato sensu, mas de maior carga horária.

Tabela 2

Tempo de formado	Respondentes	%	Exerce cargo ou função de gestão?	Respondentes	%
Até 1 ano	1	3,57%	Sim	6	17,86%
Mais de 1 ano e menos de 5 anos	1	3,57%	Não	23	82,14%
Mais de 5 anos e menos de 10 anos	9	32%	TOTAL	28	100%
Mais de 10 anos e menos de 15 anos	9	32,14%	Maiores grau de formação	Respondentes	%
Mais de 15 anos e menos de 20 anos	3	10,71%	Graduação	1	3,57%
Mais de 20 anos e menos de 25 anos	2	6,0714	Especialização LLM/MBA	24	85,71%
Mais de 25 anos	3	10,71%	Mestrado Profissional Acadêmico	3	11%
TOTAL	28	100,00%	Doutorado Profissional Acadêmico	0	0%
Vínculo de trabalho	Respondentes	%	TOTAL	28	100,00%
Advogado autônomo	6	21,43%	Já teve contato com algumas disciplinas relacionadas ao conselho de estratégia?	Respondentes	%
Escritório próprio, com outro(s) sócio(s)	5	17,86%	Sim	17	60,71%
Escritório próprio, sem sócios	7	25%	Não	11	39,29%
Sócio de serviço em escritório	4	14,29%	TOTAL	28	100%
Advogado associado	4	14,29%	Em caso de resposta positiva ao questionário 6, qual que nível de educação?	Respondentes	%
Empregado (CLT)	0	0	Graduação em Administração, Economia, Ciências Contábeis ou curso correlato	0	0,00%

			Os cursos realizados		
PP	1	3,57%	Pós-Graduação e/ou MBA	11	64,71%
Advogado corporativo/empresa	1	3,57%	Mestrado ou Doutorado Profissional	0	0%
TOTAL	28	100%	Mestrado ou Doutorado Acadêmico	0	0%
			Cursos livres/atuação	6	35,29%
			TOTAL	17	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor, conforme respostas dos questionários

Um interessante achado relativo à amostra analisada diz respeito ao percentual de advogados autônomos e de advogados que possuem escritório próprio, sem sócios, no total de 46,43%, valor próximo daquele identificado na já citada pesquisa Datafolha (de 62%, com margem de erro de seis pontos percentuais para mais ou para menos), permitindo certo grau de generalização das conclusões desta pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A Tabela 3 contém a pontuação obtida por cada um dos conceitos apresentados aos participantes, apresentados com base em média aritmética simples. Além disso, foi indicado também o desvio-padrão de cada uma das médias, a fim de demonstrar o grau de dispersão ao redor da média (DOANI; SEWARD, 2014, p. 142) das notas individualmente atribuídas.

A Tabela também traz os resultados obtidos nas pesquisas anteriores realizadas por Mainardes et al (2015) e Silva et al (2017), de modo a permitir a comparação entre a percepção existente entre advogados e entre discentes de cursos de Administração e de Ciências Contábeis, respectivamente.

Tabela 3

Questão	Média dos respondentes	Desvio-padrão	Média dos docentes de Administração (Borges, Mainardes e Louren (2015))	Desvio-padrão dos docentes de Administração	Média dos docentes de Ciências Contábeis, Atuária, Legislação e Serviço Social (2017)	Desvio-padrão dos docentes de Ciências Contábeis
11 "Estratégia envolve todo o escritório"	8,62	1,12	8,29	1,92	8,33	1,71
1 "Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos do escritório"	9,07	1,23	9,07	1,91	9,07	1,29
6 "Estratégia é um meio de o escritório atingir o sucesso"	8,79	1,82	9,01	1,59	8,71	1,51
2 "Estratégia é o modo de como o escritório deve estar no mercado e se relacionar com seu ambiente externo"	7,89	2,4	7,54	2,22	7,2	2,92
4 "Estratégia é ter objetivos de médio e longo prazo"	7,79	2,82	8,44	1,96	8,89	2,01
10 "Estratégia baseia-se na coleta e análise das informações do escritório e todas as envolvidas com ela"	7,79	1,61	8,44	1,95	7,81	2,07
12 "Estratégia é uma forma de conquistar clientes"	7,94	2,51	7,94	2,1	7,69	2,16
7 "Estratégia é uma visão, fuzgo e um plano a ser seguido"	7,29	2,08	7,79	2,70	8,3	1,82
8 "Estratégia é uma indicação de que ramo o escritório deve seguir"	7,21	2,94	8,2	1,95	8,39	1,89
3 "Estratégia é responsabilidade da alta gestão do escritório e fruto de suas decisões"	6,95	2,49	7,71	2,29	7,66	2,09
7 "Estratégia é a visão e missão do escritório"	5,65	3,3	6,82	2,94	7,01	2,61
9 "Estratégia depende das vantagens competitivas do escritório"	5,49	2,83	6,82	2,74	6,77	2,89

Fonte: Elaborado pelo autor, conforme respostas dos questionários

Inicialmente, é interessante verificar que a questão “Estratégia envolve todo o escritório” obteve a nota mais alta dentre todas as questões (da mesma forma que no trabalho de Mainardes et al), e com o menor desvio-padrão entre todas as médias identificadas. Isso indica que entre advogados há uma forte percepção de que existe responsabilidade coletiva com relação à estratégia do negócio, não devendo ficar concentrada apenas na figura do “dono”. Nota-se, inclusive, que a afirmação “estratégia é responsabilidade da alta gestão do escritório e fruto de suas decisões” teve a terceira média mais baixa, reforçando a hipótese identificada.

A segunda maior média, tal qual no trabalho de Mainardes et al (2015), foi atribuída ao conceito “Estratégia é o desenvolvimento de planos, políticas e práticas para atingir os objetivos do escritório”, que os autores identificaram em

diversos trabalhos no campo da estratégia. Segundo afirmam, “a percepção deste conceito (...) indica que os princípios administrativos (planejamento, organização, direção e controle) são percebidos (...) como meio para alcançar os objetivos estratégicos” de uma organização (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT; 2015, p. 86).

Ambos os conceitos, aliás, foram o que tiveram o menor desvio-padrão entre todos os demais (1,12 e 1,22, respectivamente), indicando a existência de um maior consenso entre os advogados a respeito desses dois tópicos.

No mais, verificou-se que os participantes com formação jurídica atribuíram notas inferiores aos discentes de Administração e Ciências Contábeis em 9 das 12 questões (ainda que os advogados também tenham atribuído notas acima de 7,0 para a maioria dos conceitos) indica que a percepção “externa” ao campo, por assim dizer, desafia o “consenso implícito” mencionado por Nag et al (2007).

Nesse mesmo sentido, chama muito à atenção o fato de que a maioria dos participantes (57,14%) assinalou não possuir convicção sobre sua compreensão do conceito de estratégia, ainda que 82,14% dos respondentes ocupem cargos ou funções de gestão.

Tabela 4

Tenho convicção de que eu entendo claramente o significado do termo estratégia	Respondentes	%
Não	16	57,14%
Sim	12	42,86%
TOTAL	28	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, conforme respostas dos questionários

Isso novamente reforça a impressão acerca de uma importante lacuna na formação atual do bacharel em direito, frente aos desafios do mercado, além de sugerir que os advogados assumam funções de gestão em seus escritórios premidos antes pela necessidade do que propriamente por um perfil empreendedor.

E, tal qual as médias inferiores, também se notou que 9 das 12 respostas entre os participantes formados em Direito tiveram desvio-padrão superior às pesquisas anteriores, demonstrando menor grau de consenso quanto ao conceito de estratégia entre advogados do que entre discentes de cursos voltados a negócios.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve por objetivo verificar qual a percepção que advogados integrantes da Comissão de Gestão Empreendedorismo da OAB/PR possuem sobre o conceito de “estratégia”, por meio da utilização de framework já validado em pesquisas pretéritas com públicos distintos.

O que se pode verificar é que, em regra, os advogados atribuíram notas mais baixas aos conceitos apresentados do que estudantes de cursos de Administração e Ciências Sociais, de modo que também se aplicam a este trabalho as conclusões de Mainardes et al (2015), segundo a qual os advogados

revelaram dificuldade em demonstrar que conhecem estratégia e sabem seu papel no mundo organizacional. Ou seja, boa parte dos respondentes parece não saber o real significado do conceito estratégia e sua aplicabilidade no meio empresarial, pois, mesmo que o conceito “Estratégia envolve toda a empresa” tenha embasamento teórico, sua concepção é superficial e muito abrangente,

induzindo a reflexão de que possivelmente os estudantes conhecem pouco sobre o conceito de estratégia ou tem dificuldade de defini-la (BRAGANÇA; MAINARDES; LAURETT, 2015, p. 87)

Além disso, o elevado desvio-padrão (se comparado às pesquisas anteriores) demonstra um menor grau de consenso a respeito do tema entre advogados, o que pode indicar não apenas elevada insegurança quanto ao conceito, mas também quanto às práticas.

Assim, muito embora o presente estudo tenha utilizado um recorte temporal relativamente curto, bem como se concentrado em integrantes da Comissão de Gestão e Empreendedorismo (e não em toda a advocacia), os resultados sugerem a necessidade de que, de fato, disciplinas relacionadas a estratégia sejam incorporadas na formação prático-profissional dos advogados – especialmente ao se considerar o grande número de profissionais autônomos, o que de certa forma foi comprovado por este trabalho. Trata-se, desse modo, de interessante oportunidade para a CGE e para a OAB/PR (especialmente por meio da Escola Superior da Advocacia), que poderá desenvolver treinamentos e cursos específicos sobre administração estratégica a fim de consolidar a disciplina entre os profissionais e fortalecer a competitividade da advocacia paranaense.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Mário José. SOUZA, Elnivan Moreira. NETO, José de Paula Barros. Conceito sobre estratégia: a percepção dos profissionais versus a visão de autores consagrados. **Revista Gestão em Análise**. Vol. 4, nº 1, jan/jun. 2015, p. 55-70.

CARVALHO, Rone. Por que Brasil tem maior número de advogados por habitante do mundo. **BBC News Brasil**. São José do Rio Preto, 30 de maio de 2023. Disponível em: <

<https://www.bbc.com/portuguese/articles/cl52ql8y1jgo>>. Acesso em 11 de julho de 2023.

BRAGANÇA, Leonardo Fagundes. MAINARDES, Emerson Wagner. LAURETT, Rozélia. Conceito de estratégia na visão de estudantes de administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** – RIAE. Vol. 14, nº 3, jul/set. 2015, p. 75-92.

BRASIL. Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. **Institucional/Quadro da advocacia**. Disponível em: <<https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em 11 de julho de 2023.

BRASIL. Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. **Resolução nº 27, de 22 de junho de 2022**. Disponível em: <<https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/resolucoes/27-2022?search=27%2F2022&resolucoes=True>>. Acesso em 12 de julho de 2023.

BRASIL. **Lei Federal nº 8.906, de 4 de julho de 1994**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm>. Acesso em 12 de julho de 2023.

DOANE, David P. SEWARD, Lori E. **Estatística aplicada à administração e economia**. Trad. Mauro Raposo de Melo. 4ª edição. Porto Alegre: AMGH. 2014.

FERREIRA, Flávio. GALF, Renata. Datafolha: pesquisa inédita revela perfil econômico e de atuação da advocacia do país. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 06 de maio de 2021. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2021/05/datafolha-pesquisa-inedita-revela-perfil-economico-e-de-atuacao-da-advocacia-do-pais.shtml>>. Acesso em 12 de julho de 2023.

SÓCIO DE SERVIÇOS NA ADVOCACIA

Daniele Rodrigues da Rosa Da Silva

Contadora. Sócia da Rodrigues da Rosa Ass Contábil Ltda (www.rodriguesdarosa.com.br). Graduada pela Unibrasil. Pós Graduação em Gestão Tributária. Especialista em Contabilidade para a Advocacia. Integrante do Grupo Permanente de Discussão de Gestão Contábil e Financeira da Comissão de Gestão e Empreendedorismo da OAB/PR.

(contabilidade@rodriguesdarosa.com.br)

Lorene Cristiane Chagas Nicolau

Advogada. Sócia - fundadora do escritório CHAGAS NICOLAU ADVOGADOS ASSOCIADOS, Pós-graduada Direito Tributário IBET, Direito Processual Civil ABDCONST e Direito Previdenciário e Processual Previdenciário UNICURITIBA. Vice - Diretora Processo Civil Previdenciário do IBDP. Participação com o IBDP Jovem. Participação no First International Symposium on Social Security Law - at Harvard. Tutora voluntária da ONG Médicos de Rua de Curitiba/PR. (contato@chagasnicolau.com.br)

Resumo: O sócio de serviço foi permitido nas Sociedades de Advogados a partir do Provimento n. 112/2006 da Ordem dos Advogados do Brasil e possui regime de tributação e previdenciário próprios, o que demanda discussões a respeito. O objetivo do presente trabalho é esclarecer o conceito, apresentar as vantagens e desvantagens de ter um sócio de serviços, especificar procedimentos, evitando a desconfiguração do mesmo, bem como, abordar a figura peculiar do sócio de

serviço para frente ao entendimento fiscal, analisando as formas de tributação sob imposto de renda e contribuição previdenciária.

Palavras – Chaves: Tributário. Sócio de Serviços. Advocacia.

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO;
2. O SÓCIO DE SERVIÇO NA ADVOCACIA;
 - 2.1 VANTAGENS DO SÓCIO DE SERVIÇOS NA SOCIEDADE DE ADVOGADOS;
 - 2.2 PROCEDIMENTOS PARA NÃO DESCONFIGURAR O SÓCIO DE SERVIÇOS;
3. A TRIBUTAÇÃO DO SÓCIO DE SERVIÇOS;
 - 3.1 IMPOSTO DE RENDA RETIDO NA FONTE;
 - 3.2 CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA;
4. CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. INTRODUÇÃO

Um dos temas mais relevantes e significativos no que tange a gestão contábil e financeira de um escritório de advocacia, é sem dúvida, a figura do Sócio de Serviços.

Em que pese seja relevante, ainda é pouco utilizado pelas Sociedades, muito provavelmente por suas peculiaridades e a sua efetiva aplicação dentro das Sociedades.

Contudo, tamanha importância o sócio de serviço que permite se incrementar à prestação de serviços vários profissionais, sem que isso interfira na estrutura patrimonial da Sociedade, em caso de retirada dos mesmos.

Ainda, vale ressaltar que os sócios de serviços são de extrema importância no direito que tanto se faz a cada dia mais interdisciplinar, onde cada área e atuação se torna necessário por vezes a atuação técnica de um profissional de determinada área que não esteja na Sociedade e possa vir a integrar de modo que se configure como sócio de serviço.

As peculiaridades inerentes aos sócios de serviços permitem a contratação e liberdade ao escritório de advocacia como Sociedade que outra forma de possibilidade de contratação não seria tão benéfica em especial na área fiscal.

Com isso, de suma relevância, ao direito, estudarmos nesse artigo o sócio de serviço e seus desmembres para que seja cada mais possível o conhecimento da advocacia e sua atuação forense favorável que assim lhe possibilita com vantagens na Sociedade.

Destarte, oportuno destacar que o crescimento da Sociedade se torna mais viável muitas vezes com a contratação de especialistas nas áreas determinadas e necessitadas dos escritórios de advocacia, pelos sócios de serviços, fazendo com que tenham vantagens específicas, que serão abordadas no artigo em comento.

2. O SÓCIO DE SERVIÇO NA ADVOCACIA

O sócio de serviços é previsto no Código Civil, art. 997, inciso 5º, tendo sua aplicabilidade somente ao tipo societário Sociedade Simples.

Entretanto, não era permitido na Advocacia uma vez que o Provimento 92/2000 vedava expressamente a participação de sócios de serviços, o que foi alterado somente em 2006 com o Provimento nº 112 e posteriormente o Provimento 169/2015 do Conselho Federal da OAB.

O sócio de serviço, como o próprio nome já identifica,

é o sócio que contribui e participa da Sociedade apenas com o seu serviço, não tendo ingresso por participação de capital, o chamado sócio patrimonial.

Em que pese não tenha participação no capital social, é preciso que o contrato social tenha a definição da participação deste sócio de serviços.

Conforme Dr. Alfredo de Assis Gonçalves Neto, “isso é de extrema relevância, porque, omissa o contrato, a lacuna é suprida pelo art. 1.007 do Código Civil, segundo o qual, o sócio, cuja contribuição consista em serviços, participa dos lucros na proporção da média do valor das quotas” (SOCIEDADE DE ADVOGADOS, 2016, p. 73).

Desta forma, é necessário que sejam atribuídas quotas de serviços para estes sócios de serviços, e que irão representar a contraprestação deste sócio de serviços, sendo a sua contraprestação para com a sociedade de advocacia exclusivamente com a sua atuação como advogado.

Esta participação pode se dar em todas as áreas em que a Sociedade atue, ou ainda, em áreas específicas. Pode-se também, de acordo com o Manual de Governança Corporativa para as Sociedades de Advogados, ter classificação como Sênior, Pleno e Junior, estabelecendo diferente tratamento e participação nos resultados de acordo com cada categoria.

A quantificação destas quotas de serviços criadas deve levar em consideração diversos fatores, como a disponibilidade, área de atuação, expertise, sua participação efetiva na captação do cliente e na execução dos serviços, dentre outros.

Importante observar que o sócio de serviço deve obrigatoriamente contribuir, com o seu trabalho, para a realização do objeto da Sociedade, que é a prestação de serviços advocatícios.

O Provimento 112/06 estabelece que o Contrato Social pode determinar a apresentação de balanços mensais, com a efetiva distribuição dos resultados aos sócios a cada mês. A possibilidade, ou não, de o sócio exercer a advocacia autonomamente e de auferir, ou não, os respectivos honorários como receita pessoal e prevê a responsabilidade subsidiária e ilimitada pelos danos causados aos clientes, por ação ou omissão, no exercício da advocacia, aos sócios e aos associados.

2.1 VANTAGENS DO SÓCIO DE SERVIÇOS NA SOCIEDADE DE ADVOGADOS

Uma dúvida muito comum entre as sociedades de advocacia, e quais são as vantagens de se ter sócio (s) de serviço. Podemos elencar algumas:

- **A vantagem tributária para o sócio de serviços, é a de poder receber dividendos (solução de consulta 12/2013), estando estes**
- **valores isentos de tributação, na legislação vigente. A questão da tributação abordaremos mais adiante.**
- **Vantagem societária na gestão, pois se resolvem os litígios de forma mais fácil.**
- **Quotas de serviços não podem ser cedidas ou negociadas.**
- **Não gera direito à haveres, com exceção aos diretos sobre os honorários e honorários de sucumbência em serviços já prestados e que ainda não houve o recebimento.**

2.2 PROCEDIMENTOS PARA NÃO DESCONFIGURAR O SÓCIO DE SERVIÇOS

As Sociedades de Advocacia precisam se atentar há alguns regramentos para que não seja desconfigurado o sócio de serviços, os quais destacamos:

- **Direito de voto deve ser respeitado. Os sócios de serviços devem ser ouvidos e votam. As regras para essas votações da sociedade podem ser acordadas, podem ser estabelecidas em um pacto/ acordo de sócios, sendo de extrema importância que estas regras sejam por escrito e de acesso a todos os sócios, patrimoniais e de serviços.**
- **Definição em contrato social de recebimento de pró labore e não somente distribuição de lucros. Pelo entendimento da Receita Federal, toda pessoa que exerce uma atividade remunerada, é contribuinte obrigatório do INSS, devendo haver a separação do que é pelo trabalho (pró labore) e o que se refere a sua participação na Sociedade (distribuição de lucros).**

Há uma grande discussão sobre o tema, onde há entendimentos de que pro labore seria devido somente pelos sócios administradores.

O pagamento de pro labore ao sócio de serviços seria uma preocupação para evitar futuras discussões com o fisco.

- **Instrumento particular de emissão de quotas de serviços para cada sócio, no caso de retirada, as quotas são extintas.**
- **Participação nas perdas. Código civil 1008 (nula que exclua sócios dos lucros e perdas) e provimento 169/2015, art. 3.**

A câmara de seleção da OAB já se manifestou no sentido de que o sócio de serviços deve participar das perdas.

3. A TRIBUTAÇÃO DO SÓCIO DE SERVIÇOS

A tributação do sócio de serviços é outro assunto relevante quando falamos de sócios de serviços, e que pode gerar dúvidas para as Sociedades de Advogados.

Sendo sócio de serviços, o advogado exerce a função de prestador de serviço perante a sociedade.

Assim, o sócio de serviços é incluído no contrato social com suas regras próprias.

Ou seja, a relação jurídica decorrente dessa inclusão na sociedade do sócio de serviços é realizada pela pessoa jurídica exclusivamente.

É o que justifica o diferente impacto no imposto de renda.

Abaixo abordaremos os impostos, a sua incidência e regras.

3.1. IMPOSTO DE RENDA RETIDO NA FONTE

Mesmo considerando que há diferença de percentuais na distribuição de lucros entre o sócio de capital e o sócio de serviços, a natureza é a mesma.

O conceito de distribuição de lucros é a divisão do resultado do exercício da atividade, não devendo ser considerada como a remuneração do sócio.

De acordo com o art. 10 da Lei 9249/95, os lucros ou dividendos calculados com base nos resultados apurados a partir do mês de janeiro de 1996, pagos ou creditados pelas pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, presumido ou arbitrado, não ficarão sujeitos à incidência do imposto de renda na fonte, nem integrarão a base de cálculo do imposto de renda do beneficiário, pessoa física ou jurídica, domiciliado no País ou no exterior.

Necessário fazer observações quanto a distribuição de lucros.

A distribuição de lucro deve ser, necessariamente, o lucro contábil apurado através de escrituração contábil, podendo gerar penalidades para a Sociedade caso o lucro distribuído seja acima do lucro contábil apurado, devendo ser tributado o valor excedente distribuído, tendo tanto a incidência de imposto de renda quanto de contribuição previdenciária, como pontuado pela Receita Federal, através da solução de consulta nº 140/2009.

3.2 CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA

O custeio da Seguridade Social está previsto como regra-matriz no art. 195 da CRFB e no art. 11 da Lei n. 8.212/01.

De acordo com o artigo 12 da Lei nº 8.212/2001, tanto o sócio patrimonial quanto de serviços, que exerce atividade dentro da Sociedade é considerado contribuinte individual para fins de recolhimento das contribuições previdenciárias, sendo considerados segurados obrigatórios da Previdência Social. Desta maneira, toda pessoa, inclusive a figura dos sócios, que exerce uma atividade remunerada é considerado contribuinte e deve efetuar os recolhimentos para a Previdência Social, considerando os rendimentos mensais, observados as contribuições mínima e máxima da tabela de contribuição.

Corroborando com o exposto, a Solução de Consulta nº 120 de 2016 trás que deve haver a separação entre os rendimentos pagos ao sócio, devido a sua prestação de serviços à sociedade e dos rendimentos que são pagos devido o mesmo participar do quadro societário, sendo sócio patrimonial ou de serviços.

Segundo a Solução de Consulta nº 79 de 2021, se a discriminação entre o pró-labore e a distribuição de lucros não estiver devidamente escriturada, o montante integral será considerado pró-labore.

O entendimento da Receita Federal é de que deve haver a retirada de pró-labore para todos os sócios que prestem

serviços dentro da sociedade, sendo sócio administrador ou não, sob pena de o Fisco considerar todo o valor repassado ao sócio, a título de distribuição de lucros, seja considerado pró labore, havendo a incidência de contribuição previdenciária, além de gerar a contribuição patronal de 20% (vinte por cento) para Sociedade.

Conforme consta do Decreto nº 3.048/1999, artigo 201, §1º, o “lucro distribuído ao segurado empresário” não é base de cálculo para contribuições previdenciárias. **D e s t a** forma, a orientação é de que, por precaução, deve ser atribuído um pró labore, tanto para o sócio de serviço quanto para o sócio patrimonial que exerce atividade na sociedade. O valor deste pro labore deve ser definido pela Sociedade, uma vez que inexistente legislação estipulando valores, desde que respeitado o valor mínimo de contribuição à previdência social, uma vez que não é permitido contribuição à previdência social sobre valor inferior a salário mínimo, para que seja evidenciado contabilmente a separação do pró labore e a distribuição de lucros.

4. CONCLUSÃO

O sócio de serviço é uma figura importante nas possibilidades para as Sociedades de Advogados, podendo ser utilizado como uma ferramenta de gestão na retenção de talentos, observado os critérios para não desconfiguração da relação de sócio, propiciando vantagens tanto para a Sociedade como para o Sócio de Serviços, tanto no quesito tributário, como no societário.

A Sociedade tem a certeza de que pode realizar a contratação de vários profissionais sem que haja o comprometimento com a continuação na mesma e ainda tenha vantagens fiscais abordadas no presente artigo, tanto contribuição previdenciária quanto tributo em si.

Como exposto no artigo é obrigação legal da Sociedade promover a retenção e de recolher o imposto de renda na fonte

do pagamento do pro labore aos sócios de serviço com previsão estatutária desse pagamento.

Destarte, como esposado no presente artigo, o sócio de serviço se aplica a todo porte de sociedade, possibilitando a contratação de diversos profissionais em várias áreas em que a mesma exige especificamente, sem a obrigação de se manter na sociedade a contratação do sócio de serviço, uma vez que contratado para determinado serviço.

Por fim, debates como este devem ser incentivados ao passo de que cada vez mais seja oportunizado os estudos sobre sócio de serviço que se verifica tão importante as sociedades e seu crescimento especializado ainda mais, para que possamos trazer debates como no presente artigo expandindo aos quadros societários das bancas jurídicas e suas peculiaridades inerentes ao negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, Ricardo. **Direito tributário esquematizado**. 8. ed. rev., atual. e ampliada. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.

BRASIL. Lei 9249 de 26 de dezembro de 1995. **Lei Imposto de Renda das pessoas jurídicas, bem como contribuição social**. Brasília, DF, 26 de dezembro de 1995 e modificações. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9249.htm. Acesso em: 12 de dezembro de 2023.

COORDENADORES DO COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO E ÉTICA PROFISSIONAL - CADEP. **Manual de Governança Corporativa para as Sociedades de Advogados**. 2023. Disponível em: <http://cesa.iphotel.info/media/files/manual.pdf>. Acesso em: 12 de dezembro de 2023.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Sociedade de Advogados**. 6ª ed. ver. Ampl. São Paulo: Lex Editora, 2015.

RECEITA FEDERAL (Secretaria da Receita Federal do Brasil). **SC Cosit nº 79, de 25 de junho de 2021**. Disponível

em <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=118654>. Acesso em 12 de dezembro de 2023.

SABBAG, Eduardo de Moraes. **Direito Tributário Essencial**. 14. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO. 2014.