



E-book

Introdução à Gestão Jurídica

Desvendando os pilares essenciais para transformar escritórios e departamentos jurídicos com eficiência, estratégia e inovação.

Por Camila Tabatinga e Mirla Dantas

PALAVRAS DAS ESCRITORAS

Camila Tabatinga

Olá! Sou Camila Tabatinga, **apaixonada por organização e pela arte de transformar desafios em soluções**. Com mais de sete anos de experiência como Controller Jurídica e formação em Direito, **minha jornada no universo jurídico sempre foi guiada por um nítido propósito: trazer mais eficiência e clareza nas rotinas**.

Gosto de pensar que meu trabalho está na interseção entre o Direito e a gestão: aquele ponto onde a técnica encontra a inovação. Sou apaixonada por compartilhar conhecimento e foi essa paixão que me motivou a escrever este e-book. Meu objetivo aqui é dividir com você um pouco do que aprendi, com exemplos práticos e ferramentas que fazem a diferença na rotina jurídica.

Quando não estou mergulhada no mundo da gestão, gosto de aprender, buscar novas inspirações e me conectar com pessoas que, assim como eu, acreditam que sempre há espaço para melhorar.

Espero que este e-book seja uma bússola para sua jornada e que, juntos, possamos descomplicar a gestão jurídica. Vamos nessa?

Mirla Dantas

Olá! Sou Mirla Dantas, **apaixonada pela gestão estratégica e por transformar o jurídico em um verdadeiro parceiro de negócios**. Com 17 anos de experiência na advocacia, sendo 10 dedicados à advocacia corporativa, **minha trajetória é guiada pela busca contínua por eficiência e inovação**.

Minha formação inclui um MBA em Gestão para Advogados e uma especialização em Administração Tributária, que consolidaram minha atuação no encontro entre Direito e Gestão. Atualmente, atuo como Coordenadora de Legal Ops em um grande grupo empresarial brasileiro, onde lidero iniciativas que descomplicam processos e geram valor para o negócio.

Sou entusiasta da Gestão Jurídica e do conceito de jurídico *business partner* porque acredito que o jurídico deve ser um agente estratégico e integrado às decisões corporativas.

Quando não estou imersa no mundo do Legal Ops, gosto de explorar novas ideias, aprender com outros profissionais e criar conexões significativas que inspirem inovação e crescimento.

Espero que este material seja um guia útil para você, ajudando a transformar desafios em oportunidades e a gestão jurídica em um diferencial estratégico.

Vamos criar nossas oportunidades?

Introdução à Gestão Jurídica

Por Camila Tabatinga e Mirla Dantas

É inegável que as **mudanças das duas últimas décadas afetaram, também, de forma decisiva, a organização da advocacia moderna**, trazendo para uma das profissões mais tradicionais do país, os conceitos de Administração, Marketing, as boas práticas de gestão de processos, bem como a aplicação da tecnologia, dentre outras sensíveis transformações.

Nesse cenário de atualização e modernização da advocacia encontramos o que se passou a chamar de Gestão Jurídica, que disciplina a atividade jurídica e suas atividades correlatas, necessárias para o seu desenvolvimento. **Na Gestão Jurídica aplicamos os conceitos e práticas da Administração, de forma a organizar, aprimorar e levar o constante desenvolvimento para a atividade jurídica**, quer esta se insira nos escritórios de advocacia quer estejamos no âmbito dos departamentos jurídicos corporativos.

Considerando a vasta gama de atividades que permeiam a atividade jurídica propriamente dita, a **Gestão Jurídica foi dividida em quatro pilares, para melhor entendimento e aplicação prática: Gestão de Pessoas, Gestão da Produção, Marketing Jurídico e Gestão Financeira.**

Observando as mudanças ocorridas nas últimas décadas, especialmente nos últimos cinco anos, com a utilização exponencial e compulsiva da tecnologia em razão da pandemia do COVID-19, percebemos a **gestão estratégica jurídica como item essencial para os profissionais que pretendem perseguir vantagem competitiva na advocacia.** E aqui não queremos dizer que

o advogado moderno precisa contratar todas as ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado nem se deixar levar pelo “hype” que permeia este assunto, mas ele precisa, sim, estar atento às ferramentas que facilitarão o seu dia a dia, trazendo mais eficiência para sua atividade e liberando tempo para que possa se dedicar à atividade core do seu negócio.

Passemos, então, a explorar um pouco cada um dos pilares da Gestão Jurídica para melhor entendimento, lembrando que não pretendemos esgotar o assunto, apenas trazer linhas gerais sobre esses conhecimentos.

1. Gestão de Pessoas

Em nossa opinião, **a Gestão de Pessoas é o pilar mais sensível e mais importante** da Gestão Jurídica e é por isso que o trazemos como primeiro tópico a ser abordado. Muito embora hoje se fale que “os dados são o novo petróleo”, em nossa percepção, **não há atividade jurídica sem as pessoas que efetivamente a exercem**. Cada uma delas, com suas fortalezas e dificuldades, precisa e deve ser vista individualmente, pelo gestor, com olhar cuidadoso e com capacidade de impulsionar a vontade de melhorar. Isso tudo faz parte das atribuições da gestão.

Neste pilar, temos várias técnicas disponíveis capazes de proporcionar ao profissional a satisfação de ser visto e reconhecido, não apenas por suas entregas, mas também por seu potencial de crescimento. Dentre elas, podemos citar:

a) **Feedback**

Ferramenta amplamente conhecida, significa “dar retorno” e, pensando em gestão de pessoas, focamos,

principalmente, no retorno **acerca dos comportamentos, levando ao aperfeiçoamento do profissional**, desde que feito da forma correta.

Fala-se, basicamente, em **dois tipos de feedback: positivo e construtivo**. O primeiro se dá quando do alcance de resultados positivos, seja pela equipe ou pelo profissional, e é de grande importância para que as pessoas entendam que estão no caminho certo, bem como para aumentar o engajamento e sentimento de pertencimento. Já o feedback construtivo deve existir quando as expectativas não são alcançadas e o gestor deve deixar claro o que se espera, a fim de não gerar conflitos ou desgaste da equipe.

Aqui trazemos uma máxima que, apesar de simples, é de grande valia quando se trata de feedback: “o elogio se dá em público, a correção deve ser individual”. Sendo assim, o feedback construtivo deve ser feito individualmente para que o colaborador entenda o que se espera dele, o que não foi atingido e possa combinar com sua gestão a melhor forma de corrigir a rota; enquanto o feedback positivo deve ser feito em grupo, como forma de engajamento e motivação para o restante da equipe.

b) Organização de plano de carreira

A estruturação de um **plano de carreira é essencial para atrair, reter e desenvolver talentos** na gestão jurídica. Este processo envolve a definição clara de trajetórias profissionais, competências esperadas e critérios de progressão, alinhados aos objetivos estratégicos do escritório ou departamento jurídico.

Para organizar um plano de carreira eficaz, é importante:

- **Mapear cargos e funções:** Estabelecer hierarquias e descrever responsabilidades, destacando o papel de cada posição no alcance das metas organizacionais.
- **Definir competências e metas:** Identificar as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para cada nível de carreira e criar metas específicas que incentivem o desenvolvimento contínuo.
- **Oferecer capacitação e mentoria:** Disponibilizar treinamentos, workshops e programas de mentoria que preparem os profissionais para os desafios do próximo nível.
- **Criar critérios objetivos para promoções:** Basear as promoções em resultados mensuráveis, como cumprimento de metas, contribuição estratégica e avaliação de desempenho.
- **Comunicar o plano com clareza:** Garantir que todos os colaboradores compreendam as oportunidades disponíveis e os caminhos para alcançá-las.

Um plano de carreira bem estruturado não só motiva os profissionais, mas também contribui para o fortalecimento da equipe, promovendo maior engajamento e alinhamento aos objetivos da organização.

c) Comunicação interna

A comunicação interna em escritórios e departamentos jurídicos pode ser significativamente aprimorada com o uso de ferramentas e práticas que promovam transparência, agilidade e alinhamento entre as equipes. Algumas soluções incluem:

- **Softwares de gestão jurídica:** Centralizam informações sobre processos, prazos e atividades, facilitando o acesso e o acompanhamento em tempo real.

- **Relatórios e dashboards:** Apresentam dados consolidados sobre o desempenho da equipe e status das atividades, garantindo que todos estejam atualizados.
- **Reuniões regulares e comunicados internos:** Mantêm o time alinhado quanto às metas, mudanças estratégicas e desafios em andamento.

Aliar essas práticas à criação de uma cultura de feedback contínuo e à valorização do diálogo aberto contribui para minimizar ruídos na comunicação, evitar retrabalho e fomentar um ambiente colaborativo e de confiança.

d) Desenvolvimento da liderança

A **Liderança é o pilar fundamental na gestão de pessoas**, pois, impacta diretamente a performance da equipe e os resultados organizacionais. **Desenvolver a habilidade de liderança envolve a capacidade de inspirar, orientar e engajar colaboradores**, criando um ambiente que promova a produtividade e a inovação.

Assim, no contexto jurídico, líderes eficazes devem ser estratégicos, comunicativos e hábeis em gerenciar conflitos, além de manter o olhar atento para o desenvolvimento técnico e comportamental de cada membro da equipe. **A capacitação contínua em soft skills, como empatia e inteligência emocional, é essencial para liderar com assertividade** e construir relações sólidas com clientes e *stakeholders*.

A liderança bem desenvolvida não apenas melhora o desempenho do time, mas, também reforça a reputação e o posicionamento estratégico do escritório ou departamento jurídico no mercado.

Para finalizar, deixamos um pensamento de Ísis Fontenele, em seu livro Liderança e Cultura Organizacional na Advocacia: “(...) entender e desenvolver as nuances da liderança é mais do que uma escolha: é uma necessidade para prosperar no ambiente dinâmico e competitivo”.

2. Gestão da Produção

Neste tópico, ousamos falar que, por muito tempo, **departamentos e escritórios de advocacia no Brasil funcionaram com pouca ou nenhuma estruturação em suas atividades, processos e projetos**. Assim, em uma primeira tentativa mínima de organização, foi instituído o *back office* na intenção de sistematizar os processos e reduzir os esforços das atividades operacionais e administrativas desenvolvidas.

Essa perspectiva inicial contribuiu para a evolução do que hoje chamamos de **Gestão da Produção, que envolve o planejamento, a organização e o controle das atividades necessárias para entregar os serviços jurídicos** de forma eficiente e com alta qualidade.

Inspirada por conceitos da Administração e de metodologias ágeis, a gestão da produção visa otimizar recursos e padronizar processos para garantir previsibilidade e melhores resultados.

Assim, a Gestão da Produção **busca iluminar caminhos e dar opções práticas a serem aplicadas na realidade de cada ambiente**, com foco na eficiência operacional, melhoria de performance e dos resultados do jurídico.

Dentre as ferramentas, podemos citar:

- a) Manuais de procedimentos e fluxos;
- b) Indicadores de desempenho;
- c) Compliance.

3. Marketing Jurídico

O marketing jurídico é uma **ferramenta estratégica na gestão jurídica, essencial para fortalecer a presença de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos no mercado de forma ética e alinhada às normas da OAB**. Ele vai além da simples divulgação de serviços, focando na construção de autoridade, credibilidade e relacionamento com o público-alvo.

As principais ações de marketing jurídico incluem a produção de conteúdo relevante, como artigos, e-books e *webinars*, que demonstrem *expertise* em áreas específicas do Direito, além do uso de redes sociais para disseminação de informações e interação com potenciais clientes.

Quando bem implementado, o marketing jurídico não apenas atrai novos clientes, mas também fortalece a fidelização dos atuais, posicionando o escritório ou departamento como referência no mercado. Ele ainda contribui para o alinhamento entre objetivos de negócios e a reputação profissional, agregando valor à gestão jurídica como um todo.

4. Gestão Financeira

A Gestão Financeira na área jurídica é **essencial para garantir a sustentabilidade e a lucratividade de escritórios jurídicos e, relativamente aos departamentos**

jurídicos, garante o cumprimento do orçamento apresentado à companhia, além de demonstrar o valor agregado do setor.

Envolve o **planejamento, controle e análise de recursos financeiros**, com foco em equilibrar custos, maximizar receitas e otimizar investimentos em tecnologia, pessoas e infraestrutura.

Entre as práticas fundamentais estão a precificação estratégica de honorários, o acompanhamento de contas a receber, a gestão de fluxo de caixa e a análise de custos operacionais. Além disso, é **crucial monitorar indicadores financeiros, como margem de lucro, ticket médio e retorno sobre investimento**, para orientar decisões estratégicas.

Uma gestão financeira eficiente também considera a implementação de políticas de compliance, visando garantir a conformidade com normas fiscais e regulatórias. Essa abordagem fortalece a credibilidade da organização e permite maior previsibilidade e segurança no planejamento a longo prazo.

CONCLUSÃO

Essas foram as nossas **breves e abrangentes palavras sobre um assunto que é tão rico e se traduz em grande possibilidade de aprendizado e cuja aplicação pode levar a advocacia, antes tradicional, a alcançar patamares ainda não desbravados** em sua real magnitude.

Como dissemos no início, nosso intuito não é de esgotar o assunto - nem poderíamos - neste e-book, apenas o de iniciar uma conversa que, esperamos, seja de

construção para nós e para você que nos lê. Então, já que ainda não conversamos o suficiente apenas neste material, vamos trazer outras composições, com tudo o que temos experimentado em vários anos de gestão jurídica vivenciados na prática e esperamos que você embarque com a gente nessa troca de conhecimento.

Vamos lá?

BIBLIOGRAFIA

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

MACHNICK, Beatriz. Gestão Financeira na Advocacia - Teoria e Prática. Curitiba: Juruá, 2024.

Manual da Gestão para Advogados. Coordenação de Samantha Albin; organização de Fernanda Marcondes Corrêa. Curitiba: Juruá, 2018.

FONTENELE, Ísis P. Gestão da Cultura na Advocacia: mudança, ações eficazes e espírito empreendedor. São Paulo: Évora, 2019.

FONTENELE, Ísis P. Liderança e Cultura Organizacional na Advocacia - Transformando desafios em oportunidades. Curitiba: Juruá, 2024.

"Esperamos que este e-book tenha sido o início de uma jornada enriquecedora para você, despertando novas perspectivas e inspirando mudanças positivas na sua atuação na gestão jurídica. Mais do que conceitos, buscamos compartilhar ideias práticas e reflexões que possam transformar desafios em oportunidades e impulsionar a eficiência, a estratégia e a inovação no seu dia a dia profissional. Que este material seja uma referência para futuras consultas e um incentivo para seguir explorando e aprofundando-se no fascinante universo da gestão jurídica. Agora, é hora de aplicar o que foi aprendido e dar passos ainda mais firmes rumo à excelência."

Equipe LAWE



Acesse mais conteúdos em

