



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS  
CURSO DE DIREITO**

**KAMILA KELLY DOS SANTOS**

**ADVOCACIA CORPORATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA SEU  
DESENVOLVIMENTO**

**CAMPINA GRANDE  
2017**

**KAMILA KELLY DOS SANTOS**

**ADVOCACIA CORPORATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA SEU  
DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Direito da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Me. Amilton de França

**CAMPINA GRANDE  
2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do Trabalho de Conclusão de Curso.

S286a Santos, Kamila Kelly dos.  
Advocacia corporativa: [manuscrito] : desafios e perspectivas para seu desenvolvimento / Kamila Kelly dos Santos. - 2017  
25 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas, 2017.

"Orientação : Prof. Me. Amilton de França, Coordenação do Curso de Direito - CCJ."

1. Atuação profissional . 2. Estratégia empresarial. 3. Departamento jurídico.

21. ed. CDD 340

**KAMILA KELLY DOS SANTOS**

**ADVOCACIA CORPORATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA SEU  
DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Direito da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Dr. Amilton de França

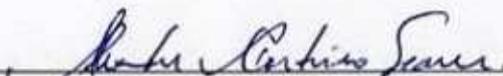
Aprovada em: 24 / 10 / 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Amilton de França  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Alexandre Cordeiro Soares  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Plínio Nunes Souza  
União de Ensino Superior de Campina Grande (UNESC)

## DEDICATÓRIA

Ao meu Pai e Senhor Deus, por todo auxílio, sabedoria e discernimento concedidos no decorrer da caminhada, e a Virgem Maria pela incansável intercessão.

A minha família, presente de Deus, pelo apoio e colaboração incondicional; aos meus verdadeiros amigos, anjos de luz, por toda ajuda e assistência; ao meu amor, dádiva celeste, obra da Sagrada Família de Nazaré em minha vida...

A todos vocês, minha gratidão e a quem dedico não apenas esse trabalho, como também minha jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Tamanha foi minha jornada, que neste fim de ciclo e com o um novo que se inicia, não poderia economizar nas palavras de agradecimento. Hoje, e todos dias, sou grata, sobretudo e em primeiro lugar, a Deus, Senhor da minha vida e autor da minha história, pois mesmo sem que eu merecesse, o TODO PODEROSO fez maravilhas em meu favor. A ti Senhor, agradeço porque não me desamparastes em nenhum dos momentos vividos nessa longa e prazerosa travessia.

Porque quando cai, me ajudastes a levantar. Quando errei, me fizestes perceber que são com os erros, e não com os acertos, que aprendemos a crescer, a buscar ser melhor, a perceber a necessidade de se reciclar aprendendo algo novo e, assim, descartar os excessos, pois para toda árvore crescer e render bons frutos, precisa ser podada.

Rendo-Te graças, pois quando pensei desistir, por cogitar que o peso carrega era superior ao que minhas forças suportavam, me fez notar que NUNCA darias um fardo maior que minha capacidade. Graças Te dou, porque quando tudo parecia escuro, fez resplandecer sua imensa luz para iluminar meus passos, e, assim, possibilitar firmeza em meu caminhar.

Agradeço, em igual medida Pai, pelos anjos e amigos que presenteastes a minha jornada, capazes de verdadeiramente estender a mão e apresentar novos motivos para recomeçar.

Ao meu amor, que constantemente me ensina, me acalma e incentiva a buscar e ser uma pessoa melhor, a perseguir constantemente os caminhos que levam ao céu, e, todos os dias redescobrir a arte de aprender a amar.

Não poderia deixar de agradecer a minha família, alicerce estruturante da minha caminhada, pois em razão dos seus incontáveis esforços, sacrifícios, lutas, renúncias e doações, consegui ser a primeira, de uma família inteira, incluindo parentes paternos e maternos, a ingressar numa universidade pública, resultado este de fé, perseverança, estudo e dedicação.

Com esta conquista, aprendi a valorizar cada gesto, cada minuto, cada dia, semestre e ano que se passava para a chegada do “grande dia”, e, finalmente me ver FORMADA.

Aprendi mais, a batalhar dia a dia para retribuir o que meus pais, meus heróis, fizeram, uma vez que, mesmo sem grau algum de instrução, tinham plena consciência de que o ESTUDO era o maior bem, o maior legado, que, com humildade e dentro de suas possibilidades, poderiam ofertar, na certeza de que, muito provavelmente, depositaram em mim os sonhos que, por ventura, seriam SEUS, mas, que devido aos percalços da vida não puderam realizar.

Por tudo isso, em cada passo, em cada prece, no menor gesto, suplico ao Senhor, que me envie seu Santo Espírito, e sua Mãe, que também é minha, interceda ao Pai em meu favor, ajudando-me a cumprir fielmente a promessa que lhe fiz, qual seja, de servir-lhe com EXCELENÇA.

Por fim, “quanto mais o mundo me persegue, me dizendo que vai dar tudo errado, mas eu confio em Deus. Quanto mais à dor me aperta e a noite não termina, mas eu confio em Deus. E morrendo a cada dia eu recebo a eternidade, é perdendo o que eu tenho que recebo algo de verdade. É servindo com alegria entregando a minha vida, que eu me perco Pai e Te encontro em mim. O menor da casa sou eu. O sacrifício vivo sou eu. Todo brilho em mim é Deus. Toda glória em mim é Deus. Frágil ser humano sou eu. Filho dependente sou eu. Toda riqueza em mim é Deus. Toda sorte em mim é Deus. E que Ele cresça Infinitamente cresça. Em mim!”.

“Por fim, meu imaculado coração triunfará.  
Meu amor acolhe toda humanidade” (Nossa Senhora)

## ADVOCACIA CORPORATIVA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA SEU DESENVOLVIMENTO

Kamila Kelly dos Santos<sup>1</sup>  
Amilton de França<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho visa demonstrar a importância e papel de um advogado corporativo dentro de um departamento jurídico interno, apontando as limitações encontradas e realizando considerações gerais sobre o seu desenvolvimento e atuação, sobretudo, de sua importância para diretoria, que se baseiam nas orientações prestadas por este departamento para tomada de decisões estratégicas. Diante dessa perspectiva, o advogado passa a entender não apenas dos ramos do direito comumente utilizados, mas, passa a atuar e entender sobre direito empresarial, se tornando direta ou indiretamente dono do negócio e, com isso, angaria novos clientes, isto é, a diretoria, os setores e colaboradores. Por fim, indica que a atuação preventiva é a melhor estratégia para obstar as demandas existentes e prevenir futuras, gerando, por consequência o desperdício de tempo, trabalho e dinheiro.

**Palavras-Chave:** Atuação profissional. Departamento jurídico. Estratégia empresarial.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por escopo discorrer sobre a importância e contribuição do departamento jurídico interno no desenvolvimento do negócio, revelando-se como setor estratégico e fundamental dentro de uma empresa para auxílio na tomada de decisões relevantes.

Em igual sentido, tem por objetivo destacar que o departamento jurídico atua direcionando e dando segurança ao negócio, dissipando a cultura do agir

---

<sup>1</sup> Aluna de Graduação em Direito na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I. Email: kamilaksantos@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Sociologia e professor de Direito da Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: amiltondefr789@gmail.com

reativamente e implantando o caminho da prevenção de contingências, bem como atua, ainda conhecendo do empreendimento, sendo um facilitador e direcionador das atividades.

No mesmo escopo, tem, ainda, como objetivo, evidenciado os novos horizontes de atuação dos advogados no campo da advocacia corporativa que, rotineiramente instiga o profissional a pensar adiante, trazendo novas táticas e preparando o gestor para um novo cliente, desta vez, o interno, qual seja, a diretoria, os setores e os colaborador, tudo isso impondo ao profissional atuar não apenas como profissional do direito, mas como empresário conhecedor e dono do negócio.

Insta esclarecer, que a escolha pelo tema se deu a partir da experiência concreta, se observando, a partir de tal fato, que apesar de relevante e atual, não existem doutrinas sobre o mesmo, sendo mais comum a existência de artigos de profissionais da advocacia corporativa, sobressaindo, no presente caso, a pesquisa bibliográfica, citando-se, como exemplo, aqueles artigos compilados no livro *Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno*, que serviu como umas das bases para a realização deste trabalho.

Assim sendo, por meio desta breve exposição que não busca esgotar o universo do tema, mas, tão somente, introduzir ideias a respeito, demonstrando que a área conhecida por muitos, explorada e desenvolvida por poucos, proporciona rotineiramente indagações, questionamentos, provoca inovações fazendo com que o profissional pense além, conhecendo do negócio e, sobretudo, auxiliando na tomada de decisões estratégicas para o crescimento e desenvolvimento do negócio que, direta ou indiretamente, se torna seu.

Por fim, poderá ser verificado no transcurso deste trabalho, inicialmente, os desafios para implantação e desenvolvimento do departamento jurídico interno numa empresa, que se subdivide em traçar pontos sobre sua gestão, sobretudo, a preventiva, atuação que visa por fim, ou, ao menos reduzir a possibilidade de ações que possam trazer impactos negativos no futuro.

No mesmo norte, considerando as inovações legislativas, sobretudo o novo Código de Processo Civil, aborda as formas consensuais de solução de conflitos e a atuação do advogado corporativo no incentivo de tais práticas, considerando ser ele o conciliador entre os interesses da empresa e as pretensões daqueles que ingressam no judiciário para resolução de uma demanda.

## 2 DESAFIOS PARA SUA IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

As necessidades apresentadas pelo ambiente empresarial têm impactado fortemente os processos de negócio, as estruturas jurídicas e as pessoas. As exigências de agilidade e flexibilidade fizeram com que estruturas antes hierarquizadas e burocráticas se desmontassem, abrindo espaço à organização por processos fluidos e à gestão do conhecimento.

A assessoria jurídica, muitas vezes, desconhecia o negócio em que atuava, de forma a não conseguir propor alternativas ao empresário, alternativas estas que poderiam atender aos preceitos legais e éticos e também as necessidades do negócio.

As estruturas internas, na maioria das vezes, não conseguem ser integralmente utilizadas, gerando ociosidade se dimensionadas “pelo pico”, ou caso contrário, sendo insuficiente para atender variações de demanda não programadas com riscos de perda de prazos processuais, ou da qualidade de postulação judicial, quando não prejudicando o atendimento consultorial interno, principal foco de atuação das estruturas internas.

A assessoria jurídica interna, que tem por função liderar esta estrutura híbrida, deverá proporcionar a realização dos objetivos da empresa (estratégicos, táticos e operacionais) da maneira mais eficiente (através da otimização do uso dos recursos disponíveis), eliminando despesas, reduzindo o montante quando isso se mostrar necessário, realizando controles e monitoramento das atividades preventivas e de gestão de risco, que impliquem a eliminação de contingências, mitigar ou compensar os impactos indesejáveis.

Nesse sentido, esse departamento passa a se comportar se colocando ao lado do empresário nas decisões negociais e no planejamento estratégico da companhia, tornando, desta forma, o Departamento Jurídico um centro de empreendedorismo, se afastando das rotineiras atividades mecânicas, repetitivas e não conclusivas, que retiram do advogado o tempo de análise e liderança dos planos de ação que efetivamente agregam valor ao negócio.

Assim sendo, de maneira a se evitar a frustração dos clientes internos e externos, é necessário definir determinados parâmetros previamente, a exemplo de prazos, responsabilidades, escopo do trabalho, características específicas. Analisar, a cada momento, se, enquanto advogado e profissional corporativista está ou não

conferindo segurança jurídica ao negócio e fornecendo a base para tomada de decisões estratégicas para diretoria e, ao mesmo tempo, agregando valor ao negócio.

Frise-se a necessidade de que o Departamento participe das decisões estratégicas da companhia. A contribuição do advogado neste ponto é inquestionável, seja para identificar oportunidades e riscos de determinada decisão, seja para antecipar futuros obstáculos e melhor preparar a empresa para enfrentá-los.

Neste mesmo sentido, se observa que o Departamento Jurídico passa a atuar de forma extensiva, eficaz e didática para oferecer bases sólidas ao bom desenvolvimento do negócio, bem como passa a ser percussor de medidas que abrevie as dificuldades da distância, e ao mesmo tempo, exige uma atuação ágil e sempre focada em resultados.

A referida atuação exige transparência e eficácia das áreas fiscais e de controladoria, buscando assim evitar fraudes, observância de comportamentos éticos no mundo dos negócios. As empresas passam a enxergar de forma mais clara a necessidade de suporte jurídico qualificado, crescendo a demanda por bons profissionais com alta performance.

Ante o exposto, válido se faz ressaltar, que a responsabilidade do departamento Jurídico interno, dentre outras coisas, diz respeito à ética e conformidade, assumindo o mesmo a função primordial na organização, requerendo dos seus integrantes interação constante com as demais áreas da empresa e com as autoridades públicas, além de profundo conhecimento técnico sobre os diversos aspectos jurídicos e operacionais da atividade corporativa.

Exige-se, ainda, uma elevada capacidade gerencial para que as diversas demandas através do suporte jurídico sejam satisfatoriamente atendidas, diretamente e/ou contando com auxílio de escritórios de advocacia externos.

Tudo isso faz crescer o volume de assuntos submetidos ao jurídico dia a dia, igualmente, cresce a pressão por tempo de resposta e por redução de custos, o que impacta no pagamento de honorários advocatícios e na própria manutenção ou ampliação da equipe interna. Conciliar de forma eficiente todos os componentes desta equação surge como o maior desafio jurídico.

Sublinhe-se, como ponto crítico para o Departamento Jurídico, a agilidade no tempo de resposta, a injustificável demora em responder as questões apresentadas atrapalha toda e qualquer iniciativa. A atual dinâmica do mercado, todavia, é antagônica a tal ponto, surgindo, em consequência, uma das seguintes situações: ou

o advogado será responsabilizado pelo atraso daquele determinado projeto, ou a repetição desta prática fará com que as demais áreas simplesmente evitem o Jurídico tomando decisões, que, muitas vezes, comprometem os próprios interesses da empresa e geram riscos desnecessários.

A rapidez no oferecimento das respostas, para as consultas direcionadas ao Departamento, pode ser severamente penalizada quando da inexistência de equipe de profissionais suficientes a atender todas as demandas, tendo que, muitas vezes, trabalhar com quadro reduzido, e, ainda assim, proporcionar o máximo de resultados com o mínimo de recursos. Fatores como estes, compõem a arte de um Departamento Jurídico Estratégico, que se reinventa a cada novo problema pendente de solução.

Envolve-se com planejamento estratégico, gestão de pessoas, matérias contábeis e econômicas, melhorias operacionais, facilitação de negócios e políticos de ética empresarial. Relaciona-se com mercado consumidor, com investidores, com a imprensa, com parceiros comerciais e com concorrentes. O advogado passa a atuar como um executivo da empresa, comprometido, cobrado e (devendo ser) bonificado pelos resultados da mesma.

Para tanto, são fundamentais dois componentes: a vocação e preparação, uma vez que, nossas universidades ainda carecem de matérias específicas sobre a advocacia empresarial em seus cursos de graduação, a vocação, na maioria das vezes, é despertada apenas pela prática profissional.

Para bem entender e advogar em favor de todos esses negócios, é conveniente a formação técnica, também, em outras áreas distintas da jurídica. Tanto as empresas devem facilitar este aprimoramento, ao oferecer aos integrantes do seu Departamento Jurídico possibilidades de cursos e intercâmbios de informações, quanto, cabe também, ao profissional buscar e criar tais oportunidades.

Não é razoável exigir do advogado interno, cujo perfil na maioria das vezes é generalista, conhecimento pleno sobre absolutamente todos os aspectos jurídicos da atividade empresarial. É obrigação do advogado interno sim, se tornar especialista no ramo de atividade da empresa para, quando consultado, poder, de pronto, oferecer suas impressões, mesmo que, dependendo da complexidade ou relevância da matéria, tenha que buscar uma segunda opinião ou aprofundar o estudo para uma resposta futura mais detalhada.

Em outras palavras, o advogado interno, notadamente em corporação que adotam o modelo de Departamento Jurídico enxuto, deve sim ter o perfil generalista,

porém, pleno conhecimento das implicações jurídicas do negócio da empresa e do setor econômico em que ela atua, sem excluir, por consequência a necessidade de que seja especialidade em um dos ramos do direito de sua preferência ou que tenha maior afinidade.

Por sua vez, se destaca, que o Departamento Jurídico, se depara com a costumeira e difícil situação na qual o número de advogados e de recursos externos é inferior a real necessidade do jurídico. Assim, saber identificar e agir proativamente nas prioridades do departamento e saber dizer “não” apenas como último recurso é atribuição das mais árduas.

A conquista da credibilidade necessária para alçar o Departamento Jurídico, ao centro do poder decisório da empresa, passa pela transparência na atuação e pela clareza e objetividade na comunicação.

A realidade atual, não mais aceita essa prática, mas sim exige um profissional integrado à empresa em todos os sentidos, implicando na utilização de uma linguagem resumida e de fácil compreensão.

É fundamental repensar o modelo de gestão constantemente, se assegurando de que, o jurídico desempenhe um papel compatível com as exigências atuais do mercado e que reúna as condições necessárias para atuar de maneira proativa, independente, criativa e sempre alinhada com os valores da empresa.

Hoje o advogado interno não pode se apresentar apenas como consultor jurídico, ele precisa apresentar um desempenho maior para o crescimento da empresa; deve participar mais dos negócios, com atuação no campo preventivo e de gerenciamento de riscos; deve ter uma atuação eficaz com tomada de iniciativa para soluções rápidas e estratégicas, alinhadas ao negócio da empresa; ele deve ser multidisciplinar, especializado com questões legais e da organização, aplicando todo seu conhecimento para obtenção de resultados (SELEM e LEITE).

No universo corporativo, o papel dos departamentos jurídicos se ampliou, uma vez que, precisam estar inteirados às demais áreas da empresa e necessitam enfrentar desafios muito maiores e diversificados trazidos pela globalização.

Destaque-se que o advogado empresarial, qualquer que seja sua área de concentração, precisa entender também de estratégia, contabilidade, economia, regulação e negociação de empresas, além de ter uma boa noção de mercado de capitais de internacionalização de empresas, da questão concorrencial e de propriedade intelectual.

Não obstante, ainda é possível observar, com frequência, que muitos empreendedores, após verem seus negócios se estabelecerem, têm dúvidas em relação ao aspecto jurídico de suas operações: terceirizar ou criar um departamento na própria empresa?

A resposta não é tão simples assim. Tradicionalmente, era comum que as empresas – sobretudo as de menor porte – contassem com um consultor jurídico, alguém ou um escritório, que as orientasse nas questões legais, pautando-se na ideia de que, terceirizar é o remédio mais eficaz e rentável. Hoje, porém, cada vez mais, organizações têm percebido que montar um departamento jurídico não apenas pode representar economia, mas também, pode trazer vantagens estratégicas, já que, o departamento tem a possibilidade de participar ativamente das principais decisões da companhia e evitar futuros contratempos.

Neste cenário, a de se ressaltar, que o jurídico é um dos departamentos com maior permeabilidade dentro da empresa, é um setor estratégico, já que, faz interface com diversas áreas, desde compras e vendas até marketing e finanças. Porém, em muitas empresas, o departamento jurídico fica isolado dos negócios e esse é um grande erro.

Com um mercado cada vez mais competitivo, os departamentos jurídicos das empresas precisam pensar, frise-se, não só com a cabeça de advogado, mas, também, de empresários, para apoiar os negócios e atuar de maneira integrada à mentalidade da empresa. Por isso, devem cuidar de uma série de questões que podem parecer alheias à área jurídica, mas que, na realidade, possui total ligação.

Neste interim, é nítido, constatar a importância de um jurídico interno para tornar a empresa mais competitiva, atrativa e propensa à geração de maiores resultados, já que passaria a atuar de modo a evitar demandas posteriores, como será detalhado a seguir.

Para tanto, contar com um bom departamento e gestor jurídico, é de fundamental importância para obtenção dos resultados almejados. Um bom profissional do departamento jurídico deve ter, sobretudo, conhecimento de causa. Os advogados corporativos devem conhecer a fundo as atividades desta empresa, devem ser especialistas no negócio ou ramo no qual a empresa atua.

## 2.1 A GESTÃO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO

As relações sociais estão em constante processo de mudança. E com intensidade cada vez maior. As organizações empresariais devem ser entendidas, conforme Chiavenato (2010) como verdadeiros seres vivos que quando bem sucedidas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver.

O crescimento, portanto, acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações e principalmente, além do número de recursos humanos, se faz necessário conhecimentos e habilidades cada vez mais específicos para driblar as questões do cotidiano.

Por sua vez, o gestor jurídico é hoje um verdadeiro executivo advogado (ou advogado executivo) e, como tal, precisa atuar e ser percebido pelas empresas, ou seja, continua sendo advogado, mas precisa pensar e atuar também enquanto executivo. Assim, cabe a esse profissional habilidades técnicas operacionais capazes de analisar as condições internas e externas da empresa e seu correspondente diagnóstico.

Vale ressaltar que as organizações devem ser compreendidas como um composto burocrático interligado por normas e regulamentos estabelecidos previamente. Ou seja, a empresa se baseia em legislação própria, que conforme Chiavenato (2010) serve como uma espécie de Constituição privada e que diante da divisão social do trabalho, o operador do direito terá a racionalidade adequada para a verificação da produção das constantes estruturas legais que se constrói.

A divisão sistemática do trabalho e do poder (disciplinar), que estabelece as atribuições de cada participante, é um meio para se obter a homogeneidade de tarefas de cada órgão e a medida que ocorre a especialização do trabalho, a organização passa a necessitar de coordenações dessas diferentes atividades, agrupando-as. Assim, tal segmentação tem como escopo alcançar operações mais eficientes e econômicas.

Dada à realidade atual, de que o gestor estratégico da área jurídica de uma empresa moderna e dinâmica é um verdadeiro executivo empresarial, com formação e atuação sistêmica, que além de exigir conhecimentos complementares, que vão além do “meramente” jurídico, orientada para o negócio, precisa entender seu novo papel e seu novo perfil.

O fato acima apresentado, parece interessante quando analisado sob a ótica da formação acadêmica do profissional da advocacia corporativa, que é basicamente voltada ao trabalho individual. Nesta perspectiva, o mencionado profissional, de fato, se depara com um novo desafio para o exercício de suas atribuições, que passarão a ser interligados a outros grupos e de forma conjuntural.

O advogado empresarial de hoje, qualquer que seja a área específica de concentração, precisa compreender, também, de uma vasta área que vai além da puramente jurídica, isto se traduz num conhecimento multe e interdisciplinar, ou não poderá, de fato, atender o apoio de que sua empresa precisa.

Ato contínuo, o chamado mundo corporativo é tão ágil e complexo, e, o direito empresarial tem se sofisticado tanto e assumido tão grande influência na vida das empresas, que cada vez mais, o advogado interno precisa entender de empresa, da sua empresa e atividade em particular, como ainda ser um bom gestor e conhecer muito bem o mercado em que atua, para escolher bons parceiros, bons advogados externos e escritórios.

Logo, as empresas estão se tornado cada vez maiores, mais produtivas, com maior número de clientela e atuação em mais lugares, sendo afetada por mais legislações, leis, decisões judiciais e ações/processos de todo gênero, tendo, as empresas, que se adaptar e ajustar suas práticas, sistemas, métodos de atuação e gestão, para manter ou ganhar competitividade.

Outros fatores que trazem ainda mais complexidade à questão, e que deve ser levada em consideração, é o cenário político, legislativo e regulatório (sem contar a carga tributária, a burocrática e a chamada crise do judiciário), dentre outros, que exigem verdadeiros milagres das empresas brasileiras, de seus gestores e, também, dos Departamentos Jurídicos Internos.

Destaque-se, que é fundamental, como acima exposto, que o profissional da advocacia corporativa, se perceba enquanto peça chave, importante para o direito empresarial e para o direito aplicado as empresas (e os negócios), e para gestão – em especial a gestão estratégica – dos assuntos jurídicos, sendo importante que ele rapidamente adquira novas competências e assuma novos papéis.

Ressalta-se, como anteriormente exposto, e sublinhado nesse momento, que, em meio às complexidades do mundo empresarial, o mercado, busca hoje um profissional mais e melhor formado, bem treinado, com um novo delineamento, e moderna visão de atuação, fazendo com que cursos, professores, escolas, alunos,

escritórios e empresas tenham hoje outras e novas características, pois todos fazem parte do contemporâneo cenário.

A de se destacar a existência de falhas na formação de futuros advogados empresariais, devido à ausência de treinamento em negociação, prevenção de conflitos, elaboração de contratos, direito regulatório, negócios em geral, tratos próprios da vida empresarial que quase nunca são efetivamente ensinados. Falhas estas que se acentuam, devido a exiguidade nos exemplares de material de consulta e mesmo material didático à disposição de advogados, alunos, gestores e até mesmo professores que se dediquem a esse tema.

A lacuna na formação e preparo dos futuros profissionais para enfrentar o mercado empresarial, encobre a possibilidade de escolha um novo caminho, haja vista, que o direito não se limita aos ramos indicados nos bancos das instituições de ensino, mas, vai além, existindo ainda a possibilidade ora apontada, qual seja, imersão no mundo corporativista, que diferentemente de escritórios de advocacia especializados em determinada matéria, se depara constantemente com novos emblemas, novos desafios, novo público alvo, além de se deparar com constantes inovações.

Neste sentido, se frise, que o advogado empresarial moderno precisa ser integrado à empresa, seja ela a empresa na qual trabalha, seja aquela para qual presta serviço como advogado corporativo externo, dado que o mundo moderno exige rapidez, perspicácia, estratégia, comprometimento, e mais do que tudo, conhecimento profundo no negócio da empresa.

Logo, o gestor jurídico, deve ter em mente que seu cargo é de gestão e que o jurídico é apenas a sua área de atuação, ou seja, o seu trabalho não é apenas advogar, mas gerir, e gerir com eficiência, eficácia, estratégia e excelência.

A verdade é que, para as empresas, o que conta no tocante ao direito, é a aplicação deste ao mundo empresarial, ao mundo dos negócios, e não o direito puro e autônomo. Para as empresas o advogado será útil se, e quando, de fato ajudar a tomar decisões e até mesmo, em alguns casos tomar tais decisões, de forma empresarial, correndo riscos empresariais e “vivendo” o negócio da empresa em que trabalha.

A atual crise econômica, todavia, afeta diretamente a implantação de departamentos jurídicos nas empresas. Se revelando mister aclarar, a importância da relação do custo benefício da manutenção deste setor, que vem a figurar como

estratégico para diretoria e/ou presidência, na tomada de decisões táticas assegurando que a mesmas sejam realizadas com segurança.

Destaca-se, de igual forma, a relevância do departamento jurídico na atuação consultiva e preventiva, do contrário tempo e dinheiro, além de trabalho e desgaste de todos são gastos de maneira ineficiente se questões importantes forem levadas ao conhecimento do jurídico apenas quando o problema já apareceu ou um processo administrativo ou judicial já foi iniciado, bem como, se contratos forem levados à “aprovação” do departamento jurídico apenas no momento a assinatura.

Questões jurídicas podem ser tão importantes na estratégia da empresa e criar tanto valor quanto aspectos de finanças, marketing ou vendas e fazer a empresa melhorar ou piorar, progredir ou falir. Sendo, o departamento jurídico, capaz de evitar perdas, encontrar soluções e caminhos, negociar bons contratos, recuperar receitas, ganhar muito dinheiro ou evitar que se perca, como qualquer outra área ou departamento.

Importa destacar, que um dos segredos para que os resultados acima mencionados sejam alcançados é o fato do gestor do departamento escolher muito bem sua equipe e alocar a pessoa certa ao caso certo, ao tempo e a hora corretos e ainda no custo exato, pois o foco é a resolução do problema de forma eficiente, competente, rápida e com o menor custo possível.

Neste mesmo norte, caso alguma demanda seja terceirizada, não apenas o advogado interno precisa conhecer muito bem a empresa em que trabalha, mas, os advogados externos e os escritórios que são ou serão parceiros, precisam, igualmente, conhecer da mesma forma e com a mesma profundidade sob pena do cometimento de falhas.

A experiência mostra, que muito mais do que questões apenas de competência técnica e custo, o importante é realmente conhecer o negócio, bem como haver sentimento de equipe e verdadeira identificação entre advogado e empresa cliente.

## 2.2 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO PREVENTIVA

Conforme ensinamentos de Chiavenato (2010) a gestão deve ser entendida enquanto um processo administrativo aberto e cíclico de planejamento, organização, direção e controle.

Todas essas funções estão intimamente ligadas entre si e compõe um todo sinérgico. Desta forma, lembra o citado autor que as empresas não agem na base da improvisação, e nem querem depender da sorte ou do acaso. Tudo nelas é cuidadosamente planejado para que possa ser feito da melhor forma possível, desde a primeira vez e sem o cometimento de erros. Logo, o planejamento realizado no nível institucional recebe o nome de gestão estratégica.

De igual modo, para obtenção do resultado pretendido, além de um excelente gestor, é necessário a potencialização de algumas áreas, uma das mais relevantes para a empresa, a gestão preventiva, chamados por muitos, como gestão de *compliance*.

A gestão preventiva ou *compliance* vem do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é estar em conformidade, é o dever de cumprir e fiscalizar o cumprimento de regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição.

As regras da gestão preventiva se constituem basicamente de medidas a serem tomadas para prevenir os riscos legais que uma conduta inadequada dos funcionários ou sócios, podem trazer à instituição. Em sentido amplo é atuar junto a todos os setores e processos de trabalho da empresa de modo a evitar problemas futuros.

Uma estratégia preventiva muito utilizada é a elaboração de normativas internas e código de ética e conduta debatido com todos os envolvidos e que irá disciplinar os comportamentos admitidos e esperados pela empresa de seus funcionários, evitando conflitos entre as partes.

Assim, o setor jurídico, ainda conforme Chiavenato (2010) funciona como espécie de rastreador de ameaças ambientais diante de uma cadeia complexa de relações. Desta forma, o departamento não deve atuar de maneira reativa, isto é, de agir apenas quando é demandado por ações judiciais ou quando o problema já está instaurado, mas como uma área proativa que evita esse tipo de ocorrência e auxilia a empresa a manter a organização e conformidade com os padrões éticos e legais.

Além disso, não é demais destacar, que um departamento jurídico próprio, afora o que foi anteriormente mencionado, pode contribuir com sua gestão prevendo riscos e minimizando prejuízos, apresentando indicadores que demonstrem o desempenho financeiro, atuando em conjunto com os demais departamentos na definição de estratégias, municiando os gestores com informações relevantes para tomada de decisões e de várias outras formas.

Da mesma forma, é importante a adoção de padrão para as práticas comerciais de forma a evitar conflitos com consumidores. Ao contrário do que se pensa, esse tema não é relativo somente às grandes organizações, mas uma necessidade crescente no cenário empresarial.

As empresas precisam realizar negócios de forma ética e em conformidade com a lei, pois do contrário podem ser punidas criminalmente, (se for o caso), além de correr o risco de perder a credibilidade e aprovação dos clientes.

Em resumo, a função do procedimento da gestão preventiva vai muito além de, apenas, apontar o problema, mas direcionara junção da prática e o método de forma adequada, se mostrando como importante aliada do empresário que deseja contar com instrumentos de prevenção de conflitos e demandas legais, faz parte do planejamento empresarial e pode contribuir decisivamente para a consolidação duradoura da empresa no mercado.

### **3 FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITO E DO PAPEL DO ADVOGADO CORPORATIVO**

Diante do advento da nova legislação processual civil, a atividade da conciliação se revela como ferramenta indispensável, e assumiu um papel nunca antes exercido na história da trajetória jurídica, por qualquer das partes do litígio. Trata-se assim, conforme Diddier (2015), da expansão da função jurisdicional que pode ser entendida, conforme ensinamentos deste Douto Mestre, como a função atribuída a terceiro imparcial, para mediante um processo, reconhecer, efetivar ou proteger situações jurídicas concretamente.

Ainda que a posição acima enfrente diversas críticas doutrinárias, para a execução deste trabalho se acompanha esta linha, posto que, se entende, que a jurisdição deve acompanhar as mutações sociais para preservar sua essência. Ou seja, na medida em que a sociedade cresce, evolui juntamente com ela os conflitos judiciais, situação típica que se vivencia na atualidade.

Desta forma, lembra Neves (2016):

O estado não tem, por meio da jurisdição, o monopólio da solução de conflitos, sendo admitidas pelo Direito outras maneiras pelas quais as partes possam buscar uma solução de conflito em que estão envolvidas. São as chamadas equivalentes jurisdicionais. Há quatro

espécies reconhecidas por nosso direito: autotutela, autocomposição (tradicionalmente chamada de conciliação), mediação e arbitragem.

O processo, como instrumento do direito dotado de capacidade de pacificação social, não pode ficar alheio a esta mudança e a contemporaneidade, pois é produto do seu tempo e dos progressos sociais. Desta forma, lembra, ainda, Diddier (2015) que as teorias de jurisdição constituem espelhos dos valores e das ideias das épocas, e, assim, não podem ser ditas equivocadas ou anacrônicas.

Assim, com os elevados números de demandas judiciais, muitas delas sem qualquer respaldo jurídico, mas como mero instrumento de vingança, precisam ser banidas pelo assoberbado judiciário, e aquelas que tenham respaldo, precisam ser mitigadas através da oportunidade do diálogo, da escuta e da conciliação, muitas delas, quando presentes tais elementos, são concretizadas no âmbito extrajudicial.

Neste instante, se sobressalta a importância do advogado corporativo aberto a esta nova perspectiva, enfatizado na égide do novo código processualista (NCPC/15), de solução amistosa do conflito, a fim de coibir a formação da lide e cultivar a boa relação com seu cliente.

Ato contínuo, além de impedir a má-fé processual exposta acima, bem é verdade que o novo sistema processual civil deixa claro sua opção e estímulo aos métodos de soluções de conflito que não sejam jurisdicionais, mas, que ainda assim, sirvam para resolver as tensões sociais que chegariam ao judiciário.

Todos esses fatores refletem, caso não evitado, em atrasos na solução dos litígios, dado que, de um lado, a maioria dos condutores do processo, prezam muito mais por uma litigância excessiva e repúdio à solução amigável, de outro, se observa, o despreparo do Poder Judiciário em receber e tratar a atividade de conciliação de modo técnico e efetivo.

Isto posto, NCPC/15 contempla-se no capítulo, intitulado “Normas Fundamentais do Processo”, em especial, seus Arts. 3º e 4º, abordam a responsabilidade de todos os integrantes da relação jurídica (autor, réu e Estado) para que, de forma colaborativa, se chegue à resolução do litígio, assim como, promove o estímulo a métodos alternativos para solução dos conflitos, atitude esta que deve seja incentivada, pelas partes, a fim de que, dentro de um prazo razoável, se chegue solução do caso.

### 3.1 O ESTÍMULO A CONCILIAÇÃO NO ÂMBITO CORPORATIVO

Lembra ainda Didier (2015), que uma das finalidades do processo é a promoção da paz social. Desta forma, a Conciliação é estimulada pelo NCPC/15, que inclusive, a coloca como etapa fundamental do processo ao dispor, em seu art. 165, que:

Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

Desta forma, e diante do exposto acima, a conciliação é estimulada em seu caráter judicial e extrajudicial, mas sempre ocupando a noção de solução negocial do conflito. E, ainda no entendimento do doutrinador Neves (2016), é uma estratégia interessante e cada vez mais popular de solução de conflitos sem a interferência judicial.

Todavia, para que esta forma de resolução de conflito seja efetivamente colocada em prática, se faz necessário à realização de sacrifício, total ou parcial, das partes envolvidas no conflito mediante a vontade unilateral ou bilateral de tais sujeitos. Ainda que abstratamente pareça uma perda de recursos humanos e financeiros, a escolha deste método de resolução de conflitos no ambiente corporativo, importa em verdadeira otimização de tempo na busca dos resultados almejados, economia de gastos a médio e longo, não sendo necessário, por exemplo, o deslocamento da equipe interna para resolução da lide.

Neste mesmo sentido, o advogado corporativo e, claro, a equipe que compõe o departamento jurídico interno, bem como, e, sobretudo, a empresa e seus administradores, devem estar alinhados com essa ideia, ao realizar a escolha por esse método faz resplandecer a imagem de positividade da marca da instituição, na medida em que propicia um ambiente adequado e disposto a solucionar o conflito sem levar a demanda até o hostil ambiente do judiciário.

O advogado corporativo, neste momento, assume o relevante papel de ser porta-voz e verdadeiro representante dos interesses da empresa e de suas intenções em facilitar e viabilizar o deslinde da controvérsia, assim como, repise-se, se revela excelente oportunidade de concretização da imagem da marca perante a sociedade.

Diante do exposto, se ressalta que o impulso ao consenso já é previsto entre advogados corporativos através do novo Código de Ética do Advogado, sendo dever deste “estimular a conciliação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios” e “aconselhar o cliente a não ingressar em aventura judicial”. Posição que parece ainda mais eficaz quando tomada pelo advogado corporativista e correlacionada os pontos negativos do processo judicial frente ao dinamismo do mundo cooperativo.

Trata-se assim, conforme explanado anteriormente, e ressaltado neste momento, da posição de gestor que o advogado vem a cumprir na empresa. Uma vez que, para decidir por tal meio, este entrelaça valores econômicos, sociais e até de prospecção de mercado.

Do mesmo modo, o gestor, no momento da ponderação e escolha da técnica para solução do conflito, não deve verificar, apenas, o tempo e custas, mas ponderar o fato de que, ao sugerir tal técnica este também privilegia, frise-se, a chamada qualidade e posicionamento da marca frente ao mercado. Isto posto, é inegável, que diante das novas flexibilidades do mercado de consumo, a adoção por soluções não jurisdicionais influenciam diretamente não somente na imagem da marca, mas no marketing da empresa.

Por fim, se destaca, que a solução equivalente de conflito pode ser uma eficaz ferramenta sugerida pelo advogado cooperativo, cabendo, a este, sua implementação e o gerenciamento das variáveis de custos e benefícios. Todavia, como qualquer outro profissional que vende sua força de trabalho, o mesmo deve estar ciente de que as soluções deverão levar ao sucesso empresarial de forma direta ou indireta.

Assim, a atuação neste novo ramo sempre terá um caráter paradoxal ao profissional, visto que ao sacrificar direitos empresariais deverá demonstrar que a longo prazo tal atuação tratará maiores lucros e aumento de capital a organização.

#### **4 CONCLUSÃO**

Conforme analisado ao longo destas breves considerações, se verifica os desafios enfrentados pela advocacia corporativa, a deficiência enfrentada seja pelos profissionais da área, seja pelos recentemente incorporados à advocacia corporativa.

A deficiência pode ser constatada pela ausência de material sobre tema, ou mesmo, pela falta de incentivo e propagação sobre a possibilidade de atuação no ramo do direito empresarial, sob a perspectiva apresentada.

Ao mesmo tempo, se constata, que o departamento jurídico se revela como setor fundamental para as empresas, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e seguras, bem como, se observa, que sua atuação de forma preventiva pode provocar redução de custos e de futuras demandas judiciais, gerando resultados positivos para o negócio.

Por fim, se cabe, a orientação de que a gestão jurídica estratégica está orientada especialmente para o futuro, em um horizonte temporal de longo prazo, não sendo, portanto, um setor pronto e finalizado.

Logo, os estudos para sua implementação dependem da análise de dados internos e externos, mas principalmente de uma visão global sobre a atuação da organização no mercado, sua cadeia produtiva e sua relação com os recursos humanos.

Assim, se observa, que diante da atual situação de crise econômica, este importante setor tende, muitas vezes, a ser relegado por não propiciar resultados imediatos. O que se coloca como um erro fatal quando observados sob o prisma da gestão estratégica.

Desse modo, cabe fazer uma ponderação sobre a necessidade da empresa, de se posicionar de forma tática no mercado e almejando um crescimento sólido e sem riscos no futuro, com a presença de um jurídico interno, setor fundamental, ou crescer de forma desordenada e sem segurança, por negativa de investimentos para tal setor.

## REFERÊNCIAS

AURUM. **Como o Departamento Jurídico Mantém a Empresa em Conformidade.** Disponível em: <<http://www.aurum.com.br/blog/como-o-departamento-juridico-mantem-empresa-em-conformidade/>>. Acesso em: 13 dez 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Técnica**, 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL, E. **Data Vênia, Empreendedor**: um bom departamento jurídico é essencial para sua gestão. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/juridico/>>. Acesso em: 13 dez 2016.

BRASIL. **Código de Proteção e Defesa do Consumidor**. Brasília: Senado Federal; 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei 12.036 de 01 de Outubro de 2009**. Brasília: Senado Federal, 2017.

\_\_\_\_\_. **Código de Processo Civil Brasileiro**. Brasília, DF: Senado Federal, 2015.

\_\_\_\_\_. **Código Civil**. Brasília: Senado Federal; 2012.

DIDIER JR, F. **Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual Civil e do Conhecimento**, 17. ed, Vol 1. Salvador: Juspodium. 2015.

LUCCI, G. **A Conciliação no Novo CPC e a Tarefa do Advogado**. Disponível em: [https://gustavobelucci.jusbrasil.com.br/artigos/307799509/a-conciliacao-no-novo-cpc-e-a-tarefa-do-advogado?ref=topic\\_feed](https://gustavobelucci.jusbrasil.com.br/artigos/307799509/a-conciliacao-no-novo-cpc-e-a-tarefa-do-advogado?ref=topic_feed). Acesso em 21/08/2017.

NEVES, D. A. A. **Manual de Direito Processo Civil**, 7. ed. São Paulo: Método, 2015.

SELEM, L.; LEITE, L. B. **Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno**: caminhos para excelência e forma de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.

SHIMAMOTO, M. **Entenda o que é Compliance Jurídico e Porque Este Método Pode e Deve Ser Aplicado a Sua Empresa**. Disponível em: <<http://investimentosenoticias.com.br/noticias/artigos-especiais/entenda-o-que-e-compliance-juridico-e-porque-este-metodo-pode-e-deve-ser-aplicado-a-sua-empresa>>. Acesso em: 13 dez 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas Projetos. **Universidade Federal do Paraná. Sistema de Bibliotecas**. Curitiba: UFPR, 2007.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## **ABSTRACT**

This paper intends to demonstrate the importance and role of a corporate lawyer within an internal legal department, pointing out the limitations encountered and making generous considerations about its development and performance, especially its importance to the board, which are based on its strategic decision guidelines -do. In this perspective, the lawyer understands not only the branches of law commonly used, but begins to act and understand the law of companies, becoming directly or indirectly owner of the business and thus attract new clients, ie the Directors, Sectors and employees. Finally, it indicates that preventive action is the best strategy to block existing demands and prevent future ones, generating waste of time, work and capital.

**Keywords:** Professional performance. Legal department. Business strategy.