

## ALINHAMENTO DO DEPARTAMENTO JURÍDICO ÀS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

### ALIGNMENT OF THE LEGAL DEPARTMENT TO ORGANIZATIONAL STRATEGIES

**FABRÍCIA LANNA COELHO<sup>1</sup>**  
**DANILO DE MELO COSTA<sup>2</sup>**  
**DANIELA COSTA VECCHIA<sup>3</sup>**  
**FRANCISCO VIDAL BARBOSA<sup>4</sup>**

**RESUMO:** Em um mundo cada vez mais competitivo, com as informações estando disponível a todos, o número de demandas jurídicas vem aumentando consideravelmente. Entretanto, o departamento jurídico não é um setor muito valorizado, muitas vezes até inexistente em boa parte das organizações, que contratam serviços jurídicos esporadicamente para demandas pontuais. Face ao exposto, o presente artigo visa apresentar a nova concepção da atuação empresarial do Departamento Jurídico no mercado transnacional, para o desenvolvimento eficiente da organização, de forma a integrá-lo aos demais setores estratégicos, tornando o advogado empresarial um verdadeiro gestor jurídico. Para tanto, realizou-se uma pesquisa explicativa e qualitativa, com a técnica de coleta de dados sendo predominantemente bibliográfica. Os resultados mostraram a importância do departamento jurídico estar alinhado a estratégia da organização, sendo a mola propulsora de uma atuação criativa e antecipadora dos novos rumos dos negócios.

**Palavras-chave:** Departamento jurídico, Alinhamento estratégico, Gestor jurídico, Direito Empresarial.

**ABSTRACT:** In an increasingly competitive world, with information being available to all, the number of legal demands is increasing considerably. However, the legal department is not a sector very valuable, often nonexistent in most organizations. These organizations hire legal services sporadically to specific demands. View of the above, this paper presents the new concept of business activity of the Legal Department in the transnational market for the efficient development of the organization in order to integrate it with other strategic sectors, in a way that the corporate lawyer become a true legal manager. For this purpose, we conducted explanatory and qualitative research, with the technique of data collection being predominantly bibliographic. The results showed the importance of the legal department aligned to organizational strategy, being the springboard for a creative and anticipatory performance of the new direction of business.

**Key words:** Legal Department, Strategic Alignment, Legal Manager, Corporate Law.

**Sumário:** 1 Introdução - 2 Gestão e o direito empresarial - 3 Procedimentos Metodológicos - 4 Departamento jurídico como ativo estratégico das organizações – Considerações finais – Referências.

<sup>1</sup> Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito Milton Campos, MBA em Gestão Estratégica de Negócios pelo Centro Universitário UNA. E-mail: fabricia.lanna@gmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Coordenador do Curso de Pós Graduação em Governança de TI do Centro Universitário UNA. E-mail: danilo\_mcosta@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Professora do Centro Universitário UNA. Possui MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Universidade FUMEC. E-mail: daniela.vecchia@prof.una.br

<sup>4</sup> Doutor em Competitividade Empresarial pela Aston University – Inglaterra Pós-doutor em Gestão de empresas de base tecnológica - setor de biotecnologia pela Harvard University Professor da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, pelo Departamento de Ciências Administrativas.

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações, suprindo a demanda mercadológica atual na qual todos os detalhes aparecem como diferencial competitivo, precisam estar totalmente integradas, coesas.

Em geral o departamento jurídico não é um setor muito valorizado, muitas vezes até inexistente, sendo que as empresas somente o instituem quando não é mais viável a sua não existência, como, por exemplo, quando outro departamento não consegue absorver as demandas jurídicas ou sequer gerenciar algum prestador de serviço que o faça.

Na maioria das vezes, as corporações buscam aconselhamentos jurídicos pontuais e especializados, deixando para implantar um departamento jurídico interno somente muito tempo depois, quando efetivamente não tem mais como ignorar a sua necessidade.

Nesse momento os prejuízos já são grandes, e, muitas vezes, não contabilizados.

É ainda primordial que se entenda que não só a existência de um departamento jurídico bem organizado é essencial, como este departamento estar bem alinhado às estratégias da empresa.

O bom relacionamento deste departamento com as demais áreas da organização é muito importante para a implantação de medidas preventivas, além de um direcionamento eficiente das demandas que surgirem.

Para tanto, o presente artigo busca responder uma pergunta constante que norteia as organizações atualmente: Qual a importância da existência e do alinhamento do departamento jurídico com as estratégias organizacionais?

O objetivo do artigo é demonstrar a imprescindibilidade do departamento jurídico na empresa, e de quanto o alinhamento deste departamento com as estratégias organizacionais é importante para o sucesso da corporação, demonstrando que a implementação, organização e integração do departamento jurídico como parte atuante da empresa é indispensável.

Além disso, o estudo visa ressaltar que a interação do departamento jurídico com os demais departamentos da organização é um facilitador para que o alinhamento almejado seja eficientemente alcançado, sugerindo a melhor forma para que o departamento jurídico tenha conhecimento e acesso às demais seções da organização. Finalmente, para exemplificar este processo é apresentado um caso de sucesso dos resultados obtidos com este importante alinhamento.

## **2 GESTÃO E O DIREITO EMPRESARIAL**

Nas próximas seções são explorados importantes conceitos que norteiam

todo o desenvolvimento do trabalho. Inicialmente, observou-se a necessidade de se trabalhar com o conceito de gestão, sobretudo a gestão estratégica, que deverá direcionar todas as ações das organizações, inclusive de seu departamento jurídico. Estes conceitos também se fazem necessários tendo em vista que o departamento jurídico deve adotar uma postura estratégica junto à gestão das organizações.

A seguir, apresentam-se os conceitos de Direito Empresarial, demonstrando as principais diferenças do Direito Empresarial em relação ao Direito Comercial, além de se descrever a relevância deste direito tanto para a empresa quanto para o empresário.

## 2.1 GESTÃO: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

Verifica-se uma impossível conceituação universal de gestão. Contudo, diante de uma avaliação vertical da sua aceção, depreende-se, consensualmente que, a gestão se faz pelo conjunto de tarefas que procuram garantir a eficácia e eficiência de todos os recursos disponibilizados por uma organização, no intuito de realizar um objetivo anteriormente estabelecido.

O clássico conceito empenhado por Henry Fayol (1950), define que gestão é a atuação que antecipa, planifica, coordena e dirige uma organização, através de uma racional atividade de planejamento, de forma a atingir os objetivos organizacionais.

Não se pode olvidar, outrossim, que gestão contempla como competência a criação racional e a prática de um processo de desenvolvimento organizacional, utilizando recursos eficazes e eficientes, para a consecução do objetivo pré-estabelecido.

O cenário mundial moderno, no tocante ao mercado, se mostra altamente competitivo, complexo e mutante. Para as organizações empresariais manterem sua continuidade e sustentabilidade, faz-se necessária a sua modificação operacional, uma vez ser imperiosa a antecipação das tendências mercadológicas e sua adequação ao futuro, em vez de uma atuação de adaptação reativa.

Para tanto, segundo Porter (2004), na tentativa de inspirar excelência no nicho mercadológico de interesse, as organizações empresariais necessitam elaborar e implementar estratégias criativas para se manterem no mercado. Que passa a ser uma nova maneira de se pensar na gestão empresarial.

Entretanto, é importante se compreender a origem da palavra estratégia, que vem do grego e designa a função administrativa do comandante militar. Assim, tal palavra foi amplamente aplicada nesse sentido (MOTTA, 1999).

Após a Renascença, ela passou a ser utilizada como sinônimo da “arte da guerra” (MOTTA, 1999, p. 79); cunhada por renomados autores, a exemplo, Maquiavel, Lenin e Mao Tsé tung.

Com o advento da modernidade, o termo estratégia passou a ser associado à

Teoria dos Jogos, onde um jogador leva em conta as alternativas dos demais jogadores, em uma determinada situação, para a tomada de decisão.

No campo da estratégia empresarial, não se pode olvidar o alto grau de incertezas, tendo em vista a ambiguidade e mutabilidade mercadológica, que nem sempre será resultante da vontade e ação dos oponentes conhecidos.

A estratégia organizacional, conforme Motta (1999, p. 82) consiste em:

O conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes de um processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequencias de ações administrativas num todo independente. Portanto, estratégia tanto pode ser guias de ações definidos a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posteriori como produto de comportamentos organizacionais específicos.

Assim, a estratégia pode ser entendida como a forma utilizada pela empresa para combinar os recursos e as capacidades internas na criação de proposições de valor sem igual para os clientes e segmentos de mercado almejados.

Ela será resultante do processo de ações escolhidas pela organização, que levará ao atingimento de uma posição diferenciada, trazendo, inclusive, vantagens econômicas em relação à situação presente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Para tanto, a organização avaliará racionalmente o cálculo das perdas e ganhos, quando de uma tomada de decisão, levando-se em consideração os aspectos internos e externos que a situação envolve (previsão probabilística da Teoria dos Jogos).

Outrossim, Andrews, citado por Oliveira (2001, p.38), define a estratégia organizacional como sendo:

O padrão de decisão que determina e revela os propósitos, objetivos e metas organizacionais e gera o plano estratégico que define o conjunto de negócios com os quais a organização se envolverá, estabelece a organização em termos econômicos, humanos e tecnológicos que ela pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas a serem oferecidas aos seus acionistas, empregados, compradores e comunidades de interesse.

Adicionando o conceito da gestão, resulta-se então no conceito de gestão estratégica, que pode ser entendida como o gerenciamento da organização, levando em conta a elaboração, acompanhamento e implementação das ações estratégicas, que finalizarão a execução otimizada do objeto previamente estabelecido. Assim, ela fará o papel de uma linha orientadora da integração de todos os esforços organizacionais, indo de encontro a idéia do individualismo setorial que, não raras vezes, não coaduna com os objetivos gerais da empresa (TAVARES, 2007).

O grande equilíbrio que se pretende com a gestão estratégica reside na afinação da eficiência, que é fazer bem uma coisa, com a eficácia, que consiste na feitura da coisa certa.

Conforme Dess e Miller (1993), a gestão estratégica se divide em três etapas fundamentais, quais sejam:

1. análise estratégica, onde ocorrerá a definição dos objetivos estratégicos, juntamente com a verificação das oportunidades e ameaças mercadológicas e avaliação das forças e fraquezas da organização (SWOT);
2. formulação da estratégia, que envolverá, concomitantemente, o nível negocial (concorrência), funcional (cadeia de valores), empresarial (diversificação das áreas de atuação, dando ênfase às competências fechadas, quando for o caso) e internacional (abertura do mercado externo através da Estratégia Multinacional, Estratégia Global ou a junção de ambas);
3. implementação da estratégia, onde se transforma a estratégia pretendida em estratégia realizada, com vista à integração, estrutura empresarial, controle e liderança.

A gestão estratégica, portanto, corresponde ao gerenciamento do conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, sendo o direito empresarial, gerenciado pelo departamento jurídico das organizações, um forte aliado neste processo.

## 2.2 DIREITO EMPRESARIAL E SUA RELEVÂNCIA PARA O AMBIENTE CORPORATIVO

*Ab initio*, há de se considerar que a nomenclatura “Direito Empresarial” surgiu com o advento do Código Civil de 2002, uma vez que o seu artigo 2.044 revogou, por completo, a parte geral do então vigente Código Comercial de 1850.

Os legisladores brasileiros, com tal revogação, trabalharam na intenção de unificar parcialmente o Direito Civil e o Comercial, aplicando o modelo civil italiano, na tentativa de afastar o modelo francês, instituído pelo Código Napoleônico, que fundamentava a teoria dos atos de comércio.

Assim, o Direito Civil e Empresarial passam a contemplar a atividade empresarial, consubstanciada na produção, circulação e distribuição de bens e serviços, e, não mais somente, os atos de comércio.

A relevância da livre iniciativa no cenário social, entendido este de forma ampla, foi consagrada pela Constituição Federal de 1988, uma vez que eleva o trabalho e a livre ação econômica como fundamentos do Estado Democrático de Direito, diante da inegável relação entre tais institutos jurídicos e a dignidade da pessoa humana (MAMEDE, 2007).

Os agentes privados, desde então, ganharam espaço constitucional para fomentarem seus empreendimentos, uma vez que o Estado somente atuará como “empresário” em caso de segurança nacional ou interesse coletivo.

### 2.3 DA EMPRESA E DO EMPRESÁRIO

O diplomado civil vigente não se ocupou em conceituar a empresa, mas sim o empresário, como sendo aquele que “exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviço”, conforme artigo 966, excepcionando os produtores intelectuais, de natureza científica, literária ou artística, independente da existência de auxiliares ou colaboradores.

Ainda, o art. 972 do CC/2002 dispõe acerca da capacidade para ser empresário:

Art. 972. Podem exercer a atividade de empresário os que estiverem em pleno gozo da capacidade civil e não forem legalmente impedidos.

Por sua vez, os impedidos de exercer a atividade empresarial são:

- I – os funcionários públicos federais, estaduais, municipais e militares;
- II – os magistrados e membros do Ministério Público;
- III – os empresários falidos, enquanto não reabilitados;
- IV – os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, por crime de prevaricação, peita, suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, enquanto perdurarem os efeitos da condenação (ALMEIDA, 2008, p. 67).

Os impedidos de serem empresários por sua função pública podem, contudo, ser sócios em sociedades empresárias ou simples, desde que não exerçam cargos de gestão.

Lado outro, diante da novel legislação civil brasileira, muito se discutiu acerca da conceituação de empresa. Seria ela sujeito com personalidade própria e dissociada do empresário ou o objeto da atividade econômica empresarial?

A raiz da palavra *empresa* é encontrada no latim vulgar *imprehedere*, que, no século XVII, ganhou a acepção de “organização produtora de bens econômicos” (MAMEDE, 2007, p. 27).

Importa saber que, para alguns ramos do Direito, a exemplo do Direito do Trabalho, Direito Tributário e Direito Econômico, por excelência, a empresa é considerada sujeito, de forma a efetivar seus objetos próprios, constituídos por seus aspectos públicos e privados, conforme elucida Souza (2005).

Mamede (2007, p. 27) define que “o conceito de empresa pode ser abordado pela idéia de empreendimento, a contemplar a forma específica dessa atuação econômica”, implicando todas as operações que estruturam e atendem ao mercado, formando a verdadeira “engenharia negocial”.

Contudo, mesmo diante da controversa conceituação jurídica de empresa, não se pode olvidar o seu conceito econômico, tendo em vista ser uma organização pilarizada em princípios técnicos e legislação econômica, trazendo um misto de elementos pessoais e reais, que materializa a criação e atividade organizativa do empresário, de forma a atingir um resultado econômico.

Para a configuração de empresa, a melhor doutrina entende fazer necessária a constatação de cinco requisitos, quais sejam: a empresa deverá desenvolver no tempo, um complexo de atos negociais; com a finalidade de obter vantagem econômica; possuir uma estrutura estável, humana e procedimental, visando a continuidade da empresa; um conjunto de instrumentos (materiais e imateriais) para a perquirição do lucro; o *animus* empresarial; e, por fim, a compreensão da sociedade em entender aquele negócio como uma empresa.

De suma importância a consideração da “Cultura de Empresa”, denominação aclarada pelo francês Maurice Thévent, citado por Souza (2005, p. 17), onde se propõe que:

A cultura caracteriza a empresa e a distingue em sua aparência, sobretudo nas maneiras de reagir às situações correntes da vida, como tratar com um mercado, definir um padrão de eficiência ou tratar dos problemas do pessoal.

Assim, a “cultura da empresa” se presta a tratar de todos os problemas na elaboração e estratégia, de forma a assegurar o pleno e eficiente desenvolvimento da empresa.

Diante do primado exposto, tem-se a imperiosa participação do Direito Empresarial, uma vez que tal ramo do direito visa regular o exercício profissional de atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços.

O Direito Empresarial envolve-se de importância, não somente no nascimento de uma empresa, mas também na sua maciça colaboração para o clareamento quando da tomada de decisões, buscando o fim do eficiente desenvolvimento das organizações empresariais, exteriorizado pela percepção do lucro, uma vez que equaciona estratégias, princípios e normas empresariais, contemplando as necessidades individuais da empresa e o interesse coletivo, mantendo as bases negociais legais, bem como a sua perpetuação no tempo (BUGARELLI, 1999).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo se classifica como uma pesquisa explicativa, com abordagem qualitativa. Além disso, utilizou-se o método dedutivo, onde houve um

estudo interdisciplinar acerca de teorias ligadas à área do Direito e da Administração, através da leitura autores no tema, bem como o estudo de casos narrados em doutrinas e periódicos nacionais e internacionais, por este motivo, a coleta de dados foi via pesquisa bibliográfica ou de fonte secundária.

Após a coleta dos dados, realizou-se uma compilação destacando os dados de maior interesse. Os dados foram analisados com o objetivo de unir duas vertentes, o departamento jurídico de uma organização (junto do Direito Empresarial), e a gestão estratégica de organizações.

#### **4 DEPARTAMENTO JURÍDICO COMO ATIVO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES**

A presente seção apresenta as características de um Departamento Jurídico moderno além de suas principais atribuições, finalizando com a exemplificação de um caso de sucesso nesta implementação, o caso da empresa AMIL.

##### **4.1 O DEPARTAMENTO JURÍDICO MODERNO**

É inegável a modificação da realidade empresarial nos últimos tempos. Diante do crescimento de um mercado sofisticado e do fenômeno da globalização, exige-se cada vez mais uma excelência empresarial.

O advogado e o Departamento Jurídico da organização, não podem ser entendidos e atuarem somente quando há o surgimento de um litígio. Hoje em dia, esta atuação, na visão global de uma organização, é entendida como uma atuação ineficiente, uma vez que o problema já ocorreu.

O Departamento Jurídico deve ser incluído na gestão estratégica, uma vez que, ele também, indubitavelmente, cria valor como os demais departamentos estratégicos empresariais.

De maneira geral o departamento jurídico deve entender o negócio e os objetivos estratégicos da empresa e se adaptar a eles, o mesmo raciocínio vale para os escritórios contratados.

O que se percebe é que, no cenário atual, o departamento jurídico deixa de ser um centro de custos para se tornar um departamento estratégico, ou, em outras palavras, uma unidade estratégica da organização.

O advogado passa a ser um verdadeiro executivo empresarial, devendo dominar não só a norma, mas estar envolvido no cenário político, econômico, legislativo, regulatório, na atividade de sua organização, negócios e gestão estratégica.

Como anteriormente apresentado, o Departamento Jurídico não pode se valer apenas do litígio, mas sua atuação, impreterivelmente, envolverá a participação em

negociações, prevenção de conflitos, elaboraçã de contratos, domínio do direito regulatório, dentre outros assuntos que integrarã os objetivos da empresa. Assim, ocorrerá o verdadeiro apoio jurídico ao mundo empresarial, de forma a coadunar com a necessidade e ritmo negocial.

J. P. Morgan, citado por Selem e Leite (2010, p.39), cunhou a célebre frase: “eu não quero advogados que me digam que não posso fazer o que quero, mas sim me digam como fazer o que quero”.

Por óbvio, o advogado não pode abandonar preceitos legais e éticos, mas as questões organizacionais devem deixar de ir para o Departamento Jurídico, e sim serem decididas pela a empresa como um todo, onde o jurídico estará amplamente alinhado com a alta gerência.

O Direito Empresarial, exteriorizado pelos atos do Departamento Jurídico, não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de atuação organizacional.

#### 4.2 ATRIBUIÇÕES DO DEPARTAMENTO JURÍDICO MODERNO

O Departamento Jurídico deve empenhar seus trabalhos de forma equalizada com os demais setores da organização, de forma necessária e fundamental, tornando-se a verdadeira alavanca para a elaboraçã e realizaçã de negócios rentáveis, com a eficácia esperada pela empresa.

De forma a diminuir o risco de prejuízos imensuráveis para a organizaçã, o Departamento Jurídico deve coadunar as informações e adequaçõs de ordem legal com a avaliaçã dos riscos.

A eficiente gestão estratégica do setor jurídico, não se baseia somente no resultado das demandas judiciais, mas também na implementaçã do denominado “Direito Preventivo”, avaliando medidas para a diminuicã de processos, diagnosticando, inclusive, os pontos de risco de formaçã de precedentes, dentre outras açõs que visam a reduçã de contingência.

Ainda, em uma atuaçã proativa, o Departamento Jurídico deverá se ocupar de construir informações, e não apenas mostrar dados sobre novos e potenciais negócios, diante da verificaçã de inovadores e rentáveis nichos mercadológicos, bem como de novos investimentos.

Dessa forma, é clara a importância do Departamento Jurídico no auxílio, mesmo que indireto, para a majoraçã do lucro líquido da organizaçã.

Para tanto, tem-se que, as atribuiçõs do Departamento Jurídico são:

- a. propor, defender e acompanhar, em todas as instâncias, de açõs judiciais relativas a direitos e deveres da empresa;
- b. defender a empresa em processos administrativos, bem como representá-la perante órgãos públicos da administraçã direta e indireta;

- c. fiscalizar os escritórios externos frente ao andamento de processos administrativos ou judiciais, bem como exigir o alinhamento dos advogados externos aos objetivos do Departamento Jurídico e da empresa como um todo;
- d. redigir, analisar e chancelar contratos e aditivos;
- e. zelar pelo cumprimento legal por parte da empresa, emitindo pareceres, respondendo a consultas e avaliando negócios empresariais;
- f. informar sobre o contingenciamento e riscos processuais;
- g. auditar os procedimentos de outros departamentos da organização;
- h. identificar áreas e assuntos conflituosos, demandar soluções aos óbices identificados e ministrar treinamento para a minoração de tais problemas;
- i. criar ferramentas para a facilitação e padronização da rotina do Departamento Jurídico e seus parceiros;
- j. elaborar pesquisas internas e externas de satisfação, de forma a identificar espaços de melhorias;
- k. conhecer e participar das estratégias da empresa;
- l. participar de eventos jurídicos-corporativos, palestras, cursos, fóruns, e demais acontecimentos jurídicos de forma a verificar a atuação de outros departamentos jurídicos;
- m. conhecer as habilidades dos membros do setor jurídico, de forma a equacionar a competência de cada um com o trabalho realizado e estimular a criatividade;
- n. informar a empresa dos resultados do Departamento Jurídico;
- o. elaborar e implementar um planejamento estratégico específico para o Departamento Jurídico.

Vale esclarecer que, o rol acima elencado, não é taxativo, mas apenas exemplificativo das atribuições do Departamento Jurídico moderno.

Assim, as atribuições do Departamento Jurídico, para que este seja efetivamente um setor de estratégia jurídica, a sua atuação deverá explorar e unir o conhecimento técnico-jurídico com o conhecimento negocial da organização.

#### 4.3 UM CASO DE SUCESSO: AMIL

De forma a exemplificar o exposto no presente artigo científico, faz-se imperiosa a narrativa de um caso de sucesso, mediante a estruturação do Departamento Jurídico de uma empresa de grande porte, onde tal setor foi compreendido como um departamento de gestão estratégica, e não como um simples

centro de custo, o caso de sucesso apresentado é o caso da empresa AMIL, atuante no ramo da saúde, que no primeiro semestre de 1987 diagnosticou a necessidade da criação de um Departamento Jurídico (SALEM e LEITE, 2010).

Salem e Leite (2010) apresentam que antes da formação deste setor, a organização era acompanhada por três advogados, que atuavam em áreas separadas, quais sejam: núcleo de atendimento ao cliente; questões de natureza trabalhista e, por fim, pendências de ordem cível e tributária.

Ainda não eram comuns os litígios envolvendo clientes, chamados de contencioso de massa.

O contexto da época sinalizava fortes e inovadoras tendências jurídicas, onde a dignidade humana, a valorização principiológica e a defesa do consumidor toma o lugar da irrestrita idéia de patrimônio.

Também, nesse momento, a AMIL, que possuía suas áreas fisicamente separadas, iniciava a concentração de todas elas em uma só sede.

A visão da AMIL, conforme citado por Henrique Freire de Oliveira Souza é “ser a melhor, a maior e a mais feliz das empresas” (SELEM e LEITE, 2010, p. 324).

Decorre de tal ditame o primeiro valor básico do Departamento Jurídico, sendo ele a verdadeira ponte de concretude para a realização da visão da companhia.

Surgiram outros valores, como:

A defesa do papel do advogado; o valor da ética, da correção (honestidade) e da independência na atuação jurídica; a importância da preparação pessoal e a busca pela perfeição; a importância do cuidar e ajudar; e a necessidade de se ter um fantástico comprometimento com a empresa para a qual se atua. (SELEM e LEITE, 2010, p. 325)

No intuito de focar a atuação do novo departamento, definiu-se que a missão do jurídico é prestar seus serviços nas esferas judicial, tendo um contencioso de sucesso, e extrajudicial, diante de um direito preventivo baseado em uma consultoria prestigiada.

Assim, os advogados internos da AMIL passaram a se envolver em seminários e congressos jurídicos, sendo atuantes, também, em diversas áreas de conhecimento, como a produção de artigos e doutrinas, bem como a dedicação na carreira de magistério.

Quando abriu-se a discussão sobre a criação de um Departamento Jurídico, surgiram três questões relevantes (SELEM e LEITE, 2010), as quais são apontadas abaixo:

#### 1) Autonomia do Departamento Jurídico

Diante da retrograda visão da advocacia empresarial, sendo esta entendida como um setor burocrático, de atrasos empresariais e dissociado aos objetivos da

empresa, muito se discutiu acerca do presente tema. Mas diante do entendimento contemporâneo da participação dos advogados no desenvolvimento da empresa, sendo considerados como verdadeiros gestores jurídicos, tal preocupação não mais existe.

Conforme o art. 18 do Estatuto da Advocacia, mesmo existindo um vínculo empregatício, o advogado atuará com isenção, autonomia e independência, de forma a trazer uma visão crítica, ajudando a empresa na tomada de uma decisão correta, legal e legítima.

## 2) A escolha entre Departamento Jurídico interno ou externo

O modelo atualmente adotado pela AMIL é um modelo misto, onde existe um Departamento Jurídico interno e escritórios terceirizados, que empenham seus trabalhos em assuntos específicos.

Contudo, o modelo atual é o resultado de uma evolução, que levou em consideração os pontos fortes e fracos de outras estruturas testadas.

Inicialmente, o Departamento Jurídico era maciçamente terceirizado e se empenhava na solução de conflitos judiciais na área cível, trabalhista e tributária. O controle era exercido pelo setor administrativo da empresa.

Depois, a AMIL criou um Departamento Jurídico interno que acabou por permitir o surgimento de uma atuação preventiva, agregando todos os setores da organização.

Diante da especificidade e custos da área trabalhista, os litígios empregatícios passaram a ser cuidados por escritório terceirizado. Contudo, a prevenção na área citada permaneceu sendo preocupação e de atuação do Departamento Jurídico interno.

Como a área de saúde passou a ter discussões cada vez mais específicas, restou a terceirização de outras ações, seja por sua especificidade, seja pelo alto volume de demandas.

Em seguida, o Departamento Jurídico passou por uma reestruturação de tarefas, dividindo as suas áreas de atuação em: contencioso administrativo, contencioso judicial, contratos e tributário, sendo obrigatório a todas elas a aplicação da prevenção.

Este é o modelo atual, onde já se discutem modificações.

## 3) Vinculação do Departamento Jurídico na hierarquia da organização

Muito se discutiu sobre o setor ao qual se deveria vincular o Departamento Jurídico.

Quando o Departamento Jurídico é misto ou interno, tem-se a melhor opção que o setor em tela se vincule à presidência ou setor executivo principal.

Contudo, na situação de terceirização do Departamento Jurídico melhor que a vinculação se faça pelo setor financeiro ou administrativo.

Algumas estratégias foram adotadas para que o Departamento Jurídico da AMIL fosse reconhecido por sua excelência, ajudando na empresa como um todo, inclusive, de forma indireta para obtenção do lucro líquido.

Além das questões expostas acima, é importante esclarecer que a organização em tela possui duas grandes estruturas jurídicas, uma atuante no Rio de Janeiro e outra em São Paulo, contando com vinte e dois advogados (um Diretor e três gerentes), dois médicos, dois consultores, nove colaboradores administrativos, onze estagiários de Direito e um estagiário arquivista.

O Departamento Jurídico é de atuação nacional e atende a todos os interesses da organização.

Nas áreas contenciosas, são utilizados *software*, que estruturam toda e qualquer informação dos processos em nome da empresa, sejam administrativos ou judiciais, que se encontram aos cuidados do Departamento Jurídico interno ou terceirizado.

Ainda, as áreas contratuais caminham no mesmo sentido da tecnologia de informação, pretendendo, através de um sistema, fazer todo acompanhamento de contratos e negociações, bem como seus custos e ganhos, de forma virtual.

Inegável, portanto, o empenho da AMIL de concentrar a informação no setor jurídico, mesmo que se pretenda descentralizar a negociação dos contratos para as áreas efetivamente interessadas e conhecedoras do objeto.

Como exemplo de uma atuação preventiva, o Departamento Jurídico ainda se encarrega de treinar e preparar os seus colaboradores, independente da atuação ou cargo, de forma a diminuir possíveis danos à empresa.

Por fim, o Departamento Jurídico utiliza seu banco de processos, encerrados ou ainda em curso, elaborando relatórios gerenciais, de forma a auxiliar uma tomada de decisão frente a uma negociação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante deste novo modelo empresarial, criativo e antecipador das mudanças exigidas pelo mercado, é inevitável a necessidade de uma gestão e planejamento estratégico, onde se elabore e execute planos não somente eficientes (execução de excelência), mas também atuações eficazes (escolhas corretas). Para tanto, é preciso que todos os setores organizacionais estejam alinhados aos objetivos organizacionais.

O departamento jurídico não deve ser entendido como um centro de custo e sim um setor de gestão, que agirá como base para os demais, de forma a diminuir possíveis danos à empresa e atuando, de forma indireta, no ganho do lucro líquido.

Não pode mais o advogado empresarial vislumbrar uma atuação meramente judicial, ou seja, quando há existência de um processo. Ele deve trabalhar com um direito preventivo, que se torna a verdadeira alavanca de possibilidades para o crescimento da organização.

Assim, o departamento jurídico deve se transformar em um setor estratégico, onde sua função não é meramente propor, acompanhar ou defender a empresa em ações do seu interesse, mas conhecer o objeto e objetivo da organização, criar padronização de serviços, auditar os demais setores, ter a sensibilidade de perceber a competência de cada um dos seus integrantes e propiciar seu desenvolvimento, elaborar palestras para diminuir possíveis danos e, fundamentalmente, transformar dados em informações gerenciais para que a empresa atue na causa de possíveis problemas e não somente nas conseqüências.

Por óbvio que não existe um formato correto e mais eficiente para se criar um departamento jurídico. De fato, a organização deve fazê-lo de acordo com as suas necessidades e modificá-lo em conformidade com o desenvolvimento da organização.

Não se pode olvidar que, para a realização de uma advocacia empresarial, na sua moderna acepção, para a solidificação de um departamento jurídico de qualidade, o advogado deve agir como verdadeiro gestor jurídico, estando tal setor alinhado às estratégias organizacionais, fazendo com que seu conhecimento trabalhe de forma positiva em todos os demais setores da empresa, sendo a mola propulsora de uma atuação criativa e antecipadora dos novos rumos dos negócios.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso de falência e recuperação de empresa**: de acordo com a Lei nº 11.101/2005. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. SP: Atlas, 1998.

BUGARELLI, Waldírio. **Questões atuais de direito empresarial**. São Paulo: Malheiros Editores, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão: **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DESS, Gregory, MILLER, Alex: **Strategic management**. Edição Internacional. Editora McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 1993.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FRANÇA, J., VASCONCELLOS, A. **Manual para normatização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007.

SELEN, Lara; LEITE, Leonardo Barém. **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno** - caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro: empresa e atuação empresarial**, v. 1, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 370 p.

MOTTA, Paulo Roberto: **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro. Editora Record, 10. ed. 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SOUZA, Washington Peluso Albino. **Primeiras linhas de direito econômico**. 6. ed. São Paulo: Editora LTr, 2005.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.