

GUIA DO ADVOGADO CORPORATIVO

1ª EDIÇÃO
GESTÃO 2019/2021

COMISSÃO DE
ADVOCACIA
CORPORATIVA

CAA DF
CAIXA DE ASSISTENCIA
DOS ADVOGADOS DO DF

AB
DISTRITO FEDERAL



Gestão 2019/2021



Ordem dos Advogados do Brasil Conselho Seccional do Distrito Federal

Délio Lins e Silva Júnior
Presidente

Cristiane Damasceno
Vice-Presidente

Márcio de Souza Oliveira
Secretário-Geral

Andréa Saboia de Arruda
Secretária-Geral Adjunta

Paulo Maurício Siqueira
Diretor Tesoureiro

Fernando Teixeira Abdala
Diretor de Comunicação e Tecnologia

Josefina Serra dos Santos
Diretora de Igualdade Racial e Social

Rafael Teixeira Martins
Diretor de Prerrogativas



Caixa de Assistência dos Advogados do Distrito Federal

Eduardo Uchôa Athayde
Presidente

Mauro Jr. Pires do Nascimento
Vice-Presidente

Karlos Eduardo de Souza Mares
Secretário-Geral

Aline Cristina de Melo Franco e Oliveira
Secretária-Geral Adjunta

Ana Carolina Franco C. de C. Rodrigues
Diretora Tesoureira

COMISSÃO DE ADVOCACIA CORPORATIVA

Comissão de Advocacia Corporativa da OAB/DF

Laila Jose Antonio Khoury
Presidente

Leandro Augusto Ferreira Medeiros
Vice-Presidente

Roberta Rose Lima Siqueira Sousa
Machado
Secretária-Geral

Renata de Souza Maeda Soares
Secretária-Geral Adjunta

Membros:

Ana Thais Muniz Magalhaes

Andressa Gomes Cunha Alexandre

Antonio Filipe de Araujo Monteiro

Fernanda Soares Heleno

Filipe Leite da Silva Botelho

Gabriella de Monteiro Lima

Georgia Jessika Moura Chaves

Giovanny Pereira Pinheiro

Janaina Castro de Faria

Kamilla Cordeiro Rodrigues Pacheco

Laercio Barbosa de Melo

Lilianne Ramos Carneiro

Luciana Dias Cruvinel

Lucienne Bevilacqua Corradi Guimaraes

Marcelo Lindoso Baumann das Neves

Marcos Roberto Barros Borges

Milene Arão Evangelista de Almeida



Cara Advocacia,

A Comissão de Advocacia Corporativa (“CAC”), constituída em 1º de janeiro de 2019 pela Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional do Distrito Federal, objetiva fortalecer o exercício da advocacia corporativa, incentivar a atuação do advogado na definição das estratégias corporativas, difundir as boas práticas de gestão corporativa e promover a extensão das prerrogativas do exercício da advocacia no ambiente corporativo.

Após a sua criação e com a abertura deste espaço na OAB/DF, a Comissão reuniu advogados corporativos dos mais diversos segmentos de atuação no Distrito Federal. As pautas das reuniões mensais retratam os dilemas, os desafios, as atividades e o trabalho do advogado dentro das corporações, bem como a sua relação com os clientes internos e os prestadores de serviços, especialmente os escritórios de advocacia terceirizados.

Neste propósito, nós, membros da Comissão participamos de palestras promovidas pela CAC, promovemos apresentações relacionadas aos temas do dia a dia do advogado corporativo e compartilhamos nossas conquistas e angústias profissionais.

Considerando o ineditismo da Comissão, decidimos lançar o Guia de Melhores Práticas da Advocacia Corporativa, com o apoio incondicional e irrestrito da Diretoria da OAB/DF, sob a presidência do Dr. Délio Lins e Silva Júnior e da Copresidente, Dra. Cristiane Damasceno, para compartilhar com a Advocacia as nossas experiências tão únicas e ricas proporcionadas pelos desafios diários do ambiente corporativo.

A seleção dos temas foi uma tarefa árdua e os escolhidos foram os mais votados por nós, membros da advocacia corporativa, que fazemos parte do negócio das corporações e litigamos com o coração.

Boa leitura!

SUMÁRIO

1. Departamento Jurídico:

Governança e Boas Práticas Consultivas

Responsáveis: Antônio Filipe de Araujo Monteiro, Geórgia Chaves, Kamilla Pacheco, Laila Khoury, Lucienne Bevilácqua e Marcelo Lindoso

Página 05

2. Gestão do Contencioso e Relacionamento com Escritórios

Responsáveis: Andressa Gomes Cunha Alexandre e Ana Thaís Muniz Magalhães

Página 17

3. Indicadores de Desempenho - KPIs

Responsáveis: Renata Maeda e Milene Evangelista

Página 21

4. Gestão de Crises

Responsáveis: Renata Maeda e Luciana Cruvinel

Página 24

5. Advocacia 5.0

Responsáveis: Felipe Leite da Silva Botelho Leite e Antônio Filipe de Araújo Monteiro

Página 27

1. DEPARTAMENTO JURÍDICO: GOVERNANÇA E BOAS PRÁTICAS CONSULTIVAS

A atuação do consultivo jurídico é voltada precipuamente para prevenir conflitos e mitigar e neste contexto apresentamos insights relevantes sobre os pilares de governança e boas práticas consultivas para a advocacia corporativa.

Com o propósito de apresentar uma visão geral de forma a iniciar a construção de uma base de conhecimento que todo departamento jurídico atual deve ter, traçamos as linhas gerais da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018), os fatores ambiental, social e de governança corporativa, compliance e honorários de sucumbência.

Fruto da experiência e dos debates da Comissão, esses temas são atuais e fazem parte do dia a dia da Advocacia corporativa e confirma, inclusive, o primeiro mantra do Advogado:

MANTRA:

“O Direito se transforma constantemente. Se não seguires seus passos, serás a cada dia um pouco menos advogado”.

Eduardo Couture

LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS - LGPD

A LGPD dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, em especial dos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado.

O objetivo da lei é proteger os direitos fundamentais de liberdade, privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. Nesse contexto, a LGPD protege o titular dos dados pessoais.

A criação da LGPD foi inspirada pelo General Data Protection Regularion (GDPR) – Regulamento de Proteção de Dados da União Europeia.

A referida lei deve ser interpretada de forma sistêmica, destacando-se:

Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei n.º 13.709 de 14 de agosto de 2018;

Regulamento de Proteção de Dados da União Europeia (GDPR);

Constituição Federal de 1988;

Código de Defesa do Consumidor;

Código Civil Brasileiro;

Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro;

Marco Civil da Internet, Lei n.º 12.965 de 13 de abril de 2014;

Lei do Governo Digital, Lei n.º 14.129 de 29 de março de 2021;

Lei de Acesso à Informação, Lei n.º 12.527 de 18 de novembro de 2011;

Decreto 10.474 de 26 de agosto de 2020;

Lei do Processo Administrativo Federal, Lei n.º 9.784 de 29 de janeiro de 1999;

Lei Anticorrupção, Lei n.º 12.846 de 1º de agosto de 2013.

A lei apresenta pontos importantes em toda a sua extensão. Dessa forma, passa a contar com um marco normativo indispensável à nossa integração e à economia digital. A seguir, os principais pontos:

ABRANGÊNCIA

Os dados pessoais podem ser obtidos em qualquer tipo de suporte, como papel, documento eletrônico, ambiente virtual, som, imagens, dentre outros.

REGRA PARA TODOS

Os ditames da LGPD se aplicam a todos, proporcionando um panorama de segurança jurídica em um cenário multifatorial.

FISCALIZAÇÃO CENTRALIZADA

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) é o órgão responsável pela fiscalização e o cumprimento da lei, dotada de autonomia técnica e decisória, com jurisdição no território nacional, sendo responsável, com exclusividade, de aplicar as sanções administrativas previstas.



TRANSPARÊNCIA

Caso aconteça o vazamento de dados, a ANPD deve ser comunicada.

AGENTES DE TRATAMENTO

As definições podem ser encontradas na própria LGPD, bem como no Guia Orientativo já publicado.

DA SEGURANÇA E DOS SIGILOS DOS DADOS

Os agentes de tratamento (controlador e o operador) têm o dever legal de implementar medidas de segurança, técnicas e administrativas para proteger os dados pessoais.

DAS BOAS PRÁTICAS E DA GOVERNANÇA

Os controladores e operadores podem, isoladamente ou não, formular suas próprias regras de boas práticas e de governança a respeito da proteção de dados pessoais. Há que se considerar, sobretudo, a natureza e o escopo do tratamento, como também a sua finalidade, probabilidade e gravidade dos riscos envolvidos.

Também e não menos importante, traz conceitos peculiares para que se possa compreender a sua integralidade. Vejamos a seguir:

DADO PESSOAL

Informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável.

DADO PESSOAL SENSÍVEL

Dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural.

DADO ANONIMIZADO

Dado relativo ao titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento.

¹https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protecao-de-dados/outros-documentos-externos/anpd_guia_agentes_de_tratamento.pdf

ANONIMIZAÇÃO

Utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis no momento do tratamento, por meio dos quais um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo.

CONSENTIMENTO

Manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada.

BLOQUEIO

Suspensão temporária de qualquer operação de tratamento, mediante guarda do dado pessoal ou do banco de dados.

ELIMINAÇÃO

Exclusão de dado ou de conjunto de dados armazenados em banco de dados, independentemente do procedimento empregado.

RELATÓRIO DE IMPACTO

Documentação do controlador que contém a descrição dos processos de tratamento de dados pessoais que podem gerar riscos às liberdades civis e aos direitos fundamentais, bem como medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco.

Também denominada de “principiológica”, a lei representa o chamado “sistema brasileiro de proteção de dados”. Dessa forma, os princípios podem ser vislumbrados, de maneira não exaustiva, em seu art. 6º.

FINALIDADE

Realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades.

ADEQUAÇÃO

Compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento.

NECESSIDADE

Limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados.

LIVRE ACESSO

Garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais.

QUALIDADE DOS DADOS

Garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento.

TRANSPARÊNCIA

Garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial.

SEGURANÇA

Utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão.

PREVENÇÃO

Adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais.

NÃO DISCRIMINAÇÃO

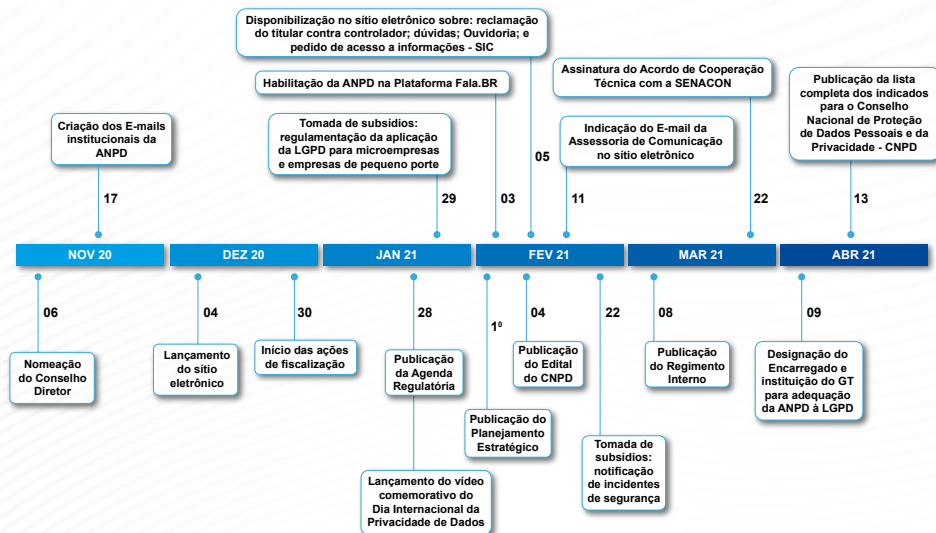
Impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos.

RESPONSABILIZAÇÃO E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.



A respeito do “Processo de Regulamentação”, a lei tem por escopo abordar a maior parte dos procedimentos regulatórios até então publicados. Adotou-se de forma simplificada e sistêmica, os processos internos e os atos normativos no âmbito da ANPD. De igual modo, definidas como “plano estratégico”, as ações da ANPD podem ser vislumbradas em um aspecto temporal²:



Acrescenta-se, por fim, que a LGPD é um “organismo vivo”, que cresce exponencialmente, junto ao interesse público e à proteção dos usuários (titular dos dados).

Sobretudo, a lei reconhece a proteção de dados como direito inerente ao indivíduo, sendo, portanto, essencial para o desenvolvimento pessoal e coletivo, seja virtual ou presencial.

Verifica-se, assim, que a LGPD contempla um sistema que exige transparência e cuidados à proteção de dados pessoais, abrangendo todo o seu uso, proteção e transferência dos dados em âmbito nacional e internacional.

ASG – Fatores Ambiental, Social e Governança

Os fatores ambientais, sociais e de governança corporativa – ASG – é uma tendência atual do mercado e da sociedade de avaliar as empresas com base nesses fatores.

² Figura do site institucional: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/arquivo-de-imagens/linha-do-tempo-anpd-13-abr-21-1.png>

Para os Investidores:

- ✓ **ASG são critérios de peso elevado para investir;**
- ✓ **Investimento responsável;**
- ✓ **Gerenciamentos dos riscos;**
- ✓ **Retornos sustentáveis a médio e longo prazo.**

ASG: representa mudança para o mundo dos negócios e investimentos = mercados sustentáveis:

- ✓ **Minimizar os impactos das empresas no meio ambiente;**
- ✓ **Resultados positivos e proveitos na construção de uma sociedade mais justa e equitativa.**

fator (A)mbiental

- Poluição do ar e da água;
- Aquecimento global;
- Biodiversidade;
- Energia limpa e eficiente;
- Gestão de resíduos;
- Escassez de água.

fator (S)ocial

- Satisfação dos clientes;
- Proteção de dados e privacidade;
- Diversidade e medidas de inclusão;
- Engajamento dos funcionários;
- Respeito aos direitos humanos e às leis trabalhistas.

fator (G)overnança

- Composição do Conselho;
- Estrutura do comitê de auditoria;
- Conduta corporativa;
- Remuneração dos executivos;
- Relação com entidades do governo e políticos;
- Existência de canais de denúncias.

Os acionistas, investidores, empregados, clientes, consumidores, prestadores de serviço, tomadores de serviço e também agências governamentais avaliam a aderência das empresas aos critérios do ASG – caráter duradouro e promissor.

Compliance

Compliance: estar em conformidade, “obedecer”, “concordar” e “agir” de acordo com alguma norma, lei, diretriz ou política interna e externa.

- PROGRAMA DE INTEGRIDADE: procedimentos internos para prevenir, detectar e remediar fraudes e quaisquer ato de corrupção. Deve levar em conta a natureza e o porte da empresa.

Vantagens dos Programas de Integridade/Compliance

- Fortalecer e agregar valor à empresa;
- Maior conhecimento do seu negócio e do mercado em que atua;
- Tomada de decisões com maior segurança por parte da alta administração;
- Previne e mitiga riscos e danos de várias ordens (financeiro, patrimonial, de imagem);
- Configura um diferencial competitivo no mercado empresarial;
- Imprime segurança e credibilidade às negociações;
- Constitui atrativo para investimentos e parcerias;
- Gera ganho de imagem e evita perda da reputação;
- Contribui para a retenção e atração de talentos;
- Atenua a aplicação de penalidades em caso de violação à legislação vigente, incluindo a Lei Anticorrupção.

Marco Regulatório – LEI ANTICORRUPÇÃO (Lei nº 12.846/2013)

- **Objetivo:** PUNIR empresas pela prática de atos lesivos à administração pública (nacional ou estrangeira).
- **A quem se aplica:** EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS com sede, filial ou representação no Brasil, de qualquer porte ou tipo, e suas controladoras, controladas, coligadas ou consorciadas (solidária).
- **Consequência:** RESPONSABILIDADE OBJETIVA CIVIL E ADMINISTRATIVA das empresas, independente de dirigentes e agentes públicos.
- **Responsabilidade ampla:** Respondem por atos de seus PREPOSTOS, atos de TERCEIROS e em FUSÃO E AQUISIÇÃO.

Atos Lesivos

- Negociar vantagem indevida com agente público ou terceiro a ele relacionado;
- Custear a prática dos ilícitos previstos na lei anticorrupção;



- Valer-se de terceiro para dissimular interesse e beneficiários;
- Dificultar/intervir em investigação/fiscalização realizada por agentes/órgãos públicos;
- Fraudar, impedir, manipular ou obter vantagem indevida em licitações ou contratos relacionados.

Sanções

ADMINISTRATIVAS

- MULTA de 0,1% a 20% do faturamento bruto;
- INSCRIÇÃO em cadastro de empresas corruptas;
- PUBLICAÇÃO de decisão condenatória;
- IMPEDIMENTO de contratar com a Administração Pública.

JUDICIAIS

- BLOQUEIO de bens;
- REPARAÇÃO de danos ao erário;
- SUSPENSÃO de atividades da empresa;
- DISSOLUÇÃO compulsória da empresa.

Exigência do Programa no Distrito Federal

- **Lei n. 6112/2018 – Art. 1º.**
- **Regulamentação: Dec. 40.388/202, Portaria CGDF n. 121/2020.**
- **Entregáveis: Programa de Integridade, Relatório de Perfil e Relatório de Conformidade do Programa.**
- **Subcontroladoria de Governança e Compliance – SUGOV, da Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF.**

Honorários Sucumbência

A prestação de serviços jurídicos assegura aos advogados a percepção de 04 (quatro) tipos de honorários advocatícios:

- Honorários Convencionados (contratuais): estipulados no contrato celebrado com o cliente;
- Honorários Arbitrados: fixados pelo magistrado, na falta de estipulação ou de acordo entre o advogado e o cliente, em remuneração compatível com o trabalho



e o valor econômico da questão, não podendo ser inferiores aos estabelecidos na tabela organizada pelo Conselho Seccional da OAB;

- Honorários Assistenciais: fixados pelo magistrado, em ações coletivas propostas por entidades de classe em substituição processual, sem prejuízo aos honorários convencionais;
- Honorários Sucumbenciais: fixados pelo magistrado, incluídos na condenação, ainda que o advogado atue em causa própria – Art. 85, CPC.

> **Percentuais de fixação (art. 85, §§2º e 8º, CPC):**

- Os honorários sucumbenciais devem ser fixados obrigatoriamente entre 10% e 20%, calculados, de forma subsequente, sobre o valor da condenação, do proveito econômico obtido ou do valor atualizado da causa;
- O §8º, que prevê a fixação dos honorários por equidade – representa regra de caráter excepcional, de aplicação subsidiária, destinada às hipóteses em que, havendo condenação ou não, o proveito econômico for inestimável ou irrisório, ou o valor da causa for muito baixo (assunto aguardando julgamento de IRDR no STJ – Resp 1.850.512/SP e 1.877.883/SP, afetados em fev/2021).

> **Hipóteses** em que serão devidos honorários advocatícios sucumbenciais (§1º):

- Na ação principal;
- Na reconvenção;
- No cumprimento de sentença, provisório ou definitivo;
- Na execução, resistida ou não; e
- Nos recursos interpostos, cumulativamente.

> **Requisitos** para o cálculo do valor dos honorários advocatícios sucumbenciais (§ 2º):

- O grau de zelo do profissional (inciso I);
- O lugar de prestação do serviço (inciso II);
- A natureza e a importância da causa (inciso III);
- O trabalho realizado pelo Advogado (inciso IV); e
- O tempo exigido para o seu serviço (inciso V).

> Causas contra a Fazenda Pública (§§ 3º e 4º): cálculos específicos.

> Art. 791-A da CLT: a Reforma Trabalhista passou a prever honorários



sucumbenciais também da Justiça do Trabalho, nos percentuais de 5% a 15%, independentemente de a parte estar ou não assistida ou substituída por sindicato.

> Art. 21 do Estatuto da OAB: nas causas em que for parte o empregador, ou pessoa por esta representada, os honorários de sucumbência são devidos aos advogados empregados:

- Tais honorários constituem fundo comum, cuja destinação e critérios de rateio são decididos pelos profissionais integrantes do serviço jurídico da empresa ou por seus representantes (Art. 14, parágrafo único, do Regulamento Geral do EOAB).

> Art. 85, §19 do CPC: nas causas em que for parte a Fazenda Pública, os advogados públicos perceberão honorários de sucumbência, nos termos da lei.

Os honorários incluídos na condenação, por arbitramento ou sucumbência, pertencem ao advogado (Art. 23, Estatuto da OAB; Art. 85, §§14, CPC; Súmula Vinculante STF n.º 47):

- ✓ Têm natureza alimentar;
- ✓ O Advogado tem direito autônomo para executar a sentença nesta parte, podendo requerer que o precatório, quando necessário, seja expedido em seu favor;
- ✓ É vedada a compensação dos honorários de sucumbência em caso de sucumbência parcial.

Os honorários incluídos na condenação, por arbitramento ou sucumbência, ou os convencionados, somente podem ser reduzidos/excluídos/negociados com aquiescência do advogado, razão pela qual eventual acordo celebrado pelo cliente do advogado e a parte contrária, salvo concordância do profissional, não lhe prejudica os honorários (art. 14, §4º, Estatuto da OAB).

2. *GESTÃO DO CONTENCIOSO E RELACIONAMENTO COM ESCRITÓRIOS*



Como a empresa enxerga e o que ela espera de um Departamento Jurídico?

- Conhecer a carteira de processos mediante avaliação dos custos versus benefícios, riscos e resultados é importantíssimo para o próximo passo: terceirizar (outsourcing) ou internalizar (insourcing)?
- Secondment jurídico seria uma solução? Internalizar um advogado de escritório externo na empresa para unir conhecimento das rotinas e diretrizes internas com a atuação da advocacia.
- Atenção: contrato de prestação de serviços com termos bem delimitados!

Vantagens e desvantagens das opções:

Terceirizar: avaliar quantidade e qualidades dos profissionais internos versus quantidade e qualidade das demandas, levar em consideração especialidade técnica e custos.

Cuidado: Foco na estratégia e não ficar refém do escritório externo.

Internalizar: avaliar se a demanda é estratégica e sigilosa a ponto de mantê-la interna e os custos envolvidos (forma de contratação e tempo gasto com o acompanhamento da demanda).

Cuidado: tempo a ser dispensado, acúmulo de prazos internos e demais demandas do Jurídico/empresa.

Como considerar a remuneração do Terceirizado:

- Fluxo de entrada e saída de processos;
 - Possibilidade de acordos e duração dos processos;
 - Demandas estratégicas ou de massa?;
 - Um ou vários escritórios?;
 - Formas diferentes de cobrança e contratação;
 - Parceria e ganha-ganha como base para a efetividade, eficiência e produtividade.
- Atenção ao art. 29 do Código de Ética da OAB (Administração Pública direta, indireta e fundacional).

Exemplos: número de processos/pasta por mês, entrada de % e restante no encerramento ou acordo, 100% no encerramento/acordo, por performance/tipo de demandas, bônus atrelado a cumprimento de metas (períodos, tipos de demandas, complexidade, tribunal, dentre outros).

Contrato com o Terceirizado

- Regras de relacionamento com limites de atuação;

- Apoio com auditorias externas na empresa, se aplicável;
- Alimentação do software da empresa;
- Regras claras e objetivas de rescisão e responsabilidades ou perdas de prazos (seguro responsabilidade civil?).

Pilares do relacionamento com os terceirizados

Observação: Jurídico interno e externo não são concorrentes!

- Invista tempo nos alinhamentos entre jurídico interno e externo (reuniões periódicas, se possível); delimitação clara dos limites de atuação; probabilidade de perda/ganho; liberação e regularidade dos pagamentos dos serviços; penalizar quando houver erro, mas sem rigor excessivo; acompanhar o terceirizado em despachos e audiências de casos delicados/estratégicos da empresa; regras; expectativas e metas claras; e foco no objetivo comum: o sucesso da empresa nos processos.
- Gestão empática é diferente de gestão permissiva.

Atenção: A comunicação é a chave fundamental para um bom relacionamento!

Metodologia da Gestão

- Administrar e manter o controle é essencial para o sucesso da escolha do terceirizado!
- Foco no que é legal, ético e moral.
- Fique atento, avalie constantemente os riscos e tenha um plano B para imprevistos (exemplos: troca de escritório terceirizado a pedido da alta gestão; descumprimento contratual; rescisão a pedido do terceirizado).

Software de Gestão Jurídica

- Deve ser simples e funcional, além de possibilitar a emissão de relatórios que atendam às necessidades.

Provisões contingenciais

- Deve ser determinada pelo jurídico interno ou por análise técnica;
- Revisão dos valores com periodicidade e em conformidade com as causas.

Atenção: Obediência ao art. 25 do CPC (contrato internacional?).

Não existe fórmula mágica. Nada é para sempre. Conheça as necessidades da empresa e a carteira de processos.



MANTRA:

***“Na paz, preparar-se
para a guerra. Na guerra,
preparar-se para a paz.”***

Sun Tzu

3.

INDICADORES DE DESEMPENHO – KPIS



Dados Vs Informações Vs Indicadores

• Dados são elementos coletados que, isoladamente, não significam muito.

Ex: nº de reclamações trabalhistas.

• Informações são dados organizados, que possuem significado limitado dentro de um contexto.

Ex: reclamações trabalhistas relacionadas a quais plantas/obras/departamentos? Qual natureza dos pedidos dessas reclamações?

• Indicadores são informações estruturadas, de modo a permitir a comparação e a gestão.

Ex: com as informações estruturadas podemos identificar qual planta/obra/departamento demanda mais do jurídico, inclusive por tema (horas extras; desvio de função e até assédio moral).

• Indicadores de desempenho sinalizam possíveis desvios do plano, contribuem para a redução dos gastos e para a melhoria da eficiência dos processos. São construídos a partir de um roteiro baseado na identificação de elementos-chaves a serem medidos pelo gestor jurídico.

Passos:

1) Definição dos indicadores. O que é importante para a empresa? Jurídico deve estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa. Ter consciência dos problemas. Quais são os gargalos?

2) Levantamento de dados. Padronizar os dados (seja em Excel seja em sistema).

Ex: TRT10 e TRTDF -> excel/sistema não identificará que é o mesmo tribunal.

3) Análise crítica dos dados.

4) Sugestão de melhorias.

Lembre-se: crie formas simples de medir os resultados; envolva a equipe; reporte os resultados com frequência; revise se os KPIs seguem relevantes; comemore, agradeça e recompense pelos resultados.

Exemplo de Indicadores para escritórios externos:

Objetivo: melhorar eficiência dos escritórios; reduzir custos com contencioso.

Remuneração: valor fixo na entrada; valor fixo no encerramento; valor % pelo acordo nos moldes passados e % pela improcedência. (mesma remuneração para todos os escritórios).

Parâmetros: KPIs (por trimestre).



Indicadores:

- Quantos processos foram passados para os escritórios? (igualitário para os escritórios. Não incluir a base antiga), precisa ter um marco inicial (D0);
- Quantos processos entraram?
- Quantos processos foram encerrados?
- Qual motivo do encerramento? Improcedência; acordo ou condenação?
- Média valor acordo?
- Média valor condenação?
- Improcedência (custo zero);
- Acrescentar valor dos honorários do escritório e fazer uma média do custo do processo.

Reunião posterior com feedback para os escritórios.

Recompensa: O 1º colocado recebe mais processos.

MANTRA:

“O que não pode ser medido não pode ser controlado, e o que não pode ser controlado não pode ser melhorado”.

William Thomson

4. *GESTÃO DE CRISES*



“**U**ma crise é uma mudança – seja repentina ou gradual – que resulta em problemas urgentes que devem ser abordados imediatamente. Para uma empresa, uma crise representa qualquer coisa com potencial para causar danos súbitos e graves a seus funcionários, a sua reputação ou a seu resultado financeiro.” Richard Luecke, Professor da Universidade de Havard.

Alguns tipos de crise: financeira; boatos; acidentes naturais; acidentes industriais; ações criminosas e medidas cautelares (busca e apreensão/ indisponibilidades/ prisão).

A crise pode ser:

- ✓ Rotineira - como greves, sisbajud, dentre outros;
- ✓ Pontual - como acidentes aéreos, naturais, químicos, dentre outros.

O impacto do evento negativo dependerá da realidade de cada empresa. Um SISBAJUD pode ser fatal para uma empresa, pois poderá desencadear uma série de outros eventos negativos (atraso no pagamento da folha de pagamento e de tributos, na entrega do produto). Por isso, é basilar que o gestor jurídico esteja alinhado com o planejamento estratégico da empresa, tendo consciência dos pontos/setores sensíveis que merecem maior atenção.

Efeitos imediatos da Crise:

- ✓ Paralisa do board; incerteza; redução de novos negócios; corte de gastos; redução pessoal; e aumento do contencioso.

O gestor jurídico terá papel central para ajudar a empresa a atravessar turbulências da forma mais rápida e segura possível, pois ele aplicará o conhecimento das normas jurídicas da forma mais adequada ao caso concreto, dando respaldo para que o board avalie rapidamente os riscos, impactos e responsabilidades de um evento negativo. O objetivo é conter os impactos da crise para preservar a reputação da empresa, minimizando prejuízos e resguardar a manutenção do core business.

Um dos efeitos secundários de um evento negativo para o gestor jurídico é o fim da rotina, pois, diariamente, aparecerão desafios diários que demandarão providências imediatas. Nesse período, exercitar a criatividade será imperioso e o termo “pensar fora da caixa” estará pujante. Inteligência emocional, resiliência e instinto estarão na linha de frente!

Por isso, o gestor deve implantar programas de gestão de crises de forma preventiva o quanto antes, com definição de papéis, responsabilidades, fluxo de



informações, para que quando o Dia D-0 chegar a fase de paralisia será superada rapidamente pelas providências adequadas ao evento negativo.

Como gestor jurídico sempre busque:

- ✓ Avaliar os reflexos do evento negativo em termos de responsabilização da empresa e dos executivos nas áreas de direito societário, tributário, penal, trabalhista e ambiental;
- ✓ Organizar as informações para que a empresa possa tomar decisões de forma rápida e segura; e
- ✓ Gerenciar a interface da empresa com autoridades e imprensa.

Dicas preciosas:

- ✓ Monte o Comitê de Crise;
- ✓ Passe rápido a fase de negação do evento negativo;
- ✓ Seja ágil, não perca o timing;
- ✓ Confie na sua equipe, ela será um dos itens primordiais para a superação da crise;
- ✓ Vá no detalhe da crise, tenha foco;
- ✓ Tenha uma comunicação clara e honesta;
- ✓ Atenção ao relacionamento com a imprensa;
- ✓ Motivação (injetar ânimo na equipe);
- ✓ Revisão de procedimentos e contratos (olhar para a nova realidade);
- ✓ Rever processos internos (eliminar retrabalhos).

Gestor Jurídico: você estará cercado dos especialistas, mas acompanhe de perto, seja protagonista, crie seu próprio modelo, pois a realidade é que não existem regras/procedimentos claros e objetivos de uma crise de forma rápida e eficaz, justamente porque cada empresa é única e possui objetivos e gestões diferentes.

MANTRA:

“Se você está atravessando o inferno.... não pare”.

Winston Churchill

5. ADVOCACIA 5.0



Pode-se delimitar, de maneira temporal, a Advocacia 5.0 (sociedade 5.0) com as revoluções da sociedade e os impactos para a humanidade.

✓ Primeira Revolução Industrial (1760 – 1860)

Sociedade 1.0. Foi marcada com a indústria de tecidos de algodão. Também teve a mecanização de processos, surgindo a invenção de máquinas para ser mais eficiente que o trabalho (braçal) humano.

Surge, então, a Advocacia 1.0.

✓ Segunda Revolução Industrial (1860 – 1900)

Sociedade 2.0. Envolveu uma série de movimentos dentro da indústria elétrica, química, de petróleo e de aço. Foi um período marcado com o advento de potências industriais.

A então denominada, Advocacia 2.0 foi expandida com escritórios de advocacia, considerando o aumento das demandas jurídicas.

✓ Terceira Revolução Industrial (1950 – 1970)

Sociedade 3.0. Também conhecida como “revolução digital”. Teve por característica o uso dos circuitos lógico digitais e tecnologias derivadas.

A Advocacia 3.0 ganhou espaço em meio a internet, já contando com os processos eletrônicos, assinatura digital e os documentos digitalizados.

✓ Quarta Revolução Industrial (início, 2012)

Sociedade 4.0. Engloba as tecnologias para automação, utilização dos dados, internet das coisas (IOT) e computação em nuvem.

Cresce, exponencialmente, a Advocacia 4.0 através do Direito Digital. Ferramentas como Legal Operations, Legal Design, Visual Law, Design Thinking e Jurimetria entram em cena de forma a trazer soluções criativas e inovadoras para uma tomada de decisão mais ágil. Atuações estratégicas são um diferencial, como compliance, propriedade intelectual e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

Sociedade 5.0 (conceito surgiu em 2016 quando o governo japonês lançou o 5º plano básico de ciência e tecnologia; documento que previa políticas de inovação para serem estimuladas pelo país).

Modelo de organização marcado pela inteligência artificial, “big data”, “smart city” (cidades conectadas) e “smart contracts” (contratos inteligentes).

³Lógica transistor-transistor (em inglês, Transistor-Transistor Logic ou simplesmente TTL) é uma classe de circuitos digitais montados a partir de transistores de junção bipolar (BJT) e resistores. Ela é chamada de lógica transistor-transistor porque ambas as funções de porta lógica (AND, por exemplo) e de amplificação são realizadas por transistores (em contraste com a lógica Resistor-Transistor (RTL) e a lógica Diodo-Transistor (DTL)). Site: https://pt.wikipedia.org/wiki/L%C3%B3gica_transistor-transistor

A era da Advocacia 5.0

A Advocacia 5.0 se consubstancia na era dos profissionais mais humanos e sociais, em que os avanços tecnológicos são utilizados em prol do bem-estar da sociedade. Assim, um profissional 5.0 é aquele que se utiliza das ferramentas tecnológicas (aquelas citadas na Advocacia 4.0) para se aproximar dos seus clientes e atendê-los de maneira mais rápida, dinâmica e assertiva.

Espera-se um profissional mais relacional e focado nas resoluções de conflitos do cliente pelos meios alternativos de resolução de conflitos (mediação, arbitragem, negociação, conciliação), aumento da produtividade e redução dos erros. Portanto, o desenvolvimento das soft skills (interação, conexão social, aproximação do cliente – business partner, e ética) será uma condição de sobrevivência para os profissionais dos próximos anos, já que as tarefas mais automáticas, como leitura e redação de petições-padrão, envio de mensagens de e-mail por mala direta e relacionamentos superficiais com parceiros e clientes são e serão desenvolvidas através do machine learning e de outras ferramentas cada vez mais usuais no mercado.

Deverá se dar maior importância ao surgimento de novas áreas do Direito relacionadas a estas tendências, ou mesmo o fortalecimento/crescimento das áreas jurídicas iniciadas durante a revolução 4.0. É o caso do Direito Digital, ambiental, cultura do ASG, movimentos de gênero LGBTQIA+, mídias sociais, Compliance e Proteção de Dados Pessoais.

Um profissional que cria e desenvolve uma marca forte (branding) em uma área inovadora como as citadas acima, é parceiro em encontrar soluções para os problemas que lhe são apresentados, e usa sua criatividade para desenvolver boas relações e tende a ser mais eficaz na conquista e retenção de clientes e/ou na busca de uma vaga de emprego em escritório ou empresa.

Portanto, deve-se abandonar a mentalidade jurídica conservadora e estanque, para pensarmos em como integrar metodologias e tecnologias ao bom serviço prestado. Desta forma, um mundo de oportunidades se abre para os profissionais que querem se destacar e se inserir neste novo contexto social e econômico. Quem não se aprimorar e evoluir profissionalmente corre grande risco de ser substituído e ultrapassado pela inteligência artificial, blockchain, jurimetria

e outros desenvolvimentos que estão transformando a Ciência do Direito, e forjando os advogados 5.0 do futuro. E o futuro já começou!

MANTRA:

***“Quanto mais eu treino,
mais sorte eu tenho”.***

Arnold Palmer

CONCLUSÕES

A faculdade de direito abre ao futuro bacharel os caminhos e sonhos da magistratura, da promotoria, da advocacia pública, da advocacia privada de grandes bancas de advogados, mas pouco ou nada se aborda sobre a carreira do advogado corporativo, que, diga-se de passagem, cresce a cada dia representando um verdadeiro e estratégico nicho para os operadores do direito.

Mas não se engane. A atuação contemporânea do advogado corporativo vai além da técnica jurídica de excelência. Ele precisa transformar todo seu conhecimento e experiência jurídica no que as empresas realmente precisam: agir racionalmente em suas interações e agir racionalmente implica em tomar decisões, na maioria delas em condições de incerteza.

Cabe, então, ao advogado corporativo respaldar a empresa pelo percorrer ambíguo do empreendedorismo, de forma a nortear a empresa a fazer negócios eficientes e seguros, dentro das opções postas naquele momento. A zona de conforto não existe.

Este guia procurou introduzir alguns temas que fazem parte da rotina do advogado corporativo junto aos seus stakeholders e dentro de um departamento jurídico interno, como noções de planejamento estratégico, de gestão, de crises, de liderança, de economia e de outros tantos assuntos que não são usuais nos cursos de direito. Entenda: não é que o advogado corporativo deva se afastar do mundo jurídico, pelo contrário, a premissa é que ele possua excelência jurídica. Mas o empresário certamente espera e deseja que advogado seja mais do que técnico, seja mais do que simplesmente advogar.

O presente guia não procurou esgotar o tema, mas sim proporcionar uma visão sistêmica e estratégica para o advogado corporativo, de forma que ele possa aprimorar o seu senso analítico e crítico, considerando ambientes diversos e dinâmicos, ampliando assim o leque de alternativas para o encaminhamento da melhor decisão, se apresentando como efetivo elemento participativo dentro da organização, especialmente na formação, desenvolvimento e conclusão dos negócios de forma correta, ética e legal.

Comissão de Advocacia Corporativa da OAB/DF



ORGANIZAÇÃO:

**COMISSÃO
DE ADVOCACIA
CORPORATIVA**

CAA DF
CAIXA DE ASSISTENCIA
DOS ADVOGADOS DO DF


DISTRITO FEDERAL

