

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

JOSÉ CARLOS RIBEIRO DE SOUZA

**GESTÃO DE PESSOAS EM DEPARTAMENTO JURÍDICO DE  
EMPRESAS NO BRASIL**

MONOGRAFIA DE MBA

CURITIBA  
2018

JOSÉ CARLOS RIBEIRO DE SOUZA

**GESTÃO DE PESSOAS EM DEPARTAMENTO JURÍDICO DE  
EMPRESAS NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Décio Estevão do Nascimento

CURITIBA  
2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

### GESTÃO DE PESSOAS EM DEPARTAMENTO JURÍDICO DE EMPRESAS NO BRASIL

Esta monografia foi apresentada no dia 05 de março de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato JOSE CARLOS RIBEIRO DE SOUZA apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dr. Décio Estevão do Nascimento  
Orientador

---

Prof. Dra. Giovanna Pezarico  
Banca

---

Prof. Dr. Leonardo Tonon  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

## RESUMO

SOUZA, José Carlos Ribeiro de. Gestão de pessoas em departamento jurídico de empresas no Brasil. 2018. 51 f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

O presente estudo visa analisar o papel da gestão de pessoas de um departamento jurídico e como essa gestão pode influenciar nas tomadas de decisões administrativas para o sucesso das empresas no Brasil. Foram coletadas algumas informações importantes de algumas empresas de renomada atuação no país, através de pesquisa bibliográfica, sobre a gestão de pessoas em departamentos jurídicos internos. Deste modo, a pesquisa efetuada em livros de gestão e artigos específicos na internet direcionados com esse estudo, demonstrou alguns resultados principais como a necessária participação da área jurídica nas tomadas de decisões da empresa; a preparação das pessoas do departamento jurídico com o *core business* da companhia; e o envolvimento dos profissionais do departamento jurídico com a gestão em geral e a interação com as demais áreas internas. O trabalho propõe a necessidade de uma eficiente gestão de pessoas no departamento jurídico, mediante a análise da gestão de pessoas que atuam nesse departamento e a análise da atuação do próprio departamento jurídico perante a administração empresarial, a fim de resultar na efetiva participação e contribuição dessa área nas tomadas de decisões das empresas, o que certamente irá contribuir para um melhor resultado econômico-financeiro da companhia.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Departamento jurídico. Tomada de decisões.

## ABSTRACT

SOUZA, José Carlos Ribeiro de. Management of People in Legal Department of companies in Brazil. 2018. 51 f. Monografia (MBA em Gestão Empresarial), Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

This study aims to analyze the role of people management in a legal department and how this management can influence the administrative decision making for the success of companies in Brazil. We collected some important information from some companies of renowned performance in the country, through bibliographic research, on the management of people in internal legal departments. Thus, the research carried out in management books and specific articles on the Internet directed with this study, showed some main results as the necessary participation of the legal area in the decision making of the company; the preparation of the people of the legal department with the core business of the company; and the involvement of legal professionals with management in general and interaction with other internal areas.

The work proposes the need for an efficient management of people in the legal department, through the analysis of the management of people working in this department and the analysis of the performance of the legal department before the business administration, in order to result in the effective participation and contribution of this department area in the decision-making of the companies, which will certainly contribute to a better economic-financial result of the company.

**Keywords:** People management. Legal department. Decision-making.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos Conceitos da Gestão de Pessoas em Departamentos Jurídicos .....	23
Quadro 2 – Resumo dos Conceitos da Atuação dos Departamentos Jurídicos .....	25
Quadro 3 – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A (Embraer) .....	27
Quadro 4 - Elevadores OTIS Ltda. ....	28
Quadro 5 - O Boticário .....	29
Quadro 6 - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).....	30
Quadro 7 - MRS Logística S/A .....	31
Quadro 8 - Comau do Brasil Indústria e Comércio Ltda .....	33
Quadro 9 - AMIL Assistência Médica Internacional S.A. ....	34
Quadro 10 - Aché Laboratórios Farmacêuticos S.A. ....	36
Quadro 11 – Grupo Gerdau.....	38
Quadro 12 - Aços Villares Ltda.....	39
Quadro 13 – A Gestão de Pessoas em Departamentos Jurídicos .....	41
Quadro 14 – A Atuação do Departamento Jurídico nas Empresas .....	43

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 TEMA .....	8
1.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	99
1.3 PROBLEMA .....	100
1.4 OBJETIVOS .....	111
1.4.1 Objetivo geral .....	111
1.4.2 Objetivos específicos.....	111
1.5 JUSTIFICATIVA .....	122
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	122
1.7 EMBASAMENTO TEÓRICO .....	144
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	144
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	155
2.2 DEPARTAMENTO JURÍDICO EM EMPRESAS BRASILEIRAS .....	1919
2.3 ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA.....	211
2.4 ALINHAMENTO CONCEITUAL .....	233
2.4.1 - Resultado do estudo dos <i>cases</i> práticos pesquisados.....	266
2.4.1.1 - Empresas do setor tecnológico .....	266
a) Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A (EMBRAER): .....	266
b) Elevadores OTIS Ltda. ....	2727
2.4.1.2 – Empresa do setor de varejo e serviços .....	2828
a) O Boticário .....	2828
b) Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) .....	290
2.4.1.3 Empresas do setor logístico e automotivo .....	311
a) MRS Logística S/A.....	311
Fonte: MRS Logística (2017).....	311
b) Comau do Brasil Indústria e Comércio Ltda.....	322
2.4.1.4 - Empresas do setor de saúde .....	333
a) Amil Assistência Médica Internacional S.A. ....	344
b) Aché Laboratórios Farmacêuticos S.A.....	355
2.4.1.5 Empresas do setor de energia e aço.....	3737
a) Grupo Gerdau .....	3737
b) Aços Villares S.A. ....	3839
2.5 Análise dos resultados .....	390
<b>3. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>4646</b>

3.1 – Limitações da Pesquisa.....	4747
3.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros .....	4848
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>4949</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção serão apresentados os principais fatores que embasaram a pesquisa. São eles: tema, delimitação da pesquisa, problema, objetivo geral e específico, justificativa, procedimentos metodológicos, embasamento teórico e a estrutura do trabalho.

## 1.1 TEMA

Busca-se verificar o quanto a gestão de pessoas nos departamentos jurídicos das empresas no Brasil poderá influenciar no êxito dos objetivos da empresa.

De acordo com Selem (2013), com a evolução tecnológica e a exigência de uma dinâmica de produção cada vez mais competitiva acontecendo em alta velocidade, a gestão de pessoas na prática corporativa de Departamentos Jurídicos muda igualmente rápido, pois seus clientes aparecem e desaparecem, sendo recomendável que o Jurídico seja adaptável a essas necessidades (SELEM, 2013).

A gestão de pessoas tem cada vez mais ocupada uma posição estratégica nas organizações, em busca da garantia de uma vantagem competitiva do mercado, segundo Knapick (2008). Ademais, o gestor de pessoas precisa gerir e difundir uma cultura de aprendizagem contínua, visando ao crescimento econômico, bem como, impulsionar a geração com novos conhecimentos e habilidades para o ritmo dos negócios e, as empresas, para uma única saída: a mudança, tanto comportamental quanto organizacional (KNAPICK 2008).

O desafio da área de gestão de pessoas consiste principalmente na produção do equilíbrio entre os aspectos relativos ao comportamento humano e os subsistemas da gestão de pessoas dentro de uma cultura organizacional (KNAPIK, 2008). Para Leite (2013), o chamado mundo corporativo é ágil e complexo que exige do advogado interno, conhecer não apenas de direito e da sua atividade em particular, como ainda ser um bom gestor capaz de conhecer muito bem do próprio negócio da sua empresa e também conhecer de jurídico. (LEITE, 2013).

Nesta mesma linha de raciocínio, Selem (2013) sugere que nas próximas duas décadas o mundo continuará em franca transformação, só que numa velocidade muito maior da experimentada até aqui. Neste contexto, as empresas mais ligadas ao

progresso tecnológico e moderno investem em ajustes organizacionais continuamente para manterem-se atualizadas a esse ambiente mutante. Esses ajustes têm impacto direto nos seus Departamentos Jurídicos e, por consequência, em seus advogados e gestores. Isso forçará uma reestruturação da forma como eles estão organizados e como prestam os serviços jurídicos para seus clientes internos e externos (SELEM, 2013).

O foco deste estudo é a gestão de pessoas de Departamentos Jurídicos de empresas no Brasil que, embora sejam compostos de variados cargos que vão desde menor aprendiz, auxiliares administrativos, estagiários, assistentes jurídicos, advogados e gestores jurídicos. Subentendem-se, portanto, que a gestão de pessoas aqui retratada recairá sobre os advogados e seus gestores e discorrerá acerca da postura destas pessoas como profissionais atualizados e preparados para acompanhar a velocidade das mudanças do mundo moderno. Essa evolução se estenderá, inclusive, às pessoas de Escritórios Jurídicos terceirizados, a fim de que todos os profissionais do jurídico tornam-se aptos na emissão de pareceres de notada participação nas tomadas de decisões das empresas.

## 1.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho trata de temas inerentes a gestão das pessoas em departamentos jurídicos de empresas no Brasil que está relacionado à postura e comportamento profissional dessas pessoas. Isso torna a pesquisa restrita à gestão jurídica corporativa de forma a evidenciar a importância de atuação desses profissionais dentro de um ambiente empresarial. Os limites da pesquisa fizeram com que a argumentação convergisse para o exame de artigos específicos da gestão de pessoas de departamentos jurídicos internos de algumas empresas no Brasil, retratados no livro *Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno* de Lara Selem e Leonardo Barem Leite, Juruá Editora, 2013, que foi utilizado como a obra principal deste trabalho.

No entanto, a pesquisa visou focar além de eventos relacionados à gestão de pessoas de departamentos jurídicos em empresas no Brasil, também, abordou rápidas análises na gestão de pessoas dos escritórios terceirizados que prestam serviços jurídicos para os departamentos internos e buscou também em alguns autores outros conceitos gerais de gestão de pessoas, nas limitações do tema

proposto. No geral, a pesquisa buscou retratar de que maneira, através da postura profissional das pessoas do departamento jurídico, a área jurídica poderá ter melhor participação nas tomadas de decisões das empresas e se tornar um forte parceiro da gestão administrativa.

Como retratou Bortman (2016), um mero colaborador do jurídico deve ser dotado de gestão empresarial e principalmente “sentir-se dono do negócio” para cogerir ao lado da empresa e dos negócios empresariais.

Todo o conteúdo estudado está adstrito às obras bibliográficas e outras obras esparsas que foram extraídas na rede (*internet*) colacionada na bibliografia da pesquisa.

### 1.3 PROBLEMA

Pode-se dizer que os problemas relacionados à gestão de pessoas no departamento jurídico, são culturais e nascem desde a conclusão do curso de direito. A verdade é que a grande maioria dos advogados não tem formação em temas de gestão ou organização administrativa. Isso gera a dificuldade dos advogados compreender o contexto geral da organização e entender os efeitos gerais de certos atos ou comportamentos das pessoas no ambiente jurídico corporativo (MADERO, 2015).

O fato é que no cenário de livre concorrência de hoje, a gestão de pessoas tem ocupado cada vez mais uma posição estratégica nas organizações. O gestor de pessoas precisa gerar e difundir uma cultura de aprendizagem contínua, bem como, impulsionar a geração de novos conhecimentos e habilidades. Os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças e o mercado de trabalho exige cada vez mais profissional altamente qualificado, com excelentes competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação (KNAPIK, 2008).

Para os profissionais do direito em um ambiente corporativo, como é o caso dos departamentos jurídicos nas empresas brasileiras, em seu caráter individualista custa reconhecer a figura do “chefe”. Dificilmente reconhecem o poder da organização nem se consideram trabalhando para ela, o que dificulta para as empresas utilizarem “armas organizacionais” contra esses profissionais que tendem a

preservar sua autonomia e individualismo com maior veemência que outros profissionais. Em linhas gerais, o problema na gestão de pessoas em departamentos jurídicos decorre das características dos profissionais do direito que tendem naturalmente a ser “individualistas”, onde o profissional tem um compromisso primordial com a sua profissão e com a sua carreira e secundariamente com a organização na qual trabalha (MADERO, 2015 p. 130).

Neste contexto, a pergunta que se pretende responder por meio deste estudo, é: **como a gestão de pessoas de um departamento jurídico pode contribuir e influenciar nas tomadas de decisões administrativas?**

O estudo tem como premissa norteadora, a melhor gestão de pessoas nos departamentos jurídicos internos das empresas, que poderá possibilitar ganhos não só no desempenho pessoal e intelectual dos seus agentes, como na melhoria dos resultados das companhias. Isso possibilitará às empresas incrementar seus ganhos financeiros em novos investimentos locais e no cumprimento da sua função social, com a geração de novos empregos e fomentação da riqueza na sociedade.

## 1.4 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados os objetivos geral e específico do trabalho, inerentes ao problema anteriormente apresentado.

### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar o papel da gestão de pessoas de departamento jurídico e como essa pode contribuir nas tomadas de decisões administrativas.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o processo de gestão de pessoas como uma fonte comum de desempenho dos profissionais do jurídico dentro de uma organização;
- b) Identificar o perfil e a postura profissional das pessoas que atuam em departamentos jurídicos internos de empresas no Brasil;

c) Definir critérios para verificação de processos de gestão de pessoas com foco na melhoria das decisões administrativas.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Trata-se de uma pesquisa voltada à gestão de pessoas nos departamentos jurídicos internos de empresas brasileiras, que é muito relevante para o sucesso da companhia. Portanto, seus profissionais precisam apresentar uma postura profissional compatível ao grau de confiança que lhes é depositada, por se tratar de técnicos especializados na área jurídica.

O desafio dos gestores para conseguirem uma boa gestão desses profissionais, consiste principalmente no equilíbrio entre os aspectos relativos ao comportamento humano com a gestão de pessoas dentro da cultura organizacional.

A gestão de pessoas é um dos maiores desafios de uma organização e a área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre a empresa e colaboradores (KNAPIK, 2008).

A relevância deste estudo está na discussão sobre a preparação das pessoas que atuam na área jurídica (em especial os advogados e seus gestores) prestando serviços de notória importância empresarial. É preciso que estas pessoas estejam cada vez mais preparadas e envolvidas com o *core business* das suas instituições, sendo capazes de demonstrar melhorias progressivas na qualidade da entrega dos serviços por parte desses profissionais que se dedicam à área. Um departamento jurídico bem treinado e envolvido consegue enxergar prosperidades e encontrar soluções para a empresa.

## 1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento deste trabalho deu-se a partir da coleta e levantamento de informações de base científica através das pesquisas bibliográficas realizadas com acesso direto a obras físicas e também virtuais junto ao portal *Google Acadêmico*, todas citadas nas referências ao final. Com maior notoriedade na

pesquisa, foi utilizado o livro principal indicado no item 1.7 que trouxe diversos casos práticos na forma de artigos de outros autores e que foram examinados com o mesmo objetivo da pesquisa, para a qual, será apresentado a apuração dos resultados deste estudo.

A coleta e levantamento de informações efetuadas darão ao trabalho os dados necessários para a análise e confiabilidade conforme o objetivo geral e os específicos, uma vez que também possibilitou a verificação de gestão das pessoas de departamentos jurídicos de algumas empresas de variados seguimentos econômicos no país, adiante relacionados.

Desta forma, o levantamento de dados específicos de departamentos jurídicos foi verificado nessas empresas de setores diversificados na economia nacional, por serem companhias que tradicionalmente mantêm departamento jurídico interno, motivo pelo qual a investigação desses dados deu-se em casos dessas empresas, com base na obra principal descrita no item 1.7.

Por tais razões, a pesquisa determinou diferentes setores econômicos por companhias para demonstrar que mesmo em setores econômicos diferentes, as atividades do departamento jurídico se equivalem. Com isso, foi considerada neste estudo uma classificação por setores, assim denominado para indicar o ramo de atividade na economia, em apenas algumas companhias por serem conhecidas em tais setores econômicos (duas companhias para cada setor econômico), a saber:

- a) Setor de tecnologia nas empresas: Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER) e Elevadores Otis;
- b) Setor de varejo e serviços nas empresas: O Boticário e Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);
- c) Setor de logística automotiva nas empresas: MRS Logística S/A e Comau do Brasil Indústria e Comércio Ltda.;
- d) Setor de Saúde nas empresas: AMIL e Laboratórios Aché;
- e) Setor energia e aço nas empresas: Gerdau S/A e Aços Villares S/A.

A análise focou os dois critérios essenciais do tema pesquisado, que são diretamente relacionados à gestão de pessoas da área jurídica e à existência e atuação do jurídico dentro das Companhias apresentados na forma de quadro para

cada empresa e, ao final da seção, a conclusão obtida com a opinião dos autores pesquisados.

## 1.7 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste estudo, foi utilizado como referencial teórico a obra de Lara Selem e Leonardo Barém Leite - Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno - Caminhos para a Excelência e Formas de Inserir-lo nas Decisões Empresariais (2013), dentre outras obras esparsas e de grande valia também para o desenvolvimento do trabalho, como Gestão de Escritórios de Advocacia de Jaime Fernández Madero (2014); Virando a própria mesa de Ricardo Semler (2002) e Gestão de pessoas e Talentos de Janete Knapik (2008) além de outras obras e artigos pesquisados sobre o tema.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado da seguinte forma:

1 – **Introdução:** a apresentação do tema, a limitação da pesquisa com o problema, a premissa e os objetivos da pesquisa, a justificativa, os procedimentos metodológicos, as indicações para o embasamento teórico e a estrutura geral do trabalho.

2 - **Fundamentação Teórica:** uma revisão literária das diferentes correntes de autores pesquisados, descrevendo pontos desse estudo como, a gestão de pessoas; departamentos jurídicos em empresas brasileiras; escritórios de advocacia; alinhamento conceitual e entendimento verificado em cases práticos de algumas empresas brasileiras estudadas.

3 – **Considerações Finais:** uma descrição acerca da resposta da pergunta que se buscou na presente pesquisa, voltada para a gestão de pessoas de departamentos jurídicos e da atuação do próprio departamento jurídico dentro das empresas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para iniciar o estudo específico da gestão de pessoas no departamento jurídico, foi necessário além de uma análise mais específica de departamentos jurídicos, também um olhar para outras instituições de seguimentos econômicos distintos como o exemplo das empresas estudadas nos procedimentos metodológicos descritos no item 1.6.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Falar em melhoria de desempenho de colaboradores dos Departamentos Jurídicos é, pois, falar da Gestão de Pessoas. Nesse contexto, traz-se à discussão a posição de diversos estudiosos ao tema para ao final se conseguir destes uma conclusão que melhor retrate o objetivo deste trabalho.

A gestão de pessoas vem cada vez mais ocupando uma posição estratégica nas organizações, em busca da garantia de uma vantagem competitiva do mercado. Desse modo, o gestor de pessoas precisa gerir e difundir uma cultura de aprendizagem contínua, visando ao crescimento econômico, bem como impulsionar a geração de novos conhecimentos e habilidades (KNAPIK, 2008).

Ainda para Knapik (2008), o sucesso da empresa, a área de gestão de pessoas precisa conhecer bem a organização como um todo, desde o seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar adequadamente seus colaboradores e extrair destes o melhor para o progresso da instituição e, assim complementa:

As pessoas são alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa. (KNAPIK, 2008 p. 15).

Na mesma linha de raciocínio, Almeida (2017), citando Dutra (2002, p.17), afirma que gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo.



Com uma opinião mais discreta, Madero (2015) aponta que o profissional se sente realizado quando aprende, cresce e vai se transformando em um melhor profissional. Esse desenvolvimento se manifesta pela aquisição de conhecimentos e pelo domínio progressivo da arte da profissão de forma independente, prescindindo – na medida do possível – de instruções detalhadas ou esquemas de controle muito estrito.

Independentemente das necessidades de coordenação e controle que deve existir na organização, o profissional aspira a colaborar com a sua marca pessoal ao trabalho que realiza e recebe com receio os limites impostos, salvo se tais limites forem percebidos como ferramentas de maior aprendizagem e experiência (MADERO, 2015). Ainda, o ritmo dos negócios impulsiona as empresas para mudanças comportamental e organizacional E que o desafio da área de gestão de pessoas consiste principalmente na produção do equilíbrio entre os aspectos relativos ao comportamento humano e os subsistemas da gestão de pessoas dentro de uma cultura organizacional (KNAPIK, 2008)

Para Almeida (2017), fazendo referência a Coelho e Fuerth (2009), chama a atenção para a grande amplitude que o campo do desenvolvimento humano nas organizações e de gestão de pessoas. Tanto que a área de recursos humanos que antes era dividida em alguns subsistemas como, departamentos ou áreas agora chamadas de Gestão de Pessoas e, assim, os modismos, as terminologias e a adoção de modelos diversificados tornaram esse campo complexo e evolutivo.

Pode-se observar que a evolução da gestão de pessoas, ao longo do tempo, implicou também em evolução tecnológica e criou a necessidade de evolução na qualidade da prestação dos serviços do seu quadro de pessoal e com um poder de entrega muito mais elevado (ALMEIDA, 2017).

Em se tratando de gestão de pessoas, muito se espera da área de Recursos Humanos (RH), que faz uso de algumas ferramentas visando moldar as pessoas às suas determinadas funções. As empresas estão sempre buscando se adaptar às mudanças por meio de T&D (treinamento e desenvolvimento), por meio dos quais se trabalha conceitos e educação corporativa (KNAPIK, 2008).

Para Semler (2002), treinamento ainda é um processo estruturado pelo qual a empresa faz o seu levantamento e define quem precisa e o realiza. Mas a questão é que esse processo é tão enraizado nas empresas que normalmente duas coisas ocorrem: *i)* ou as pessoas ficam aguardando acontecer um treinamento e a

empresa decide que vai treiná-las, enquanto que deveria ser exatamente o contrário, pois, se treinamento deveria servir para aprimoramento e ascensão profissional do colaborador; *ii*) ou então seria o colaborador que teria que solicitá-lo sempre que julgasse necessário.

Nos conceitos de Madero (2015), o determinante na gestão de pessoas, é o poder pessoal daqueles que o detêm. O respeito é a pessoa e não a sua posição, pois, os colaboradores de qualquer corporação profissional, não se sentem compelidos a cumprir regras por seus valores formais, mas sim, por aqueles que estão por detrás delas e com poder de gestão para fazê-los cumprir.

Nesse tocante, também a gestão de pessoas de um departamento jurídico atualmente passa por mudanças positivas, como assevera Leite:

Estamos vivendo uma fase de grandes transformações nesse aspecto, e toda a classe dos advogados empresariais, internos e externos, está em processo de adaptação e evolução, lutando com os desafios e dificuldades do pioneirismo, mas também tendo todo o futuro à sua frente, podendo, em muitos casos, influenciar na formação desse futuro melhor. (LEITE, 2010, p. 36).

Segundo Pappalardo (2014), cada vez mais, percebe-se o movimento das grandes organizações preocupadas em fomentar a produção do conhecimento e, ainda, recruta pessoas que valorizam essa nova maneira de se pensar a gestão empresarial. Lembrando que, com o desenvolvimento das ciências humanas, a organização deixou de ser analisada tão somente por sua capacidade produtiva e geração de lucros, mas também pelo capital humano a ela agregado. Ainda segundo esse autor, pessoas inteligentes, motivadas, criativas, competentes agregam valores às empresas, criam produtos e serviços inovadores e trabalham mais empolgadas com sucesso, levando a empresa a um futuro promissor.

Na visão de Tella (2017), hoje o papel de um profissional do jurídico em uma empresa vai muito além de orientações e soluções dos dilemas jurídicos, uma vez que essa é apenas uma das funções do novo advogado corporativo. Agora este profissional precisa atuar também no plano estratégico das empresas. E para que isso ocorra, o advogado corporativo deve ter em mente que conhecer termos jurídicos é apenas o básico do cargo. É preciso assumir um papel de executivo, tendo noções de gestão e recursos humanos e entender de forma mais profunda o funcionamento do negócio da empresa.

Comungando com esse raciocínio, Bortman (2016) faz a seguinte observação em relação à importância da gestão de pessoas de um departamento jurídico:

O departamento jurídico não é dissociado do negócio essencial (*core business*), muito ao contrário, é ele peça absolutamente necessária e fundamental, trabalhando lado a lado com os demais departamentos da empresa. A partir de informações de ordem legal e de avaliação de risco, todos os contratos firmados pelos vários departamentos da empresa são submetidos ao departamento jurídico, o qual desempenha, ainda, a importante função de manter tais contratos atualizados, elaborando adequações impostas por lei. Portanto, é de vital importância o fornecimento pelo departamento jurídico à diretoria de informações técnicas-jurídicas, para subsidiar a esta a correta tomada de decisões tais como informações sobre os riscos do passivo judicial, incluindo-se o fiscal, o desempenho dos advogados internos e externos, e a necessidade da redução de contingências (BORTMAN, 2016).

Ainda neste ponto, Selem (2013) assevera que nos últimos 20 anos muitas transformações ocorreram no mundo. Assim também ocorreu com as empresas, com os departamentos jurídicos, com os escritórios de advocacia e, por consequência, com as pessoas dos departamentos jurídicos, em especial, os advogados.

Pela ótica dos autores referenciados, para que as pessoas dos departamentos jurídicos, em especial, os advogados, possam contribuir para o sucesso das empresas, além de entender profundamente das atividades essenciais (*core business*) a quem prestam serviços, precisam estar capacitadas tecnicamente. Precisam estar condicionadas às atividades por meio dos investimentos que lhes sejam conduzidos pela gestão (desenvolvimentos, treinamentos etc.), sob o risco de não terem reais condições de prestarem serviços eficientes, de boa qualidade e de bons resultados e, conseqüentemente, não contribuirão para os objetivos empresariais, em especial, aos profissionais da área jurídica que precisam além de dominar a técnica, passar a dominar também conhecimentos gerenciais e administrativos, desenvolver conhecimento de toda a sua companhia e envolver-se com as situações de todas as demais áreas da estrutura, emitindo pareceres e opiniões preventivas e solucionadoras.

O *core business*, de acordo com Bernardes (2011), na concepção da palavra, significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócio, geralmente definida como função estratégica da empresa para o mercado que basicamente define o ponto forte e estratégico de atuação da empresa e também a

área de atuação onde não pode ocorrer terceirização de atividades. Em brevíssimas palavras, é o principal negócio de uma empresa.

Seguindo este racional, Leite (2013), associa a necessidade de conhecimento do *core business* também pelo departamento jurídico, o que faz nos seguintes termos:

Afinal, como sabemos, fora dos escritórios de advocacia, o direito ou mesmo a advocacia não são *core business*, não integram o objetivo e o negócio da empresa, sendo então necessário que as questões jurídicas sejam levadas a quem delas cuidará de forma competente e precisa, com excelência jurídica, no tempo certo e no custo certo. A experiência mostra que muito mais do que questões apenas de competência técnica e custo, o importante é realmente conhecer o negócio e a questão em jogo, bem como haver sentimento de equipe e verdadeira identificação entre advogado e empresa, entre escritório e cliente. (LEITE, 2013, p. 44 e 45)

Para Madero (2015), *core business* surge a partir da decisão com que o escritório deva tomar sobre o tipo de profissionais precisa, que trabalho fazer e não fazer e que tipo de cliente aceitar e não aceitar, narrando que:

O core business é a definição daquilo que se decide fazer e não fazer, onde pôr o recurso e a energia. Ajuda a dar um sentido de orientação comum e facilita as decisões de detalhe, já que essas devem ser alinhadas com a direção geral tomada. (MADERO, 2015, p. 271)

Em linha com os autores, tem-se que o *core business* retrata o foco central da atividade da empresa e, para tanto, os colaboradores precisam dele ter conhecimento e atuar em consonância com a estratégia traçada pela companhia.

## 2.2 DEPARTAMENTO JURÍDICO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Como se pode extrair dos variados entendimentos dos autores já citados e dos *cases* práticos estudados de empresas no Brasil, seção 2.4.1, foram consideradas uma diversidade de empresas pelo critério de: atividade econômica, porte, tamanho, origem, forma de gestão, idade e atuação geográfica.

Visando fugir de um padrão único, o Departamento Jurídico ganhou inicialmente *status* de indispensabilidade dentro das organizações. Um dos segredos do gestor jurídico é ter em mente que ocupa cargo de gestão e seu trabalho não é

apenas advogar, mas ter como maior desafio o de gerir com eficiência, eficácia, estratégia e excelência (LEITE, 2013).

O que deveria ser um ente de resultado era na verdade, estrutura inchada, extremamente desorganizada e principalmente desconectada com os negócios das empresas. Os empresários não tinham, por parte dos seus próprios Departamentos Jurídicos, o conforto na tomada de decisão e assim, corriam todas as sortes de riscos em suas próprias decisões. Com as mudanças econômicas do país, as privatizações de estatais, essas estruturas foram se desfazendo e dando lugar às terceirizações de grandes bancas de advocacia que passaram a cuidar do contencioso das empresas e cada vez mais abocanhando fatias maiores desse mercado (SELEM, 2013).

Prosseguindo ainda, relata que não demorou muito para os empresários perceberem que careciam de monitoramento interno, já que os terceirizados dominavam menos ainda sobre os seus produtos. Logo se percebeu a necessidade de investimento no Departamento Jurídico interno para gerir e administrar toda a atividade ora terceirizada. A partir daí, o próprio gestor jurídico viu a necessidade de fazer parte e participar da alta cúpula das empresas, cabendo ao Jurídico, uma fidelização às suas diretorias com tomadas de decisões e pareceres de solução de riscos aos empresários (SELEM, 2013).

Reforçando essa mudança, Peres (2013), tem que definitivamente, não se pode mais conceber um Departamento Jurídico afastado dos negócios da empresa e numa posição de mero receptor de demandas. O profissional do direito tem o dever de conhecer dos negócios e das características específicos da estrutura em que se insere como uma condição mínima para o desempenho de suas atividades na defesa dos interesses da empresa. Nessa ótica, acrescenta ainda que, tudo isso também é igual para o advogado externo, aquele que embora militante de bancas individuais, é parceiro do Departamento Jurídico e, portanto, deve se apresentar, para uma pronta, eficaz e menos onerosa assessoria jurídica.

Logo, para este autor fica claro que se trata agora de um Departamento Jurídico contemporâneo, eivado de conhecimento do negócio da companhia e capacidade para auxiliar e contribuir na tomada de decisão, aspectos esses que o torna necessário e competente dentro das estruturas das grandes empresas.

Ainda, nos conceitos de Peres a atividade do advogado interno vai além de assessoria jurídica, ao afirmar que:

Não basta apenas prover consultas sobre legislação ou indicar remédios jurídicos genericamente aplicáveis; é preciso verificar questões de ordem comercial, impacto de medidas frente aos clientes, imagem, conjuntura econômica, aspectos contábeis, etc. (PERES, 2013, p. 464)

Por todas as considerações até aqui tratadas, é possível entender quanto a necessidade de uma estrutura jurídica interna nas grandes empresas. Por menor que seja tal estrutura, ninguém é mais capacitado para a defesa dos interesses próprios de cada organização do que ela mesma através do seu Departamento Jurídico. Mas, é também importante manter atividades com escritórios terceirizados, porque isso desafoga a estrutura interna e também permite que os trabalhos sejam conduzidos por profissionais especializados. A existência do Departamento Jurídico interno é relevante para fazer a interface com o terceirizado, distribuir os trabalhos de forma organizada e controlar essa prestação.

Neste sentido, conclui Peres (2013), que é nessa atuação que o advogado interno se diferencia do profissional terceirizado. O desafio é unir a vivência do profissional interno ao olhar do advogado externo, que experimenta outras realidades.

### 2.3 ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Se, de um lado aborda-se a necessidade de existência de um Departamento Jurídico interno na gestão de grandes empresas, por outro lado, é necessário também abordar a gestão dos Escritórios de Advocacia que são os parceiros terceirizados naturais de todo esse processo. A natureza específica da prestação de serviços dos escritórios terceirizados os habilita para o suprimento das atividades dos jurídicos internos na ausência desses.

Para Mosquera (2015), os Escritórios de Advocacia, assim como em qualquer outra instituição com personalidade jurídica (pessoa jurídica), acomete-se das mesmas necessidades de Gestão de Pessoas. Nesse particular, precisam garantir e administrar a melhor gestão de pessoas possível, já que têm a difícil missão de atuar com a máxima perfeição em diversos seguimentos que lhes são estranhos e aí o desafio da gestão também é provocador (MOSQUERA, 2015).

Neste sentido, Madero diz que os escritórios jurídicos apresentam algumas dificuldades próprias. Por se tratar de FSP (Firma de Serviços Profissionais),

são organizações de conhecimento intensivo com um alto conteúdo intangível e móvel. Para tanto, relata que:

Seu valor e seu poder estão dispersos entre os profissionais que as compõem. Isso coloca questões urgentes, incluindo como se gera e se dissemina o conhecimento; como atrair, motivar e reter os profissionais; como devem ser governados e quais são os mecanismos apropriados de propriedade e distribuição da riqueza. (MADERO, 2015, p. 49)

Como se vê, também do outro lado (jurídico externo), os desafios da gestão permanece e se equivalem. Por mais que o perfil desses profissionais (interno e externo) possa ser diferente se considerar que um advogado interno precisa se aprofundar mais em gerenciamento de processos e pessoas enquanto que o externo precisa se aprofundar mais nas questões técnicas. Isso não é verdade, pois, tanto um quanto outro precisa ser um profissional completo, logo, precisa dominar a técnica e fazer gestão (LEITE, 2013).

De acordo com Madero, a esta complexidade devemos acrescentar a escassa formação e interesse dos advogados nos temas organizacionais, narrando que:

A grande maioria só deseja fazer o seu trabalho profissional sem ter que se preocupar ou ser importunado por questões de gestão, as quais normalmente estão associadas à burocracia e são vistas como limitantes ao livre exercício da profissão. (MADERO, 2015, p. 49).

Infere-se, portanto, que as necessidades e os problemas tanto para a gestão de pessoas do Departamento Jurídico interno das organizações, quanto para a gestão de pessoas dos Escritórios de Advocacia, são os mesmos e faz sentido que sejam, pois, as atividades se equivalem e estão apenas em lados diferentes. Enquanto um atua na estrutura interna do Departamento, outro atua na estrutura do escritório, prestando serviços terceirizados ao Departamento (LEITE, 2013).

Nesta seção, buscou-se analisar as necessidades de gestão de pessoas tanto em departamentos jurídicos internos quanto em assessorias externas. Pelo que se depreende dos autores consultados, possível verificar que a gestão de pessoas de departamento jurídico não se difere da gestão de pessoas das assessorias externas uma vez que a especialidade da assessoria externa a permite também fazer as vezes do departamento interno.

## 2.4 ALINHAMENTO CONCEITUAL

O quadro 1 resume os conceitos extraídos das considerações de alguns dos autores pesquisados em relação a um dos principais critérios da pesquisa, a Gestão de Pessoas conforme as considerações que seguem:

**Quadro 1 – Resumo dos conceitos da Gestão de Pessoas em Departamentos Jurídicos**

CRITÉRIO	AUTOR	CONSIDERAÇÕES
Gestão de Pessoas	Knapik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão de pessoas passa por um processo de gestão do capital intelectual das pessoas e tem cada vez mais ocupado uma posição estratégica na organização;</li> <li>• O gestor de pessoas precisa ter uma cultura de aprendizagem contínua, visando o crescimento econômico e a geração de novos conhecimentos e habilidades;</li> <li>• Para o sucesso da empresa, a área de gestão de pessoas precisa conhecer bem a organização; ambiente de trabalho, clima, cultura, missão, visão e valores, etc., para gerenciar corretamente seus colaboradores e extrair destes o de melhor;</li> <li>• Deve existir treinamento sempre porque gera amadurecimento e confiança no colaborador, tem o condão de gerar melhoria em curto prazo e corrigir falhas imediatas;</li> <li>• É preciso harmonia na relação homem-empresa, mesmo assim não se evita conflitos e discordâncias; mas isso gera maturidade emocional e contribui para os colaboradores superarem as dificuldades e aumentar a capacidade de solução de problemas;</li> </ul>
	Leite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabe ao gestor jurídico cumprir o papel de advogado e também de gestor;</li> <li>• Advogados precisam ter uma visão do todo na organização; precisam ter conhecimento sistêmico; precisam entender de direito, da atividade econômica e da gestão;</li> </ul>
	Selem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas do departamento jurídico devem atuar como grandes gestores do Direito e como administrador, preservando sempre os interesses da empresa;</li> <li>• Deve o advogado interno expandir o seu campo de visão, ser um facilitador de negócios, participativo e se fazer presente em questões complexas e de altos riscos;</li> </ul>
	Madero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão de pessoas e de negócios são temas estratégicos que não podem ser tratados de forma isolada;</li> <li>• O profissional da advocacia se sente realizado quando aprende com a aquisição de conhecimento pelo domínio da arte do trabalho, cresce e vai se transformando em um melhor profissional;</li> <li>• O profissional, em especial da advocacia, aspira colaborar com a sua marca pessoal ao trabalho que realiza e não absorve bem os limites que lhe são impostos caso estes não lhes sirvam de ferramentas de melhor aprendizado e experiência;</li> <li>• Na gestão de pessoas é determinante o poder pessoal daqueles que o detém, pois, os colaboradores de qualquer categoria profissional não se sentem compelidos a cumprir regras por seus valores formais, mas por aqueles que estão por detrás delas e tem o poder de gestão para fazê-los cumprir.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• É preciso gerar incentivos para que o colaborador trabalhe em função dos objetivos da empresa e não dos seus próprios;</li> <li>• Não basta ter equipe de boa individualidade e funcionar isoladamente, necessário ter sinergia;</li> </ul>
	Semler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espera-se das pessoas, espírito de participação e de parceria;</li> <li>• É preciso municiar todos colaboradores de informações institucionais. Isso fará com todos remem para a mesma direção que a gestão e os ganhos são inevitáveis;</li> <li>• Treinamentos são importantes, mas só funcionam se forem focados por áreas e ministrado por quem domina o tema, do contrário é pura perda de tempo;</li> <li>• Curso de reciclagem pode ser mais eficiente, desde que tenham a concordância do colaborador;</li> <li>• É válido o apoio e suporte de especialistas, mas é o colaborador que deve saber e aprovar seu próprio trabalho;</li> </ul>
	Almeida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O campo da gestão de pessoas é extremamente amplo e mesmo com os modismos, as terminologias praticadas e a adoção de modelos diversificados, é um campo complexo e evolutivo;</li> <li>• Ao longo do tempo, a evolução da gestão de pessoas implicou também em evolução tecnológica, exigindo evolução de qualidade na prestação de serviços e com poder de entrega muito mais elevado;</li> <li>• Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que conciliam as expectativas tanto da empresa quanto das pessoas ao longo do tempo;</li> </ul>
	Pappalardo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações fomentam cada vez mais a produção do conhecimento e buscam recrutam pessoas que saibam valorizar essa maneira de pensar;</li> <li>• Defende que a gestão de pessoas começa pela seleção das pessoas a que se quer gerir;</li> <li>• Entende que pessoas inteligentes, motivadas, criativas, competentes, agregam melhores valores, criam produtos e serviços inovadores e trabalham mais empolgadas;</li> </ul>
	Tella	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gestão do profissional do jurídico vai muito além de orientações e soluções dos dilemas jurídicos, porque isso é apenas uma das funções do novo advogado corporativo;</li> <li>• O advogado precisa atuar também no plano estratégico da empresa;</li> <li>• Conhecer termos jurídicos hoje é apenas o básico do cargo do advogado corporativo;</li> <li>• O advogado precisa assumir papel de executivo, com noções de gestão e de recursos humanos, além de entender profundamente do negócio da empresa;</li> </ul>

Fonte: Adaptado de todas as citações, descritas na seção 2 Fundamentação Teórica desta pesquisa.

Verifica-se, que a gestão de pessoas deve focar no preparo intelectual para o desempenho da função na área jurídica. Assim, tanto para a área de gestão quanto às pessoas geridas deve ter uma cultura de aprendizagem contínua. Nos dias atuais, os gestores jurídicos também devem atuar como advogados e os advogados devem imbuir-se de conhecimentos de gestão, das atividades econômicas da organização além de conhecer de direito.

O quadro 2 seguinte, resume os conceitos extraídos das considerações de alguns dos autores pesquisados tendo como critério a atuação dos departamentos jurídicos de empresas no Brasil, conforme se verifica:

**Quadro 2 – Resumo dos conceitos da Atuação dos Departamentos Jurídicos**

CRITÉRIO	AUTOR	CONSIDERAÇÕES
Atuação do Dept <sup>o</sup> . Jurídico	Leite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Departamento Jurídico deve cumprir com o seu papel de se envolver com as questões gerenciais da empresa;</li> <li>• Com a evolução e crescimento das empresas, cada vez mais o Departamento Jurídico se faz necessário para o apoio à gestão e às tomadas de decisões da empresa;</li> </ul>
	Selem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Departamento Jurídico é um organismo de independência relativa de uma empresa que tem a missão de prestar serviços jurídicos eficazes e eficientes;</li> <li>• É também um centro estratégico da empresa e deve marcar presença em todas as unidades de negócios;</li> <li>• Deve o jurídico assumir riscos e controlar custos; manter autoridade e responsabilidade sobre seus pareceres técnicos; apoiar gestores em seus projetos;</li> <li>• Incentivar os demais departamentos da empresa a se valerem sempre do jurídico como respaldo de suas decisões;</li> <li>• Conscientizar todas as áreas da empresa a evitar descumprimentos legais;</li> <li>• Treinar com frequência seus clientes internos quanto as implicações legais que possam afetar seus dia a dia;</li> <li>• Cabe ao Departamento Jurídico promover o alinhamento de sua estrutura organizacional e o atendimento aos seus clientes internos e externos, assim como, a cultura da empresa, a liderança e gestão, premiação e motivação da equipe, etc.;</li> </ul>
	Madero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Departamento Jurídico deve ser um grupo determinante dentro da empresa;</li> <li>• Como grupo determinante, se espera do jurídico melhores subsídios para a tomada de decisão da organização;</li> </ul>
	Bortman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Departamento Jurídico não é dissociado da gestão, pelo contrário, ele é fundamental e deve trabalhar lado a lado com os demais departamentos da empresa;</li> </ul>

Fonte: Adaptado de todas as citações, descritas na seção 2 Fundamentação Teórica desta pesquisa.

Possível perceber neste quadro que o departamento jurídico deve ser forte, atuante e envolvido com todas as áreas, deve entender dos negócios da organização fazendo valer o seu conceito de centro estratégico e determinante dentro de uma companhia, atraindo para si as questões problemas e orientando seus clientes internos, que são as demais áreas da empresa, incluindo a administração.

#### 2.4.1 Resultado do estudo dos cases práticos pesquisados

O estudo teve acesso a alguns dados a respeito da gestão e atuação de departamentos jurídicos que foram verificados em cases práticos de algumas empresas de variados setores econômicos no Brasil, mencionadas no item 1.6.

Foi possível verificar alguns artigos de diversos autores retratando uma grande empresa no Brasil de determinado setor da economia (ex.: setor siderúrgico; setor tecnológico, setor logístico, setor automotivo, setor de saúde, etc.), que serão apresentados com foco nos dois critérios pesquisados neste estudo: a gestão de pessoas que atuam em departamentos jurídicos e a atuação do próprio departamento jurídico nas empresas.

##### 2.4.1.1 - Empresas do setor tecnológico

Abaixo a amostra de dados quanto à gestão de pessoas e à atuação dos departamentos jurídicos em duas empresas brasileiras no setor econômico de tecnologia, a saber:

###### **a) Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A (EMBRAER):**

A Embraer é uma empresa brasileira que projeta, desenvolve, produz e comercializa aeronaves e produtos na área de aviação comercial, de aviação executiva e de defesa, sendo a terceira maior fabricante de jatos comerciais do mundo e a primeira de jatos até cento e dez lugares. Atua hoje no Brasil, Estados Unidos, Portugal, França, China e Cingapura, tendo diversas *Joint Ventures*, subsidiárias e filiais ao redor do mundo e seus produtos voam em mais de noventa e cinco países nos cinco continentes.

O quadro 3 apresenta o resultado da coleta de dados do departamento jurídico da Embraer, segundo Rimoli (2013):

**Quadro 3 – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A (Embraer)**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
EMBRAER	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são o bem maior da companhia;</li> <li>• Fazem o negócio andar;</li> <li>• Precisam saber o que se espera delas;</li> <li>• Precisam ser treinadas e motivadas a aceitarem novos desafios;</li> <li>• Precisam ter espaço para se desenvolverem e reconhecimento pelo que fazem</li> </ul>
	Atuação do Deptº. Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve atuar com foco voltado para estratégia, prevenção e resultado;</li> <li>• Cabe ao departamento jurídico inserir-se nos valores e na cultura da empresa entendendo suas necessidades, verificando e analisando as melhores práticas de mercado e definindo claramente qual a sua própria missão;</li> <li>• Postura pró-negócio;</li> <li>• Avaliar e mitigar riscos, zelando pela segurança empresarial;</li> <li>• Necessário mudança de postura do indivíduo e da equipe;</li> </ul>

Fonte: Apud Rimoli (2013)

Conforme o autor, a Embraer valoriza e investe em treinamento e motivação nas pessoas da área jurídica, visando à atuação do departamento jurídico voltada à estratégia, prevenção e resultado. Para isso, entende que seu departamento jurídico deve estar em linha com os valores e cultura da empresa, com postura voltada ao negócio da instituição em condições de avaliar e mitigar riscos.

#### **b) Elevadores OTIS Ltda.**

A empresa Elevadores OTIS Ltda., é uma empresa multinacional (norte-americana), existente no Brasil há mais de 100 anos e há mais de 150 anos no mundo, atuando no ramo tecnológico de elevadores (BRANDÃO, 2013).

Para Brandão (2013), desde o início dos anos 1990 as empresas precisaram se adequar às mudanças políticas e econômicas provocadas pela globalização e conseqüentemente seus departamentos jurídicos, conforme se apresenta no quadro 4.

**Quadro 4 - Elevadores OTIS Ltda.**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
ELEVADORES OTIS	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão das atividades individuais cotidianas;</li> <li>• Postura profissional alinhada e adequada ao cargo de advogado;</li> <li>• Busca de perfil profissional voltado para negócio e não apenas jurídico;</li> <li>• Gestão de terceirizados de atividades da área;</li> </ul>

	Atuação do Deptº.Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não atuar apenas em sua própria gestão, mas ajudar as demais áreas como a comercial, financeira, contábil etc., no interesse da empresa;</li> <li>• Gestão negocial participativa nas decisões da empresa, apontando alternativas para os negócios;</li> <li>• Estabelecimento de estratégias de prevenção de riscos legais em nome da empresa;</li> <li>• Treinamentos itinerantes para todos os grupos de empregados da empresa, ensinando sobre os cuidados com a ética, análise de contratos, alertas e pareceres legais, auditorias de compliance, etc.</li> <li>• Quadro de pessoal enxuto, poucas pessoas devem atender a tudo e a todos;</li> </ul>
--	---------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Apud Brandão (2013).

Desta forma, para a Elevadores OTIS, a gestão das pessoas do seu jurídico deve zelar para uma postura profissional e adequada, com profissionais de perfis voltados para negócios além do jurídico, sendo capaz de fazer gestão de terceirizados da área, inclusive. O departamento jurídico deve atuar com um contingente muito enxuto de pessoas e contribuir com todas as outras áreas em suas gestões além da sua própria e sempre participar nas decisões da empresa com alternativas para os negócios. Também deve estabelecer estratégias para mitigar riscos, promover treinamentos itinerantes (em todas as áreas da empresa) para as corretas interpretações legais, cuidados éticos, análises de contratos, *compliance*, etc.

#### 2.4.1.2 – Empresa do setor de varejo e serviços

Abaixo a amostra de dados quanto à gestão de pessoas e à atuação dos departamentos jurídicos em duas empresas brasileiras no setor econômico de Varejo e Serviços, a saber:

##### **a) O Boticário**

Trata-se de uma das grandes empresas de cosméticos do Brasil e a maior rede de franquias do setor em todo o mundo e também uma das maiores redes varejistas do país, sediada em São José dos Pinhais, Paraná. Atualmente, a linha de produtos do Boticário conta com aproximadamente 600 itens, divididos entre cuidados para o corpo, cuidados faciais, protetores solares, maquiagem, perfumes, desodorantes, sabonetes e shampoos. Para tanto, sua área jurídica deve ser a melhor aliada do empresário e estar em consonância com os propósitos comerciais da

companhia na forma de organização, planejamento e execução das atividades numa gestão de conhecimento, segundo Modé (2013), conforme quadro 5.

**Quadro 5 - O Boticário**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
O BOTICÁRIO	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de modelo híbrida em que parte é atendida internamente e parte pelo externo (assessorias terceirizadas);</li> <li>• Controle dos principais indicadores de desempenho. Ex. Orçamento, participação em projetos para a empresa; liderança de projetos corporativos, como abertura de capital, fusões, aquisições, etc.</li> <li>• Padronização de todas as informações para controlar e visualizar os níveis de importância, eficiência e participação do jurídico na gestão empresarial;</li> </ul>
	Atuação do Deptº. Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na atuação preventiva.</li> <li>• Atuação estratégica. Advogado na função executiva, gestor de negócios;</li> <li>• Advogados com exclusividade à empresa;</li> <li>• Advogados com perfil generalista, mas especializados às causas da empresa;</li> </ul>

Fonte: Apud Modé (2013)

Para O Boticário, a gestão das pessoas do jurídico atuam sob um modelo híbrido em que parte dos seus processos são atendidos internamente pelo seu corpo de advogados e parte externamente pelas suas assessorias terceirizadas.

No entanto, isso não exime dos advogados internos de um atendimento voltado às questões administrativas como controle de indicadores de desempenho, padronização de informações para fins de controles.

De outra banda, o departamento jurídico precisa manter foco na prevenção de danos à empresa, atuando estrategicamente em prol do negócio comercial da empresa e garantindo a exclusividade dos advogados à organização, mantendo profissionais generalistas e ao mesmo tempo especializados nas questões da empresa.

### **b) Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**

Criado em 1952 (lei 1.628 de 20.06.52) denominado BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico) com o objetivo de autarquia federal para

formular e executar política nacional de desenvolvimento e investimentos em infraestrutura. Foi transformado em empresa pública em 1.971 para flexibilizar operações de captação e aplicação de recursos com menor interferência política. A partir de 1982 que o Banco incorporou às suas políticas e ao seu nome, a preocupação com o social e passou a ser denominado então de BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. No quadro 6, Borges; Alcântara (2013) retratam a participação do departamento jurídico na gestão do BNDES:

**Quadro 6 – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
BNDES	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de modelo híbrida em que parte é atendida por jurídico interno e parte pelo externo (através das assessorias terceirizadas);</li> <li>• Processo de aprendizagem permanente (treinamentos);</li> <li>• Gerenciamento do capital intelectual (pessoas) desde o recrutamento de profissionais;</li> <li>• Informações compartilhadas na corporação para agregar vantagem competitiva ao serviço;</li> <li>• Exploração de assessorias internas e externas para a gestão de conteúdos como ferramentas de gerenciamento de informações;</li> </ul>
	Atuação do Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro de pessoal enxuto, poucas pessoas devem atender a tudo e a todos;</li> <li>• O advogado interno não pode se apresentar apenas como um consultor jurídico, mas deve participar mais dos negócios;</li> <li>• Advogado com atuação no campo preventivo e no gerenciamento de riscos;</li> <li>• Atuação proativa dos advogados, com tomada de iniciativa para soluções rápidas e estratégicas, alinhadas ao negócio da empresa;</li> <li>• O advogado interno deve se portar hoje como um gestor dos aspectos legais da empresa;</li> <li>• O advogado corporativo precisa alinhar competência gerencial, aspectos legais e funções administrativas com a estratégia da empresa;</li> <li>• O advogado deve ser multidisciplinar, especializado em questões legais e no business da organização, aplicando todo seu conhecimento para obtenção de resultados.</li> </ul>

Fonte: Apud Borges; Alcântara (2013)

Para esses autores, no BNDES a gestão das pessoas do departamento jurídico é híbrida onde parte das atividades é atendida internamente e parte por assessorias jurídicas contratadas, devendo ambas ser exploradas no conteúdo de informações relevantes à gestão. Internamente opta-se por treinamento contínuo e gerenciamento do capital intelectual desde o recrutamento. Em geral, o departamento jurídico conta com atuação proativa dos advogados internos que visam não apenas questões legais, mas também o *business* da organização.

### 2.4.1.3 Empresas do setor logístico e automotivo

Abaixo a amostra de dados quanto à gestão de pessoas e à atuação dos departamentos jurídicos em duas empresas brasileiras no setor econômico Logístico e Automotivo, a saber:

#### a) MRS Logística S/A

A MRS Logística S/A é uma empresa nacional de capital aberto de médio e grande porte, voltada à exploração e desenvolvimento do serviço público federal de transporte ferroviário de carga na Malha Sudeste, compreendendo os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, atuando desde 1º de dezembro de 1996. Está sediada na Capital do Rio de Janeiro, com estabelecimentos na Capital de São Paulo e em Juiz de Fora, MG. Em relação à atuação do departamento jurídico, Lima (2013, p. 404-430) descreve o panorama sintetizado no quadro 7 a seguir:

**Quadro 7 – MRS Logística S/A**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
MRS LOGÍSTICA	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabe ao advogado duplice papel: o de caráter público, na sua função de ministrar a justiça e o de caráter privado, na sua atuação técnico-jurídica para bem conduzir os temas que lhes são confiados;</li> <li>• A atividade do advogado ultrapassa, em certa medida, sua atuação exclusivamente técnica, tratando-se da gestão legal, ou da gestão administrativa de assuntos legais do advogado;</li> <li>• O advogado vai além de sua prática forense, consultiva ou assessoradora, ao entrar na condução gerencial do negócio, do seu negócio, tanto no âmbito de um Escritório quanto no contexto do Departamento Jurídico das empresas;</li> </ul>
	Atuação do Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seus profissionais têm uma visão estratégica do negócio-ferrovia, e com isso o setor consegue transpor os limites da advocacia interna de rotina;</li> <li>• O advogado deve lidar com números, orçamentos, gestão de pessoal, <i>coaching</i>, custos, tributação, sistema geral de qualidade e outras ferramentas que, até há pouco não eram de frequência diária nos gabinetes de trabalho.</li> <li>• A área jurídica atua no foco negocial, buscando sempre uma visão interativa e estrutural do negócio da empresa;</li> <li>• É essencial para a participação na gestão pelo departamento jurídico, uma ênfase maior sob a ótica da estratégia negocial delineada na gestão dos serviços legais e jurídicos;</li> </ul>

Fonte: Apud Lima (2013)



Por essas retratações, o advogado exerce um papel de caráter público ao ministrar a justiça e privado ao exercer a função técnico-jurídica. Tratando-se de gestão administrativa de assuntos legais da área jurídica, a atividade do advogado ultrapassa a atuação exclusivamente técnica e assim, a gestão das pessoas de toda a área jurídica volta-se para o foco gerencial em que a área jurídica deve lidar com números, orçamentos, gestão de pessoal, o que não era comum até pouco tempo na área jurídica. Com isso, é inevitável o envolvimento do departamento jurídico na gestão de pessoas, que começa com suas próprias pessoas ao recrutá-las, treiná-las e acompanhar seus desempenhos sob uma nova era de gestão empresarial que também deve ser gerida pelo departamento jurídico.

#### **b) Comau do Brasil Indústria e Comércio Ltda.**

A Comau é uma empresa multinacional, integrante do grupo Fiat, que atua no setor de prestação de serviços na área de manutenção e sistemas de automação industrial (automotivo) com matriz em Betim (MG), com unidades locais e escritórios e instalações em países como Itália, França, Inglaterra, Estados Unidos, China, Rússia, Espanha, Argentina, etc. (PERES, 2013). Como outras grandes empresas, também dispõe de Departamento Jurídico interno e, conseqüentemente, da necessidade de gestão de pessoas do Departamento Jurídico, conforme descrito no quadro 8, segundo Peres (2013).

**Quadro 8 – Comau do Brasil Indústria e Comércio Ltda**

<b>EMPRESA</b>	<b>CRITÉRIO</b>	<b>RESULTADO DA ANÁLISE</b>
COMAU	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro de pessoal enxuto, poucas pessoas devem atender a tudo e a todos;</li> <li>• A necessidade de profissional presencial interno se impunha para se vivenciar as diversas realidades e particularidades da empresa em contraposição de um atendimento pontual;</li> </ul>

	Atuação do Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É relevante e importante um Departamento Jurídico interno em virtude de características específicas do negócio;</li> <li>• Remessa para terceirizados também de demandas contratuais específicas (ex. causas trabalhistas, tributárias, previdenciárias, internacionais etc.);</li> <li>• Terceirização de toda a parte contenciosa, inclusive a sua gestão;</li> <li>• Manutenção internamente do controle e gestão de processos trabalhistas, sob tutela de departamento específico situado na estrutura da área de Recursos Humanos;</li> <li>• Jurídico constantemente em recriação, reinventando-se e buscando diariamente a superação de seus objetivos e desafios;</li> <li>• Objetivo maior, a implantação de uma cultura jurídica que possa ser vivenciada na empresa;</li> <li>• Maior desafio era sair do estigma de área apenas de suporte e assumir uma postura participativa desde o início do negócio.</li> </ul>
--	---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Apud Peres (2013).

A Comau do Brasil Indústria e Comércio, adotou um modelo diferenciado na cultura da gestão jurídica. Uma área jurídica com o mínimo de profissionais possível em que as poucas pessoas devem se desdobrar aos atendimentos gerais da empresa, mas valorizando essa necessidade de profissionais presenciais na estrutura para a funcionalidade da área. O seu departamento jurídico terceirizou toda a sua atividade consultiva e contenciosa de massa, inclusive as demandas específicas como trabalhistas e tributárias, mas inovou na estrutura interna na gestão no controle de processos trabalhistas que concentrou na área de Recursos Humanos, estando o Jurídico constantemente se reinventando e buscando firmar uma cultura jurídica que possa ser vivenciada em toda a empresa, como seu maior desafio, deixar o estigma de suporte para assumir uma postura participativa desde o início do negócio da empresa.

#### 2.4.1.4 - Empresas do setor de saúde

Abaixo a amostra de dados quanto à gestão de pessoas e a atuação dos departamentos jurídicos em duas empresas brasileiras no setor econômico de Saúde, a saber:

### a) Amil Assistência Médica Internacional S.A.

A AMIL, de acordo com SOUZA (2013), é uma empresa brasileira de assistência médica originária de uma pequena clínica denominada Casa de Saúde São José no Rio de Janeiro em 1972 que em cinco anos após, transformou-se na maior maternidade privada do Rio de Janeiro. Teve essa denominação AMIL em 1978 quando ainda genuinamente nacional, mas em 2012 passou a fazer parte do *UnitedHealth Group*, norte-americano. Em 2016 foi criado o *UnitedHealth Grupo Brasil* com 03 unidades de negócios distintas: a AMIL, focada em benefícios de saúde; o Américas Serviços Médicos, focada em serviços médico-hospitalares; e a *Optum* focado em serviços de saúde integrado à tecnologia da informação. O Quadro 8 traz o resultado do estudo feito por Souza (2013) sobre a atuação da área jurídica da empresa.

**Quadro 9 – AMIL Assistência Médica Internacional S.A.**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
AMIL	Gestão de Pessoas do jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A defesa do papel do advogado interno para a AMIL está no valor da ética, da correção (honestidade) e da independência na atuação jurídica; na importância da preparação pessoal e a busca pela perfeição; na importância ao cuidar e ajudar; e na necessidade de se ter um fantástico comprometimento com a empresa para a qual se atua;</li> <li>• Ponto muito positivo e muito incentivado pela gestão do jurídico, é a extrapolação na atuação dos advogados aos limites da empresa;</li> <li>• Também é incentivada a participação dos advogados como palestrantes em cursos e seminários ou congressos no Brasil e no exterior, os quais vêm produzindo livros e artigos, bem assim, atuando como professores em universidades públicas e aprovadas, em cursos de graduação e pós-graduação;</li> <li>• Coube ao gestor jurídico inovar e sair de um modelo de administração superado, com ênfase apenas na discussão de litígios judiciais, para um formato moderno, preventivo, antevendo as contingências e propondo soluções, com foco no negócio, na agregação de valor e nos resultados operacionais.</li> </ul>

	Atuação do Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A AMIL destaca como essencial, a existência de um Departamento Jurídico para atender as demandas da empresa;</li> <li>• A grande interrogação que se levantou nessa análise foi: O Jurídico deve ser interno ou externo?</li> <li>• A AMIL percebeu a necessidade de investir em estrutura jurídica, seja ela interna ou não;</li> <li>• A AMIL sentiu a necessidade de dispor de um modelo misto, tendo um Departamento Jurídico interno e ao mesmo tempo atuar também com escritórios de advocacia terceirizados para causas específicas (trabalhistas, tributárias, previdenciárias, etc.);</li> <li>• Com base na Missão e Visão da empresa, o Departamento Jurídico interno deve contribuir para que tais valores se concretizem;</li> <li>• A AMIL implantou o departamento jurídico e definiu a sua missão de “prestar suporte jurídico ao Grupo Amil”, atuando nas esferas judiciais e extrajudiciais;</li> <li>• O departamento jurídico deve existir e ser um verdadeiro celeiro de formação de pessoas;</li> </ul>
--	---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Apud Souza (2013)

A Amil valoriza uma gestão de pessoas da sua área jurídica, incentivando o valor da ética, da correção e da independência na atuação jurídica. Defende a importância na preparação do seu quadro de pessoal pela busca da perfeição e comprometimento das pessoas com a empresa. Incentiva o seu quadro de advogados à extrapolação dos limites da empresa à participação destes como palestrantes em cursos, seminários ou congressos pelo país, professores universitários em cursos de graduação e pós-graduação. O gestor jurídico deve visar um formato moderno, antevendo problemas e propondo soluções, com foco no negócio e agregação de valores nos resultados operacionais.

A empresa também defende ser essencial a existência de um departamento jurídico interno e próximo da direção quanto às tomadas de decisões. Sentiu a necessidade de um modelo misto, tendo um departamento jurídico interno para as demandas de grandes volumes, mas terceirizar demandas específicas como trabalhistas, tributárias, previdenciárias, etc. Por fim, entende que cabe ao departamento jurídico ser o celeiro de formação de pessoas.

### **b) Aché Laboratórios Farmacêuticos S.A.**

O Aché Laboratórios é uma empresa brasileira com mais de 50 anos de atuação no mercado farmacêutico e conta com três complexos industriais: Em Guarulhos (sede) e São Paulo, ambos no Estado de São Paulo e outro em Londrina, no Paraná. Trata-se de um dos maiores laboratórios farmacêuticos da América Latina

que detém um *portfólio* de mais de duzentos medicamentos em várias classes terapêuticas. Sua estrutura de administração passou a ser profissionalizada com foco em governança corporativa. Abriu novas empresas para a administração de outros negócios que não o farmacêutico e, lastrada num eficiente modelo de governança corporativa, tem perspectivas futuras de abrir o seu capital para atrair e financiar novos investimentos com mais segurança e solidez ao negócio.

Com tais flexibilizações, busca-se na área jurídica, total apoio e capacidade de acompanhamento e recomendações adequadas aos propósitos da companhia. O quadro 10 sintetiza os resultados das considerações efetuadas por SANTOS (2013, p. 266- 283), relacionados à área jurídica e sua gestão.

**Quadro 10 – Aché Laboratório Farmacêutico S.A,**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
ACHE	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor jurídico precisa sair de um modelo de administração superado, com ênfase apenas na discussão de litígios judiciais, para um formato moderno, preventivo, antevendo as contingências e propondo soluções, com foco no negócio, na agregação de valor e nos resultados operacionais;</li> <li>• O gestor jurídico precisa adotar uma postura proativa e de gestão de riscos poderá reduzir substancialmente as contingências;</li> <li>• As pessoas do jurídico devem ser proativas e bem relacionadas no trato com o time de colaboradores e no trânsito com seus clientes internos, possuir visão sistêmica do negócio, capacidade de inovação e, sobretudo, visão de futuro.</li> </ul>
	Atuação do Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O foco da empresa foi uma gestão profissionalizada do Departamento Jurídico, no intuito de se agregar mais valor ao negócio em busca de segurança e de resultados satisfatórios;</li> <li>• A profissionalização da área implica dizer na sua própria modernização do modelo de gestão;</li> <li>• Para o Departamento jurídico, significa deixar de apenas “tocar” processos judiciais e formular pareceres burocráticos, de modo a não recomendar o investimento em projetos ousados, mas sim numa atuação preventiva focada na maximização de resultados e redução de custos;</li> <li>• Para a ACHE resta evidenciada a importância da terceirização para advocacias especializadas, as matérias de contencioso judicial e administrativo, de forma com que o Jurídico se concentre apenas nas questões de maior valor agregado ao negócio.</li> </ul>

Fonte: Apud Santos (2013)

Como se verifica, a AMIL defende que as pessoas do jurídico devem ser proativas e bem relacionadas no trato com seus gestores e clientes internos, devendo também possuir uma visão ampla sobre o negócio da instituição e capacidade de

inovação. O gestor jurídico precisa visar uma gestão contemporânea e preventiva, com postura proativa antevendo riscos e propondo soluções.

Com isso, o departamento jurídico deve deixar o pensamento de apenas gerir processos judiciais e formular pareceres burocráticos para vetar investimentos em projetos ousados e passar a uma atuação preventiva focada na maximização de resultados e redução de custos. A empresa opta pela terceirização do contencioso judicial e administrativo para escritórios de advocacia especializados, possibilitando ao jurídico interno concentrar-se apenas em questões de maior valor agregado ao negócio.

#### 2.4.1.5 Empresas do setor de energia e aço

Abaixo a amostra de dados quanto à gestão de pessoas e à atuação dos departamentos jurídicos em duas empresas brasileiras do setor econômico tecnológico, a saber:

##### **a) Grupo Gerdau**

O grupo Gerdau é nacional, sediado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul e é composto por três companhias abertas: Metalúrgica Gerdau S.A.; Gerdau S.A.; e, Gerdau Ameristeel Corporate com foco no processo de consolidação da siderurgia no mundo. É o 13º maior produtor de aço do mundo e líder no segmento de aços longos nas Américas. Possui capacidade instalada de 25,9 milhões de toneladas de aço, com mais de 45 mil funcionários e mais de 140 mil acionistas (LUZ; TEIXEIRA, 2013).

Seu departamento jurídico mantém atuação no Brasil, nos Estados Unidos, Colômbia, Peru e Espanha onde tem pequenas estruturas de pessoas e ainda no Chile, Uruguai e Argentina onde não possui estrutura de pessoas. Segue no Quadro 11 a atuação do jurídico da empresa, para Luz; Teixeira (2013).

**Quadro 11 – Grupo Gerdau**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
---------	----------	----------------------

GERDAU	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para a gestão de pessoas do Jurídico, usa-se diversas ferramentas de RH, desde avaliações de potencial, competências, desempenho, histórico profissional, plano de capacitação, entre outras, de onde extrai os seus indicadores;</li> <li>• Ênfase é dada na capacitação dos advogados que precisam estar bem preparados para atuar em diferentes países;</li> <li>• A equipe do Jurídico busca conhecimentos em diferentes idiomas e cursos de MBA e LLM no exterior também são realizados;</li> <li>• É utilizada a Pesquisa de Opinião de todos os colaboradores em diversos setores;</li> <li>• Destaque para a capacitação, gestão do desempenho e conhecimento, onde é avaliado além de todos os colaboradores em geral, também a atuação da liderança atribuível aos líderes jurídicos, inclusive, que podem tomar ações de melhoria na gestão de pessoas;</li> </ul>
	Atuação do Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O jurídico tem uma atuação no Brasil e em vários outros países do mundo onde a empresa tem filiais;</li> <li>• Cabe ao Jurídico Corporativo prestar apoio jurídico a todos os processos corporativos (Recursos Humanos, Financeiro, Contabilidade, Estratégia e Desenvolvimento de Negócios, Assuntos Institucionais e Comunicação Corporativa, Tecnologia de Gestão, etc.);</li> <li>• A estrutura jurídica nos variados países conta em média com 2 a 4 pessoas na área, enquanto no Brasil conta com 58 pessoas. Tamanha incongruência se dá pela legislação brasileira, pela burocracia e todas as dificuldades de gestão que aqui se vivencia;</li> <li>• O Departamento Jurídico interno é de fundamental necessidade, sendo preciso investir nos colaboradores, de forma com que estes tenham as melhores condições de compreender e atender às demandas da empresa.</li> </ul>

Fonte: Apud de Luz; Teixeira (2013).

Para a Gerdau é importante investir na gestão de pessoas do jurídico utilizando-se de diversas ferramentas de RH, como avaliações de potencial, competências, desempenho, histórico profissional, plano de capacitação etc., com extração de indicadores de resultados e ênfase na capacitação dos advogados para atuarem em diversos países. Visa também a capacitação na gestão do desempenho e conhecimento avaliando-se inclusive a liderança jurídica que toma ações de melhoria na gestão de pessoas.

Destaque para a necessidade de departamento jurídico interno que conta em média de 2 a 4 pessoas na área nos variados países de atuação da empresa e com 58 pessoas no Brasil, cuja diferença se atribui à legislação brasileira, pela burocracia e todas as dificuldades de gestão que há no Brasil.

## **b) Aços Villares S.A.**

A Aços Villares S.A., é uma empresa siderúrgica que produz e comercializa tarugos, barras, arames, fios-máquina e cilindros para laminação. Fundada em 18.08.1944, possui sede em São Paulo e conta com mais três unidades industriais nas cidades de Pindamonhangaba, Mogi das Cruzes e Sorocaba, todas no Estado de São Paulo. Produz cerca de 750 mil toneladas/ano de aço bruto, contando com mais de três mil colaboradores diretos (SILVA, 2013).

Silva (2013) em abordagem à gestão do Departamento Jurídico da Companhia, traçou o cenário mostrado no Quadro 12.

**Quadro 12 – Aços Villares S.A.**

EMPRESA	CRITÉRIO	RESULTADO DA ANÁLISE
AÇOS VILLARES	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias como PDCA (<i>Plan, Do, Control, Action</i>), são praticadas, em especial, a integração dos colaboradores do Departamento Jurídico com os demais clientes internos (demais áreas da empresa);</li> <li>• Necessários treinamentos habituais, além da organização das rotinas diárias e padronização dos procedimentos com a uniformização do método de trabalho;</li> <li>• Importantes treinamentos estratégicos para a aproximação da área jurídica às demais áreas da Companhia em que o Jurídico se encarrega de preparar e ministrar os treinamentos às demais áreas internas (seus clientes);</li> </ul>
	Atuação do Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É preciso fomentar a participação da equipe na discussão dos problemas contatados na empresa e nos importantes negócios para a empresa;</li> <li>• É preciso treinar bem a equipe para desenvolver sua confiança na solução e encaminhamento das demandas dos clientes internos;</li> <li>• É preciso organizar as rotinas diárias e padronizar procedimentos para uniformizar métodos de trabalhos;</li> <li>• Ao se estabelecer padrões de atendimento, é preciso controlar seu cumprimento atuando na causa dos desvios evitando retrabalhos ou evitando falhas de comunicação que levam ao distanciamento dos clientes internos;</li> <li>• O departamento jurídico deve estar comprometido com o sucesso da Companhia, atuando sempre com vistas a obter o melhor resultado e atendimento de seus clientes internos;</li> </ul>

Fonte: Apud Silva (2013, p. 112-133)

Destas observações, a Aço Villares S.A., utiliza-se de técnicas de RH para integrar o departamento jurídico com as demais áreas da organização, como por exemplo, a técnica do PDCA (*Plan, Do, Control, Action*), além de treinamentos habituais, organização das rotinas diárias, padronização e uniformização do método de trabalho. Cabe ao gestor do departamento jurídico fomentar a participação de sua



equipe na discussão de problemas e nos importantes negócios da empresa, cabendo ao departamento estar comprometido com o sucesso da companhia.

## 2.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Será apresentado a seguir, o resultado dos dados colhidos por meio de pesquisa literária, que foi realizada em diversas obras correspondente ao tema proposto.

A pesquisa contou com a análise bibliográfica de vários autores e focou a análise da gestão de pessoas em departamentos jurídicos e a análise da atuação do próprio departamento jurídico perante a administração empresarial. Contou também com a análise de autores que trouxeram as opiniões teóricas e autores que trouxeram demonstrações práticas das atuações dos departamentos jurídicos internos, por meio de *cases* de algumas empresas brasileiras.

Nos quadros 13 e 14 seguintes, verifica-se os resultados obtidos na pesquisa, com base nas considerações dos autores consultados na fundamentação teórica. Na primeira coluna dos quadros, foram considerados os conceitos mais enfocados pelos autores em relação à gestão de pessoas da área jurídica e a atuação do departamento jurídico frente à administração empresarial. Na segunda coluna, foram considerados os autores que defenderam referidos conceitos no capítulo 2 Fundamentação Teórica. Na terceira coluna, foi considerada a relação dos *cases* das empresas estudadas com os conceitos trazidos pelos autores. Na quarta coluna, foi considerado o índice percentual para demonstrar na prática a relevância com que os conceitos teóricos foram utilizados pelas empresas estudadas.

O parâmetro percentual foi extraído entre o total de *cases* das empresas estudadas (10 *cases*) pela quantidade das empresas que adotaram os conceitos analisados e foi considerado o índice de 50% (cinquenta por cento) nas relevâncias dos conceitos verificados. Exemplo: acima de 50%, mais relevantes e abaixo de 50% menos relevantes pelas empresas analisadas, conforme se demonstra nos quadros a seguir.

### **Quadro 13 – A Gestão de Pessoas em Departamentos Jurídicos**

<b>PRINCIPAIS CONCEITOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM DEPARTAMENTO JURÍDICO.</b>	<b>AUTORES DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>EMPRESAS QUE ADOTARAM OS CONCEITOS DOS AUTORES - CASES</b>	<b>PERCENTUAL DE UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS VERIFICADOS</b>
1. Conhecimento tanto das pessoas quanto de todas as áreas da organização (gestão)	Knapik Leite Madero Semler	ELEVADORES OTIS O BOTICÁRIO BNDES MRS LOGÍSTICA COMAU LABORATÓRIOS ACHÉ	70%
2. As pessoas do departamento jurídico como gestoras (entender de gestão e fazer gestão)	Selem Tella Peres	O BOTICÁRIO BNDES MRS LOGÍSTICA COMAU AMIL SAÚDE	50%
3. Harmonia entre as pessoas e a empresa	Knapik Almeida	ELEVADORES OTIS O BOTICÁRIO BNDES GERDAU AÇOS VILLARES	50%
4. Trabalho em equipe/sinergia.	Madero Semler	COMAU AMIL SAÚDE LABORATÓRIOS ACHÉ AÇOS VILLARES	40%
5. Investimento nas Pessoas - Treinamentos	Knapik Leite Semler Madero Almeida Selem	EMBRAER GERDAU AÇOS VILLARES	30%
6. Pessoas como capital intelectual, bem maior e estratégicas	Knapik Madero Almeida	EMBRAER GERDAU	20%
7. Motivação e Incentivos às Pessoas	Madero Semler	EMBRAER	10%

Fonte: Adaptado de todos os autores citados na subseção 2, 2.4 da Fundamentação Teórica.

Pela análise do Quadro 13 acima verifica-se, de um lado, que mais de 50% (cinquenta por cento) das empresas estudadas, consideraram como relevante na gestão de pessoas, os seguintes conceitos:

*i)* O conhecimento da gestão tanto das pessoas quanto de todas as áreas da organização. Inclusive, corroboraram com essa posição, Knapik (2008), Leite (2013), Madero (2015) e Semler (2002) ao afirmarem que para o sucesso da empresa, a área de gestão de pessoas do jurídico precisa conhecer além das pessoas e seu potencial, também a organização, sua missão, visão e valores, o ambiente de trabalho, o clima e cultura da empresa.

*ii)* As pessoas do departamento jurídico como gestoras. Corroborando Selem (2013), Madero (2015), Tella (2015) e Peres (2013) ao afirmarem que cabe às pessoas do jurídico cumprir o papel de advogado e de verdadeiros gestores, sendo capazes de tomar decisões e prever estratégias, conhecendo e aprovando seus próprios trabalhos.

*iii)* A harmonia entre as pessoas e a empresa. Corroborando Knapik (2008) e Almeida (2017), ao afirmarem que a gestão de pessoas é um conjunto de política e práticas que conciliam as pessoas com a empresa, sendo preciso harmonia na relação homem-empresa para a maturidade emocional e para a capacidade individual de solucionar problemas.

De outro lado, verifica-se também que para 50% (cinquenta por cento) dessas empresas analisadas, outros conceitos trazidos no estudo são considerados de menor relevância, sendo:

*i)* Trabalho em equipe e sinergia. Corroborando Madero e Semler ao afirmarem que não basta ter equipe de boa individualidade e funcionar isoladamente. Espera-se das pessoas espírito de participação e parceria, sendo necessário sinergia;

*ii)* Investimento nas pessoas e treinamento. Corroborando Knapik (2008), Leite (2013), Semler (2002), Madero (2015), Almeida (2017) e Selem (2013), quando afirmaram que treinamento gera amadurecimento e confiança no colaborador, assim como, melhoria em curto prazo e corrige falhas imediatas. Assim, o profissional se sente realizado quando aprende com a aquisição de conhecimento pelo domínio da arte do trabalho, cresce e vai se transformando em um melhor profissional;

*iii)* Pessoas como capital intelectual e bem maior da companhia. Corroborando Knapik (2008), Madero (2015) e Almeida (2017), quando afirmaram que se trata de um processo de gestão do capital intelectual das pessoas que tem ocupado

cada vez mais posições estratégicas na organização e, sendo tema estratégico e extremamente amplo, não pode ser tratado de forma isolado.

iv) *Motivação e incentivo às pessoas.* Corroborando Madero (2015) e Semler (2002) quando afirmaram que é preciso gerar incentivos diversos para que o colaborador trabalhe em função dos objetivos da companhia e não dos seus próprios objetivos. Por isso é importante municiar os colaboradores de informações institucionais para que todos remem na mesma direção da gestão e ao final todos ganhem com isso.

Também para quadro 14, foram utilizados os mesmos conceitos nas definições do quadro anterior (13), tendo-se chegado às conclusões seguintes:

**Quadro 14 – A Atuação do Departamento Jurídico nas Empresas**

PRINCIPAIS CONCEITOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM DEPARTAMENTO JURÍDICO.	AUTORES DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	EMPRESAS QUE ADOTARAM OS CONCEITOS DOS AUTORES - CASES	PERCENTUAL DE UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS VERIFICADOS
1. O Departamento Jurídico envolvido nas questões gerenciais da empresa;	Leite Selem	EMBRAER ELEVADORES OTIS O BOTICÁRIO BNDES MRS LOGÍSTICA COMAU AMIL SAÚDE LABORATÓRIOS ACHÉ AÇOS VILLARES	90%
2. O Departamento Jurídico independente e centro estratégico de uma empresa;	Selem Madero	EMBRAER ELEVADORES OTIS BNDES MRS LOGÍSTICA COMAU AMIL SAÚDE	60%
3. O Departamento Jurídico executa treinamentos às outras áreas e departamentos sobre aspectos da legislação.	Salem	ELEVADORES OTIS BNDES COMAU AMIL SAÚDE AÇOS VILLARES	50%
4. O Departamento Jurídico sempre incentivando os outros departamentos a lhe consultar.	Salem	EMBRAER ELEVADORES OTIS O BOTICÁRIO BNDES GERDAU	50%

5. Departamento Jurídico necessário dentro de uma empresa;	Leite Selem	COMAU AMIL SAÚDE GERDAU	30%
6. Gestão do Departamento Jurídico Profissionalizada ou Híbrida	Sem manifestação	O BOTICÁRIO BNDES LABORATÓRIOS ACHÉ	30%
7. Controle de Gestão do Departamento Jurídico com indicadores de desempenho	Sem manifestação	EMBRAER O BOTICÁRIO	20%
8. Foco do Departamento Jurídico em grandes questões e terceirização de toda a área	Sem manifestação	LABORATÓRIOS ACHÉ	10%

Fonte: Adaptado de todos os autores citados na subseção 2, 2.4 da Fundamentação Teórica

No que se refere à atuação do Departamento Jurídico nas empresas, verifica-se que mais de 50% (cinquenta por cento) das empresas analisadas conforme o quadro 14, adotaram alguns dos conceitos trazidos pelos autores e que entendem ser de maior relevância, como:

*i)* O envolvimento do departamento jurídico nas questões gerenciais da empresa. Corroborando Leite (2013) e Selem (2013) ao afirmarem que o departamento jurídico cada vez mais se faz necessário no apoio à gestão e precisa se envolver mais com os aspectos gerenciais da empresa, atuando com rapidez e eficiência, assumir riscos e manter autoridade e responsabilidade sobre seus pareceres jurídicos.

*ii)* Um departamento jurídico independente e centro estratégico de uma empresa. Corroborando Selem (2013) e Madero (2015) ao afirmarem que o departamento jurídico é um organismo de independência relativa de uma empresa. É um centro estratégico que tem a missão de prestar serviços jurídico eficaz e eficiente. Deve ser determinante dentro da organização e dele se espera os melhores subsídios para tomadas de decisões, cumprir o seu papel de suporte à gestão, se envolver e marcar presença nas questões gerenciais.

*iii)* Treinamento sobre legislação das outras áreas e departamentos pelo departamento jurídico. Corroborando Salem (2013) ao afirmar a necessidade de manter constante treinamento dos clientes internos sobre as implicações legais que possam afetar o seu dia a dia.

*iv)* O departamento jurídico precisa sempre incentivar os demais departamentos a lhe consultar. Corroborando Selem, quando afirma que a área precisa incentivar os demais departamentos da empresa a sempre se valerem do jurídico em suas negociações e contratações.

Da mesma forma, verifica-se também que 50% (cinquenta por cento) das empresas estudadas entendem que outros indicadores, apesar de importantes são menos relevantes na atuação do departamento jurídico, como por exemplo:

*i)* A necessidade de existência do departamento jurídico dentro de uma empresa. Corroborando desse entendimento, Leite (2013) e Selem (2013) quando afirmaram que com a evolução e crescimento das empresas, cada vez mais o departamento jurídico se faz necessário para apoio à gestão.

*ii)* A Gestão de departamento jurídico profissionalizada ou híbrida. Não houve uma abordagem direta pelos autores estudados, mas verificada na análise dos cases por algumas das empresas estudadas.

*iii)* Controle de gestão do departamento jurídico por indicadores de desempenho. Também não houve abordagem direta pelos autores, mas foi adotada por algumas das empresas estudadas.

*iv)* O foco do departamento jurídico apenas em grandes questões, com a terceirização de toda a área. Nenhum dos autores consultados abordou diretamente este conceito, contudo, uma das empresas estudadas o adotou.

Para esses 03 (três) últimos conceitos, apesar de adotados por algumas das empresas analisadas, nenhum dos autores teóricos citados estabeleceu alinhamento com os cases pesquisados.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que os objetivos elencados na introdução ao presente trabalho foram alcançados. O objetivo geral compreendia “Analisar o papel da gestão de pessoas de um departamento jurídico e como essa pode contribuir para a tomada de decisões administrativas”. Esta etapa foi atendida à luz dos diversos entendimentos encontrados na literatura pertinente, de acordo com as citações discorridas em todo o contexto do presente trabalho.

Frisa-se que o teor do objetivo geral, na verdade tem um alcance muito maior, uma vez que relaciona a atuação do departamento jurídico à tomada de decisões da empresa e, até mesmo a substituição da área jurídica interna por grandes bancas de advocacia ao sucesso da gestão das pessoas que atuam no dia a dia das atividades jurídicas, pondo em xeque a viabilidade de existência ou não de um Departamento Jurídico dentro de uma organização.

No caso de atuação do departamento jurídico, há claramente uma importância dada de que a área deve se envolver com os negócios da empresa e que a gestão de pessoas atuantes no departamento jurídico, deve conhecer muito bem tanto as pessoas do setor, quanto os propósitos da Companhia.

No geral, a recomendação maciça é para que o Departamento Jurídico ganhe mais corpo e passe a interagir também nas tomadas de decisões das empresas, participando de forma muito mais preventiva que de forma corretiva como ocorre na maioria das empresas brasileiras.

Na pesquisa realizada, foi possível também perceber o quanto é necessário e essencial à existência de um departamento jurídico forte e atuante dentro de uma organização, mas que também é essencial a participação dos seus membros, onde advogado não pode ser somente advogado, mas tem que entender do negócio da instituição (além da legislação, evidentemente), e participar sempre das tomadas de decisões da organização.

A partir dessa análise, verificou-se que um Departamento Jurídico é parte integrante das organizações, mas que apesar disso a área tem passado imperceptível aos olhos da gestão prática, mas nunca aos olhos da gestão financeira, o que pode ser péssimo para a compreensão de sua necessidade, mas que pode

saltar aos olhos da alta administração se bem gerido e engajado com o negócio institucional.

No caso da gestão de pessoas de departamentos jurídicos, claramente é dado ênfase para o conhecimento da gestão tanto das pessoas quanto a todas as demais áreas da organização, possibilitando dessa forma uma gestão eficiente e eclética, onde os colaboradores da área jurídica possam entender da atividade fim da instituição e assim atingirem o alto grau de eficiência para o sucesso da organização.

Embora haja alguns conflitos entre colaboradores internos de departamentos jurídicos corporativos, como elencados na seção 1.3 (Problema), tais conflitos podem ser sanáveis com investimentos em treinamentos continuados e pontuais no próprio ambiente de trabalho com a realização das atividades no dia-a-dia. Nos treinamentos continuados e pontuais, devem-se abordar questões de reforço dos conceitos das rotinas das próprias instituições e do seu negócio.

Como método de fixar a melhor compreensão do *core business* aos colaboradores do Departamento Jurídico, a pesquisa sugeriu a revisão da estrutura e sua real necessidade para a instituição, definindo-se metas e prazos para o desenvolvimento das atividades com a criação de relatórios gerenciais possibilitando a geração de indicadores de medição do desempenho geral e individual e a prática de frequentes *feedbacks* individuais e coletivos, quando o caso.

Por fim, a pesquisa demonstrou que a gestão de pessoas de departamentos jurídicos pode contribuir para o sucesso das empresas, influenciando nas tomadas de decisões administrativas com muito êxito, sempre que os colaboradores da área estejam realmente preparados tecnicamente e institucionalmente. Para tanto, precisam ser capazes de compreender do negócio da companhia e também de gestão. Isso faz com que o departamento jurídico contribua mais como suporte e segurança jurídica à gestão com forte influência positiva nas decisões administrativas da empresa.

### 3.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em que pese todas as verificações efetuadas sobre o tema, a pesquisa ficou limitada em obras bibliográficas. Por mais que se tenha buscado outros artigos e obras atualizados, a maior parte da documentação verificada não estava atualizada de acordo com a conjuntura econômica que se vive neste momento no país, podendo



de alguma forma ocorrer pequeno distanciamento da realidade atual, como os *cases* práticos de algumas empresas nacionais estudados e trazidos no conteúdo da pesquisa, que podem ter tido alterações em seus indicadores ou decisões. Por exemplo: o encerramento de departamentos jurídicos com a terceirização de toda a atividade, que não restou muito abordado pela pesquisa mas que no dia a dia essa prática vem se fortalecendo nas grandes companhias.

### 3.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em razão da limitação mencionada na seção 3.1 acima, para eventuais trabalhos futuros acerca desse tema, sugere-se que as buscas de conteúdo se estendam também às pesquisas de campo, como entrevistas e verificações das realidades práticas vivenciadas pelos Departamentos Jurídicos internos das empresas no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ACHÉ. Disponível em: <<http://www.ache.com.br/sobre-o-ache/quem-somos/>>. Acesso em: 24 out. 2017.

ALMEIDA, Aline Sorprezo de. **Direito do trabalho e gestão de pessoas: a interdisciplinaridade e a importância da assessoria jurídica preventiva.** Disponível em: <[http://ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11515](http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11515)>. Acesso em: 25 mai. 2017.

AMIL. Disponível em: <<https://planodesaude.net.br/amil/historia>>. Acesso em: 24 out. 2017.

BNDES. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wik/Banco\\_Nacional\\_de\\_DevelopiMento\\_Econ%C3%B4mico\\_e\\_Social](https://pt.wikipedia.org/wik/Banco_Nacional_de_DevelopiMento_Econ%C3%B4mico_e_Social)>. Acesso em 24 out. 2017

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; ALCÂNTARA, José Nilton Cardoso de. **A experiência de gestão empresarial do departamento jurídico em uma empresa estatal do setor financeiro.** In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). Gestão estratégica do departamento jurídico moderno. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

BERNARDES, André Luiz. **Core Business.** Disponível em: <[https://sites.google.com/site/andreluizbernardesarticles/core\\_business](https://sites.google.com/site/andreluizbernardesarticles/core_business)>. Acesso em: 26 mai. 2018.

BORTMAN, Roberto. **O departamento jurídico, a gestão empresarial e a alta performance.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-departamento-juridico-a-gestao-empresarial-e-a-alta-performance/38646/>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRANDÃO, Carlos Jorge Motta. **A gestão ética no departamento jurídico.** In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). Gestão estratégica do departamento jurídico moderno. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

EMBRAER. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/empresas/embraer/>>. Acesso em: 24 out. 2017

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Editora IBPEX, 2008.

LEITE, Leonardo Barém. **Gestão estratégica de departamento jurídico moderno**. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

LIMA, Japyassú Resende. **Gestão estratégica e estratégias de gestão: Uma questão de inteligência jurídica – estudo de caso**. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). *Gestão estratégica do departamento jurídico moderno*. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

LUZ, Expedito e TEIXEIRA, Mariana Chaves Barcellos. **A gestão do departamento jurídico**. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). *Gestão estratégica do departamento jurídico moderno*. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

MRS. Disponível em: <[http://www.didaticativa.com/dados\\_historicos.php?id=24](http://www.didaticativa.com/dados_historicos.php?id=24)>. Acesso em 24 out. 2017.

MADERO, Jaime Fernández. **Gestão de escritórios de advocacia**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

MODÉ, Fernando Magalhães. **Indicadores de desempenho do departamento jurídico**. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). *Gestão estratégica do departamento jurídico moderno*. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

MOSQUERA, Roberto Quiroga. **Gestão de escritório de advocacia**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

O BOTICÁRIO. Disponível em: <<https://www.suafranquia.com/historias/o-boticario.html>>. Acesso em: 24 out. 2017

PAPPALARDO, Débora. **Gestão de pessoas na advocacia**. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI204049,71043-Gestao+de+pessoas+na+advocacia>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

PERES, Teresa Cristina Gomez Sanchez. **O novo departamento jurídico no mundo corporativo moderno**. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). *Gestão Estratégica do Departamento Jurídico Moderno*. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

RIMOLI, Flávio. **Transformação do departamento jurídico e gestão do fluxo de trabalho**. In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). *Gestão estratégica do departamento jurídico moderno*. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

SANTOS, Júlio Cesar Moraes dos. **A gestão do departamento jurídico de uma empresa em transição para a administração profissionalizada.** In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). *Gestão estratégica do departamento jurídico moderno.* Curitiba: Juruá Editora, 2013.

SELEM, Lara. **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno.** Curitiba: Juruá Editora, 2010.

SOUZA, Henrique Freire de Oliveira. **O departamento jurídico: uma história de aprendizado.** In: SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém (Coord.). *Gestão estratégica do departamento jurídico moderno.* Curitiba: Juruá Editora, 2013.

TELLA, Marino - **A importância da performance do departamento jurídico dentro da gestão empresarial.** Disponível em: <<http://blog.one12.eu/2017/03/17/departamento-juridico-2/>>. Acesso em 17 mar. 2017