EVERTON ALVES DA SILVA

A APLICABILIDADE DOS PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IDENTIFICAÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS NOS AMBIENTES JURÍDICOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A APLICABILIDADE DOS PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IDENTIFICAÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS NOS AMBIENTES JURÍDICOS,** elaborado por (Éverton Alves da Silva) e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 01/03/2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Éverton Alves da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ51 (3/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 28/09/2016 a 08/03/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A APLICABILIDADE DOS PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IDENTIFICAÇÃO, MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS NOS AMBIENTES JURÍDICOS**" é autêntico e original.

Curitiba, 01 de março de 2018.

_____

Éverton Alves da Silva

A Deus por ter me criado, a minha mãe por ter me gerado e especialmente minha esposa e filho a quem amo e tanto me fazem sentir amado.

Agradecimentos

Estudar é uma tarefa trabalhosa. Mas torna-se muito mais satisfatória quando relacionada ao ambiente profissional. Pela parceria e pela excelente oportunidade de desfrutar deste prazer é que agradeço à família Glomb que, com foco na melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade, especialmente aos seus clientes, caminhou junto nesta incrível experiência. É uma honra servir à sociedade com vocês. Também agradeço ao amigo, Dr. Sebastião Ribeiro Junior, por seus apontamentos e auxílio em momentos cruciais deste trabalho.

Resumo

A tecnologia tem perpetrado profundas mudanças em toda a sociedade. O meio jurídico, na última década, também sofreu com tais mudanças as quais continuam ocorrendo, fruto das inovações tecnológicas. Processos que ocupavam imensos espaços em arquivos, mesas e gavetas, hoje se traduzem em bytes. Bibliotecas inteiras cabem na palma de uma mão. O dia a dia de cada escritório e departamento jurídico foi transformado, bem como a maioria das operações necessárias para que a execução das atividades jurídicas continue atingindo o objetivo de efetivação da justiça. Neste curto espaço de tempo, as mudanças foram drásticas e os ambientes jurídicos não estavam preparados para isso. Tais mudanças ampliaram os riscos de perda de prazos, some-se a isso o fato de que os profissionais do direito não receberam, em sua formação básica, orientações focadas em gestão, apenas instrução voltada à questão técnica jurídica. Este trabalho se propõe a apresentar princípios de gestão que podem auxiliar na redução dos riscos de perda de prazos em um ambiente jurídico tão recente e profundamente transformado pelas questões tecnológicas. O autor, baseado em sua experiência no mercado e também através de pesquisa em alguns escritórios, procurou demonstrar que princípios do gerenciamento de projetos são fonte de direcionamento à adequada identificação, monitoramento e controle dos riscos neste momento de contínua e profunda transformação na forma de execução das tarefas no âmbito jurídico. A experiência em gestão de outras áreas mostra-se ferramenta válida também neste meio. Equipes jurídicas formadas por excelentes advogados podem ter seu potencial ampliado e protegido quando atuam em conjunto com um especialista em gestão, seja ele de processos ou projetos, especialista este que poderá auxiliar na identificação de workflows e ainda auxiliará a usar melhor as ferramentas que a tecnologia disponibiliza. A tecnologia que era apenas risco torna-se oportunidade.

Palavras Chave: PRINCÍPIOS. APLICABILIDADE. GERENCIAMENTO. RISCOS. PRAZOS.

Abstract

Technology has caused profound changes throughout society. For that reason, the legal environment has been affected by these changes, as result of technological innovations. Court records that used to take up huge physical spaces in files, tables and drawers, today are being translated to bytes. Whole libraries can now fit the palm of one hand. The daily work in legal offices and departments has also been transformed, as well as most of the necessary operations concerning the execution of legal activities that are aimed to the objective of achieving effective justice. In such short time, the changes in legal environments were drastic and people were not prepared for it. Such modifications have increased the risks of missing deadlines, due to the fact that legal professionals haven't been trained on management guidelines, but their instruction was focused on the legal technical issues. This paper intends to show management principles that can help reduce the risks of missing deadlines in legal environments, so recent and deeply transformed by technology. The author, based on his experience in the market and also through research in some offices, tried to demonstrate that principles of project management can be considered source of direction to the proper identification, monitoring and control of the risks at this moment marked by continuous and deep transformation in the form of execution of legal tasks. Management experience from other environments is also a valid tool in this area. Legal teams formed by excellent lawyers can have their potential expanded and protected when they work together with a management expert, be it processes or projects, so that a specialist that can help in the identification of workflows and will also the better use of tools that are technologically available. Technology that was once a source of risk becomes opportunity.

Key Words: PRINCIPLES APPLICABILITY MANAGEMENT RISKNESS DEADLINES

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS ESCRITÓRIOS PARTICIPANTES COM RELAÇÃO À EQUIPE E ESPECIALISTAS EM PROJETOS..... 20

TABELA 2 – NOTAS PARA DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS E OBJETIVOS DESSAS DEFINIÇÕES..... 20

TABELA 3 – MANUAIS E FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS.....21

TABELA 4 – DIFICULDADE PARA ENCONTRAR MATERIAL DE APOIO E NOTA CASO HOUVESSE MATERIAL ESPECÍFICO DA ÁREA.....21

TABELA 5 - EXEMPLO DE DEFINIÇÃO DE PODERES DOS ENVOLVIDOS EM PRAZOS.....28

TABELA 6 - EXEMPLO DE ADEQUAÇÃO DOS PRAZOS E RESPONSÁVEL.....29

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - HABILIDADES MAIS VALORIZADAS DOS GERENTES DE PROJETO NAS ORGANIZAÇÕES..... 26

FIGURA 2 - MAIORES DEFICIÊNCIAS DOS GERENTES DE PROJETO NAS ORGANIZAÇÕES..... 27

FIGURA 3 - MODELO DE MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....32

FIGURA 4 - FLUXO RESUMIDO DE PROCESSOS DO PMBOK 6ª EDIÇÃO.....36

FIGURA 5 - DIAGRAMA DO FLUXO DE DADOS DO PROCESSO PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS.....37

FIGURA 6 - CICLO INTERNO DE AMBIENTES JURÍDICOS DESPROVIDOS DE GESTÃO.....39

FIGURA 7 - CICLO INTERNO DE AMBIENTES JURÍDICOS COM GESTÃO UTILIZANDO PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE PROJETOS.....40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
2. RISCO: DEFINIÇÃO, HISTÓRIA E APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO 12
2.1: Definição 12
2.2: Breve histórico do risco 13
2.3: Aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos para identificação, monitoramento e controle de riscos 16
3. PESQUISA DE CAMPO, ANÁLISE DE RESULTADO E AS CARACTERÍSTICAS DOS RISCOS SOB A PERSPECTIVA DO GERENCIAMENTO. 18
3.1: Pesquisa de campo 19
3.2: Falta de gestores 24
3.3: Processos internos mal definidos ou ausentes 31
3.4: Deficiência na alimentação dos sistemas de informação 38
4. CONCLUSÕES 43
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS 45
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 46

1. INTRODUÇÃO

É muito comum popularmente ouvir a seguinte frase: “Vá num advogado. Esta causa é ganha!”.

A advocacia não é uma profissão em que o resultado pode ser garantido, previamente estipulado. Com exceção aos casos consultivos, quando o objetivo é receber orientações ou elaborar um contrato, as demais situações envolvem análises e decisões que serão tomadas por terceiros: peritos, juízes, desembargadores, ministros.

A obrigação de meio, como se caracteriza a advocacia, é entendida como o dever de desempenhar a atividade contratada, com zelo, diligência, usando as melhores ferramentas e técnicas possíveis para atender os interesses do cliente. No exercício de profissões liberais, o contratado se compromete a agir para que o resultado aconteça, mas não pode o prometer. Nas palavras de Rui Stoco (STOCO, 2004):

> Significa, também, que a sua obrigação é de meios, quando o profissional assume prestar um serviço ao qual dedicará atenção, cuidado e diligência exigidos pelas circunstâncias, de acordo com o seu título e com os recursos que dispõe e com o desenvolvimento atual da ciência, sem se comprometer com a obtenção de um certo resultado.

Neste sentido, os advogados utilizam, na execução de cada manifestação processual, a melhor redação possível, os adequados artigos de lei, os mais variados recursos legalmente previstos, a jurisprudência e bibliografia mais atuais possíveis. A esses fatores, que aliam competência e conhecimento, são somadas ainda uma imensa gama de ferramentas tecnológicas, com o foco de chegar ao resultado pretendido ao menor custo possível.

Como todo ofício, a advocacia tem seus riscos. O maior deles é perder um prazo[1], principalmente daqueles que inviabiliza completamente o objetivo pretendido quando da contratação. Mas será que somente há este risco? Mais ainda, será que algumas oportunidades podem ser perdidas pela falta de uma análise mais profundas dos riscos inerentes à atividade?

[1] Entenda-se prazo como compromisso processual ou administrativo, de responsabilidade do advogado ou do departamento jurídico, necessário para dar o andamento necessário ao processo, que caso não executado pode impedir ou prejudicar o resultado esperado.

Quando os sócios de um escritório de advocacia ou, os diretores jurídicos de uma empresa, analisam os riscos inerentes à atividade que exercem (quando o fazem), aos processos sob sua responsabilidade, o fazem adotando quais metodologias? Há um manual de boas práticas que os auxilie a tomar as medidas mais eficazes que evitem os temidos erros de procedimento e cumprimento de prazos no processo?

O objetivo deste pequeno estudo é demonstrar que os princípios de gerenciamento de projetos contidos em guias como PMBOK[2] (*Project Managemet Body of Knowledge*), que contempla uma coletânea de boas práticas internacionais na gestão de projetos, são aplicáveis e podem auxiliar no monitoramento de riscos em ambiente jurídicos e ao mesmo tempo tratar este assunto de vital importância à saúde e permanência do negócio, suprindo em certo grau a ausência de material específico.

A metodologia adotada neste estudo envolveu pesquisa bibliográfica com estudos sobre a história do risco e tratamento do risco em atividades correlatadas, bem como entrevistas com alguns escritórios de Curitiba e região metropolitana, os quais pediram sigilo na divulgação de seus nomes.

A rotina profissional do autor envolve também a identificação, monitoramento e controle de riscos em ambiente jurídico, o que certamente contribuiu para a execução deste breve estudo.

[2] O PMBOK (2017) é organizado em grandes áreas de conhecimento que se comunicam com vistas ao sucesso no planejamento e execução de projetos. São elas: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas.

2. RISCO: DEFINIÇÃO, HISTÓRIA E APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE GERENCIAMENTO.

Neste capítulo serão apresentadas algumas definições de risco. Após, será visto um breve histórico de como a humanidade tratou ao longo do tempo este assunto, para então se observar a possibilidade de aplicação de princípios de gerenciamento na identificação, monitoramento e controle de riscos em ambientes jurídicos.

2.1 Definição.

Segundo o dicionário eletrônico Dicio, estes são alguns dos significados do termo "risco" e que interessam ao estudo "perigo; Probabilidade ou possibilidade de perigo; estar em risco" (DICIO, 2018). Já o dicionário, também eletrônico, Priberam, aponta algumas outras definições bastante interessantes como "inconveniente; expondo-se a; estar exposto a perigo" (PRIBERAM, 2018).

Riscos apontam para situações que se pretendem evitar, em que não há desejo que se concretizem. Mas será que essas definições, de certa forma tão óbvias, representam a totalidade do que significa o termo *risco*?

Na obra "Gerenciamento de riscos em projetos - FGV Management" (JOIA, 2013), os autores trazem uma série de definições e discussões sobre o que pode ser considerado risco, definições clássicas do termo e até mesmo a diferença entre risco e incerteza. Entretanto, para não fugir do foco deste estudo trazemos uma definição apontada na obra:

> "[...] podemos entender riscos como incertezas que são identificáveis, mensuráveis e relevantes para o contexto em que ocorrem. Em outras palavras, todo risco é uma incerteza, mas nem toda incerteza é risco, seja porque ela pode não ser identificável, pode não ser mensurável e/ou pode não ter impacto relevante em seu contexto [JOIA, 2013]."

Já a APM, *Association for Project Management*, do Reino Unido assim define "Risco é um evento incerto ou conjunto de circunstâncias que, caso ocorra, terá efeito no atingimento de um ou mais objetivos do projeto" (APM, 2012).

O *Project Management Institute* – PMI -, dos Estados Unidos aponta a seguinte definição de risco no ambiente de gerenciamento de projetos: "Risco é um evento ou condição

incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, como escopo, prazo, custo e qualidade"(PMI, 2017).

E tendo como norte estas duas últimas definições, há possibilidade de definir que risco, na prestação de serviços advocatícios, é todo evento ou incerteza que, ocorrendo, pode gerar dano ao ponto de reduzir ou impedir a ocorrência do objetivo contratado.

2.2. Breve histórico do risco.

É praticamente impossível falar sobre a história do risco sem citar a brilhante obra[3] de Peter Bernstein "Desafio aos deuses: a fascinante história do risco". De forma minuciosa o autor descreve como o risco afetou e afeta a história da humanidade. Em muitos momentos, a obra e a visão de seu autor serão citados.

Não é difícil concordar que toda decisão, toda empreitada do ser humano envolve risco, ou pelo menos incertezas e consequências. Desde o tempo pré-histórico, em que o homem garantia o alimento de cada dia enfrentando os perigos da natureza, até hoje ao sair para o trabalho de carro equipado com *air-bags,* cinto de segurança e outras maravilhas tecnológicas, o homem continua correndo diariamente severos riscos de não retornar ao lar.

A semelhança que estes dois momentos tão distintos e distantes no tempo trazem é que risco e recompensa caminham juntos. Se o homem pré-histórico não corresse os riscos de uma caçada, ele e sua prole morreriam de fome. Ao homem moderno não é aceita a desculpa de não ir trabalhar – mantendo seus rendimentos – por medo de um acidente de trânsito. Sim, a tendência é que este também não conquiste o alimento necessário para manutenção de sua vida e de sua prole também. Ou seja, correr risco é parte da própria vida. A forma de lidar com o risco é que mudou muito ao longo do tempo.

Durante boa parte da história da humanidade as consequências inerentes aos riscos eram vistas como inevitáveis, pois eram fruto da vontade dos deuses. O máximo que se poderia fazer era sacrifícios e orações para que as calamidades não ocorressem. Planejar, ou contingenciar ações para eventos futuros soava loucura.

---

[3] BERNESTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco /** Peter L. Bernstein; tradução Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O destino era definido pelos deuses, não adiantava planejamento e trabalho para evitar que algo indesejado se concretizasse. Para o povo romano, o destino da humanidade era decidido pela deusa Fortuna, filha de Júpiter. Já para os gregos, somente Tirésias tinha o dom, recebido por Zeus, da profecia. A estes deveria se recorrer (BERNESTEIN, 1997).

Já a Bíblia narra algo bastante interessante, quando após um alerta divino sobre uma catástrofe eminente homens trabalharam para reduzir seus efeitos e conseguiram. Talvez aqui as primeiras noções de que danos futuros poderiam ser evitados com ações humanas no presente. Primeiramente em Gênesis 6, a narrativa bíblica resumidamente diz que Deus daria fim à humanidade, porque a terra estava cheia de violência, mas salvaria o personagem Noé e sua família, pois ele era um homem bom. Para isso, Noé deveria construir uma arca (as medidas também foram indicadas) e embarcar, além de sua família, um casal de cada ser vivo. Noé assim procedeu, o dilúvio ocorreu e sua família e os animais embarcados não sofreram com os danos previstos. A incerteza, para Noé não existia, ele cria que Deus falando, entretanto, aos contemporâneos dele, tudo parecia uma grande loucura. Os riscos de um dilúvio ocorrer eram tão improváveis que nada fizeram e talvez, o mais importante, nem acreditassem que pudessem fazer algo que os salvasse, afinal essa era a vontade divina (BÍBLIA, 1992).

E assim, durante muito tempo a humanidade caminhou, deixando o futuro e suas consequências apenas ao alvitre divino. O propulsor tido como elemento fundamental na mudança dessa mentalidade iniciou-se com o avanço do sistema de numeração indo-arábico no Ocidente. Através dele os estudos mais sérios sobre o risco iniciaram.

> "Em 1654, época em que o Renascentismo estava em pleno alvorecer, o cavaleiro de Méré, um nobre francês com gosto pelo jogo e pela matemática, desafiou o famoso matemático francês Blaise Pascal a decifrar um enigma. A pergunta era como dividir as apostas de um jogo de azar entre dois jogadores, que foi interrompido quando um deles estava vencendo. O enigma confundira os matemáticos desde sua formulação, duzentos anos antes, pelo monge Luca Paccioli. Este foi o homem que trouxe a contabilidade das partidas dobradas à atenção dos homens de negócios da época – e ensinou as tabuadas de multiplicação a Leonardo da Vinci. Pascal pediu ajuda a Pierre de Fermat, advogado que também era brilhante matemático. O resultado de sua colaboração foi pura dinamite intelectual. O que poderia parecer uma versão do século XVII do jogo da Busca Trivial levou à descoberta da teoria das probabilidades, o núcleo matemático do conceito de risco (BERNSTEIN, 1997)".

Interessante observar que a expressão jogos de *azar* guarda relação com o termo árabe "al-azar", que significa "dado". Os jogos de dados fazem parte da história humana. No que concerne ao estudo dos riscos, despertaram interesse na probabilidade de um número ocorrer, maior ou menor, dentro de jogos de dados com o intuito de se medir qual o risco ou

probabilidade de um jogador tirar determinado número ao lançar os dados. Meré, cavaleiro hábil na matemática e nos cassinos, desenvolveu importantíssimo raciocino sobre o assunto das probabilidades, que somados ao conhecimento de Pierre de Fermat e Blaise Pascal foi fundamental para o entendimento de que uma boa análise de probabilidades poderia facilitar a identificação das consequências dos riscos sua mensuração e tratamento prévio.

Paralelamente à probabilidade avançou a estatística, fundamental para análise de riscos.

Também com foco no objetivo deste estudo, cita-se ainda o teorema de Bayes, quase exatos 100 anos após a colaboração ocorrida entre Pascal e Fermat. O pastor inglês Thomas Bayes promoveu importante avanço na estatística

> "ao demostrar como tomar melhores decisões mesclando matematicamente as novas informações com informações velhas. O teorema de Bayes enfoca as ocasiões frequentes em que temos julgamentos intuitivos seguros sobre a probabilidade de algum evento e queremos entender como alterá-los com o desenrolar dos eventos reais (BERNSTEIN, 1997)".

Talvez uma das histórias mais incríveis de negócios desta mesma época foi o surgimento do café Lloyd. Edward Lloyd abriu uma cafeteria em 1687, ponto de encontro de muitos marujos, próxima ao rio Tâmisa. Não era apenas um simples café:

> "Reconhecendo a importância de seus clientes e respondendo à insistente demanda por informações, em 1696 ele lançou a "Lloyd´s List", recheando-a de informações sobre as chegadas e partidas de navios e as condições no exterior e no mar. Tais informações eram fornecidas por uma rede de correspondentes nos principais portos da Europa continental e Inglaterra. Leilões de navios ocorriam regularmente nas dependências do vafé, e Lloyd fornecia obsequiosamente o papel e a tinta necessários ao registro das transações. (...)
>
> Então, como agora, quem precisasse de um seguro procurava um corretor, que oferecia o risco aos enfrentadores de riscos individuais que se reuniam nos cafés ou nos recintos da Royal Exchange. Quando um negócio era fechado, quem assumia o risco confirmava sua concordância em cobrir o prejuízo em troca de um prêmio específico assinando seu nome sob (under) os termos do contrato; logo esses operadores de seguros individuais passaram a ser chamados de "underwritters".
>
> O espírito de jogatina daquela era de prosperidade encorajou rápidas inovações no ramo segurador londrino. Os seguradores estavam dispostos a emitir apólices de seguros contra quase todo tipo de risco, inclusive, segundo um relato, roubos em residências roubos nas estradas, morte por excesso de gim, morte de cavalos, e 'seguro de castidade feminina'- dos quais todosm exceto o último, ainda são seguráveis (BERNSTEIN, 1997).

Hoje a Lloyds permanece ativa, continua no ramo de seguro, empresa centenária que fundou seus negócios usufruindo dos benefícios do uso da numeração indo arábica e aprendeu

a lidar com a informação, com a experiência dos envolvidos e viu nos riscos oportunidades e não destinos inevitáveis ou indesejáveis.

Não só as influências acima citadas, como também Cardano, um especialista em jogos, Daniel Bernoulli, Gauss, Quetelet, von Neumann, Mongenstern, Moivre, Scholes, Kenneth Arrow, Harry Markowitz, todos estes, além de outros forma responsáveis pela profunda mudança de percepção quanto ao risco. Deixou-se de se ver o risco como uma possível perda para uma excelente oportunidade de ganho. Ou ainda, de destino para probabilidades com alta possibilidade de ocorrência. Da impotência humana para a escolha igualmente humana.

2.3. Aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos para identificação, monitoramento e controle de riscos.

Edward Lloyd sabia que informação era útil. Cada navio, toda expedição que partia do porto era um projeto único, complexo, que possuía objetivos e condições prévias, que envolvia muitas pessoas e interessados, e que o retorno ou não de cada embarcação promoveria algum tipo de mudança social. As incertezas eram muitas, assim como as expectativas. E isso movimentou muito dinheiro, pode-se afirmar que os riscos moveram e continuam a mover o mundo (BERNSTEIN, 1997).

Pensando em um ambiente jurídico, pode-se facilmente também perceber que cada escritório, cada departamento também é único, com suas incertezas peculiares e complexidade também específica. Todos possuem premissas e restrições que, por mais bem delineadas que sejam, são solo fértil para riscos e incertezas de difícil percepção. Pessoas são o principal recurso nestes ambientes – ainda que a tecnologia venha tomando um espaço considerável -, ou seja, muitos riscos residem aqui, juntamente com os demais *stakeholders (clientes, fornecedores, demais envolvidos nos processos)*. Além de tudo isso, o motivo de existência dos próprios nichos jurídicos é justamente garantir a correta aplicação da lei. E pensando no Brasil, a incerteza quanto à lei e seus reflexos é ainda maior, tendo em vista as constantes mudanças, tanto nas leis como em sua interpretação. Um verdadeiro paraíso de incertezas. Talvez neste momento fique mais fácil observar que o advogado, o departamento jurídico não tem possibilidade concreta de oferecer resultados precisos, com exceção aos casos já mencionados como consultivos, ou quando há verdadeira corrupção sistêmica para obtenção de resultados

específicos, o que não é objeto deste estudo, mas serve como dado para identificar outro risco presente no dia a dia.

Fazer este paralelo entre os projetos de navegação, conquistas de novos continentes com os ambientes jurídicos realmente já não soa tão estranho. Ambos têm características comuns com relação aos riscos quando vistos como projetos: um mar de possibilidades, dos riscos mais variados, mas que quando bem mapeados e enfrentados levam a grandes conquistas.

Já foi vista a definição de risco apresentada pelo PMI como "um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, como escopo, prazo, custo e qualidade". O mesmo instituto define que o projeto é "um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único" (PMI, 2013:3).

Através destas duas definições, este trabalho procura demonstrar que muitos ambientes jurídicos podem ter sua insegurança, com relação aos riscos que correm, razoavelmente mitigadas se incialmente investirem tempo no mapeamento dos seus riscos, usando os princípios trazidos pelo gerenciamento de projetos. Mas não só isso, esse mesmo mapeamento poderá apresentar oportunidade de qualificar processos, pessoas e resultados, em consonância com a definição de que um risco pode ser positivo.

Ao falar das características comuns de processos cita-se (Hillson, 2009; Joia 2013):

> • "unicidade: todo projeto tem pelo menos, alguns elementos que não foram desenvolvidos antes e, naturalmente, existe incerteza associada a esses elementos;
> • complexidade: projetos são complexos de variadas maneiras, e são mais do que uma simples lista de tarefas a ser desenvolvida. Existem vários tipos de complexidade, incluindo técnicas, comerciais, relacional (ou de interface), cada uma delas trazendo riscos. De fato, complexidade é, hoje, uma das áreas emergentes no gerenciamento de projetos (Bosh-Rekveldt et al., 2011) e sua ligação com tomada de decisão e riscos em projetos é bastante forte (Fortes, 2011);
> • premissas e restrições – a definição do escopo de um projeto implica desenvolver cenários acerca do futuro, o que, normalmente, inclui tanto premissas (coisas que acreditamos que acontecerão ou não) e restrições (coisas que nos são ditas para fazer ou não). Premissas ou restrições podem se mostrar errôneas ao final, e é provável que algumas delas se mantenham escondidas ou não identificáveis, já que são incertezas na maioria dos empreendimentos;
> • pessoas – todos os projetos são conduzidos por pessoas, incluindo seu time, a equipe de gerenciamento, clientes, fornecedores, subcontratados etc. Todos esses grupos são imprevisíveis em algum aspecto, introduzindo incerteza nas ações às quais estão relacionados;
> • *stakeholders* – esse é um grupo particular, que impõe demandas, expetativas e objetivos. Suas demandas podem, às vezes, variar, superpor-se ou mesmo conflitar-se, levando a riscos na execução e aceitação do projeto;
> • mudança – todo projeto é um agente de mudança, movendo-se do presente conhecido para o futuro incerto, com toda a incerteza associada a esse movimento".

Partindo do pressuposto de que já há o entendimento de que riscos são inerentes à vida, bem como à execução das atividades profissionais nos ambientes jurídicos, é que se passa analisar os riscos mais comuns apontados em pesquisa por alguns sócios de escritórios de advocacia, bem como, pela experiência de mais de 15 (quinze) anos de atividades do autor deste estudo na área.

3. PESQUISA DE CAMPO, ANÁLISE DE RESULTADO E AS CARACTERÍSTICAS DOS RISCOS SOB A PERSPECTIVA DO GERENCIAMENTO.

Objetivamente foi proposto aos sócios de escritórios[4] – todos pediram sigilo – que respondessem algumas perguntas ligadas aos seus principais temores com relação à atividade que exercem. De forma unânime, o risco da perda de um prazo[5] é o grande temor.

Talvez, num primeiro momento, surja a tentação em pensar que a tecnologia resolve todo o problema que a geração de um compromisso apresenta. Afinal basta alguém, ou um sistema, agendar corretamente um compromisso específico na agenda do responsável pela atividade e este cumprir no tempo e modo previstos. E sim, basicamente é isto mesmo. É como, um navio que cruza o oceano, sendo orientado por um *GPS* para chegar a um porto específico, comandado por uma tripulação específica. Mas ainda assim, infelizmente ocorrem naufrágios e o navio acaba não cumprindo a missão que, facilitada pela tecnologia, parecia tão 'simples'.

[4] Procurou-se trazer a visão de sócios de escritórios com as características mais diversas, tanto do público alvo como com relação às áreas de atuação.

[5] Prazo: compromisso processual, de responsabilidade do escritório ou do advogado contratado para defender os interesses do contratante que, caso não cumprido a tempo e modo, pode prejudicar ou mesmo impossibilitar o contratante de ver sua expectativa de direito concretizada. Prazos podem ser estabelecidos pela lei, ou marcados em momento específicos do processo, como audiências, citações e intimações.

No dia a dia dos ambientes jurídicos, os prazos chegam ao conhecimento do advogado através de diversas plataformas diferentes, o que ampliou o risco de descumprimento. Diário oficial, sistemas digitais específicos como *E-Proc, Escritório Digital, E-Saj, Projudi* entre outros, além de cartas e através de oficiais de justiça, todos remetem ao advogado prazos a serem cumpridos. Grandes bancas recebem centenas ou milhares de prazos diariamente.

Aqui cabe registrar um breve histórico das mudanças trazidas pela internet no meio jurídico. Com o advento da internet, a forma de registrar, disponibilizar e conduzir processos tem mudado radicalmente. A análise desta mudança trará luz com relação à identificação dos novos e atuais riscos, sem esquecer os antigos que permanecem.

Ainda há, no Brasil, áreas do direito em que os processos tramitam da mesma forma que há 30 anos atrás, quando a internet não tinha a importância e influência social de hoje. De forma bastante leiga, o sistema judiciário nacional apresenta macro divisões, que inclusive serviram de base para criação há dez anos atrás, do sistema de numeração única dos processos uma excelente medida, que iniciou efetivamente uma padronização nacional na gestão de processos (BRASIL, 2008).

Os novos processos que tramitam na justiça federal, por exemplo, tramitam exclusivamente por meio digital, em alguns estados isso ocorre há quase uma década (JFRS, 2010). Já as imagens de estagiários carregando carrinhos com volumes imensos de papel, salas lotadas de documentos e pilhas de processos, mesas com carimbos de todos os tipos, são comuns na esfera estadual (fórum cíveis, criminais, juizados especiais). Ou seja, em algumas esferas da justiça, a digitalização e a informatização ainda estão ocorrendo e não se tem noção exata de quando todos os processos serão também digitais.

Apesar de não ter atingido a totalidade de processos, os efeitos desta mudança já podem ser percebidos. Muitos advogados, com mais idade e não afetos à tecnologia, já deixaram inclusive de atuar. Segundo a consultoria americana Deloitte, em matéria publicada no site da revista veja em 28/10/2017, cerca de 31 mil postos de trabalho na área do direito foram extintos e há perspectiva de redução do quadro em até 40% nos próximos 20 anos (LOPES, 2017).

É um cenário de transição profunda no modo de operar o direito. Como já mencionado, no Brasil a lei e a hermenêutica estão em constante mudança. Agora, o modo de atuação dos envolvidos na condução dos processos também passa por alterações que ampliam o risco de erro. E é neste sentido que os princípios de gerenciamento de projetos podem ser úteis como será demonstrado, tendo em vista que todos os escritórios entrevistados precisam monitorar ambientes híbridos, com processos digitais e também físicos.

3.1 – Pesquisa de campo.

As tabelas contendo as perguntas e respostas dos entrevistados seguem abaixo.

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS ESCRITÓRIOS PARTICIPANTES COM RELAÇÃO À EQUIPE E ESPECIALISTAS EM PROJETOS.

Escritório	Especialidade	Equipe	O escritório já utilizou algum profissional especialista em projetos?	Em caso positivo, em qual área
1	Cível e Empresarial	42	Não	Não aplicável
2	Cível e Bancário	85	Sim	Tecnologia
3	Trabalhista e Previdenciário	30	Sim	Tecnologia
4	Trabalhista e Previdenciário	15	Não	Não aplicável
5	Consumidor e Cível	8	Não	Não aplicável
6	Consumidor e Cível	25	Não	Não aplicável

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor em novembro de 2017

TABELA 2 – NOTAS PARA DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS E OBJETIVOS DESSAS DEFINIÇÕES.

Escritório	Numa nota de 0 a 10, como estão definidos os processos internos?	Quando os processos foram definidos, quais eram os principais objetivos?
1	3	Eliminar erros
2	5	Evitar contingências
3	7	Evitar contingências e retrabalhos
4	4	Padronizar procedimentos, não perder prazos
5	4	Não perder prazos e criar manual de procedimentos
6	5	Não perder prazos

Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2017

TABELA 3 – MANUAIS E FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS.

Escritório	Foi usado algum manual de boas práticas para definição dos processos	Que ferramentas foram utilizadas para definir os processos internos e alcançar os objetivos?
1	Não	Ferramentas de administração, entrevistas com usuários
2	Não	Entrevistas com usuários, PDCA e 5W2H
3	Não	PDCA, 5W2H, Análise do histórico de erros
4	Não	Entrevistas com usuários, definição pelos sócios
5	Não	Reuniões com equipe de controladoria
6	Não	Usuários chave, controladoria fizeram reuniões e 5W2H

Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2017

TABELA 4 – DIFICULDADE PARA ENCONTRAR MATERIAL DE APOIO E NOTA CASO HOUVESSE MATERIAL ESPECÍFICO DA ÁREA.

Escritório	O escritório sentiu dificuldade de encontrar material que apoiasse a identificação e tratamento dos riscos da atividade?	Que nota atribuiria a um manual de boas práticas que auxiliasse na identificação e controle de riscos para ambientes jurídicos?
1	SIM	10
2	COMPLETAMENTE	9
3	SIM	10
4	NÃO ENCONTRAMOS MATERIAL ESPECÍFICO	10
5	SIM	10
6	SIM	10

Fonte: Pesquisa realizada em novembro de 2017

As informações trazidas pelas tabelas acima servem como base para o que se passa discorrer.

Há falta de material e profissionais habilitados para identificar, monitorar e controlar riscos no meio jurídico. Os profissionais que existem acabam migrando para departamentos jurídicos de grandes empresas, onde a cultura de uma boa e profissional gestão, pela influência das outras áreas, já existe, valorizando-se mais o profissional destas atividades. Entretanto, mesmos os grandes departamentos não possuem material específico do assunto. Como lado positivo, percebe-se que os escritórios tratam do assunto já com a visão de gestão. Querem ajustar este ponto, que é um diferencial num mercado saturado e, por consequência, concorrido. Também há poucos ambientes com fluxos bem definidos e constantemente realinhados à realidade em constante mudança, o que ocasiona por reflexo, como será demonstrado em tópico específico, sistemas de gestão de processos mal alimentados.

A pesquisa revelou que apenas dois dos seis escritórios que responderam questões utilizaram algum profissional com conhecimento em gestão de projetos, ambos na área de tecnologia. Não está na tabela, mas eram profissionais de empresas terceirizadas que não executaram atividades dentro da operação propriamente dita, mas usaram seus conhecimentos na adequação das ferramentas tecnológicas de apoio, como banco de dados e rede lógica. Este já é o primeiro indício dos motivos pelos quais os escritórios e departamentos ainda estão tão sujeitos à perda de prazo.

Anteriormente foi emitida a seguinte sentença: "afinal basta alguém, ou um sistema, agendar corretamente um compromisso específico na agenda do responsável pela atividade e este cumprir no tempo e modo previstos". Se em cada um, das centenas ou milhares, dos compromissos seguir-se fielmente essa simples receita, a questão da perda de um prazo está resolvida.

Oscar Wilde escreveu "*I adore simple pleasures. They are the last refuge of the complex*" (WILDE, 1895). A teoria do lançamento e cumprimento correto de prazos contém uma série de ingredientes que estão muito bem escondidos.

Analisando com mais atenção, percebe-se que há muitos interessados, ou *stakeholders*[6] envolvidos no lançamento e cumprimento de prazos. Pessoas que lançam manualmente, ou

[6] Bowditch e Buono (1992) descrevem stakeholders como "grupos ou pessoas identificáveis" que uma organização depende para sobreviver, como por exemplo, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais. Já o PMBOK (2013) define como "Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto".

programam um sistema para o fazer, compromissos específicos na sua própria agenda ou na agenda de outras pessoas também específicas, que devem cumprir em acordo com o modo e dentro de um tempo definido as atividades. Há uma razoável complexidade nesta simples atividade.

Nas conversas de bastidores, quando do preenchimento do questionário, facilmente se percebe que há um abismo que separa as profissões ligadas às atividades de engenharia, produção industrial ou exatas, de atividades como os ambientes jurídicos no que tange ao grupo de pessoas que conhecem ferramentas de gestão que podem ser aplicadas para qualificação dos procedimentos. O abismo ainda é mais profundo quanto ao entendimento da importância das revisões constantes dos procedimentos adotados.

Nas primeiras, as atividades são mapeadas não só uma, mas diversas vezes, constantemente, com vistas à segurança do procedimento adotado, à redução do tempo gasto, à identificação correta de responsáveis e responsabilidades. A linha de produção é comum nestes ambientes. Em que pese a advocacia ser atividade que trata do caso a caso, boa parte do procedimento, até se chegar na especificidade que distingue uma situação da outra, é uma grande repetição de ações. Exatamente o que ocorre com o lançamento de prazos.

Ou seja, até o início do efetivo cumprimento do prazo, todas as atividades anteriores relacionadas a ele podem efetivamente serem tratadas como uma grande linha de produção. E isso necessariamente remete ao mapeamento de processos, pessoas, matrizes de responsabilidade e revisões constantes de procedimento, numa aplicação pura de ferramentas como PDCA – *plan, do, check, act* -.

A atividade criativa do advogado está inserida entre dois momentos altamente padronizáveis. Um que antecede a chegada do compromisso e outro logo após a sua realização. Grandes escritórios e também departamentos jurídicos já perceberam muitas coisas relacionadas a isso. Alguns já investiram tempo no mapeamento de seus processos internos, na criação de manuais de procedimento e até reservam pessoas específicas que constantemente revisam procedimentos internos, com foco na celeridade, aumento da qualidade e segurança, bem como, conseguem monitorar os resultados dos procedimentos adotados. Outros já automatizaram muito bem boa parte dessa rotina e constantemente a verificam para evitar que mudanças ocorram no procedimento sem prévio planejamento. Por isso que muitos desses já estão investindo em inteligência artificial e outras novidades tecnológicas, que não são objetivo

deste estudo. Entretanto, sem a consciência aqui descrita, não é possível se chegar ao nível mencionado.

Percebe-se, com razoável facilidade, que a imensa maioria dos erros relacionados à perda de prazos ocorre por: falta de pessoas habilitadas em gestão, processos internos mal definidos e sistemas de gestão de processos mal alimentados. As mudanças ocorridas externamente ao ambiente dos escritórios e departamentos demorou a ser acompanhada pela necessária mudança cultural que deveria ocorrer na condução dos procedimentos internos.

3.2 – Falta de gestores.

As academias que formam os profissionais do direito nunca se preocuparam em agregar à grade curricular matérias afetas à gestão dos ambientes em que esses profissionais um dia seriam alocados. O pensamento dominante era de que para isso, existem outras profissões. O advogado existe para advogar e não para cuidar de questões administrativas ou outras que orbitam o ambiente das petis e recursos.

Entretanto, como já falado, a realidade mudou muito em pouquíssimo tempo. E agora muitos advogados e departamentos dependem de profissionais com outros conhecimentos para conseguir gerir a imensa quantia de informações que recebem diariamente para não colocar em risco a operação. Dependem ou desenvolvem profissionais com formação multidisciplinar.

São recentes os cursos voltados à gestão de escritórios e ambientes jurídicos. Ou seja, a maioria dos escritórios é gerida por profissionais que baseiam suas ações no histórico que viveram ao longo das carreiras, nas mesmas rotinas, geralmente pessoalizadas[7], que dominavam os ambientes antes do surgimento da internet.

Charles Duhigg (2012) no livro "O poder do hábito", relata entre outras, a história de Paul O'Neill ao assumir a diretoria executiva da Aluminum Company of America (ALCOA), uma gigante no setor de alumínio. O mercado esperava ansioso pelo anúncio de quem estaria à

[7] Atividades que estão apenas no radar de conhecimento e de ação do profissional responsável. Caso este venha a falhar, muito provavelmente a ação não será cumprida ou será cumprida com baixa qualidade. Muitos escritórios ainda trabalham com o pensamento de que esta ação é apenas de responsabilidade de "fulano". Não há preocupação em perceber eventuais falhas ou riscos de forma antecipada como parte de um produto a ser entregue ao cliente, ainda que este não saiba disso.

frente deste negócio. Ao ser anunciado, mencionou que seu foco seria estabelecer um índice zero para acidentes de trabalho. Conta o autor que a frase inicialmente chocou aos presentes. Geralmente pessoas empossadas nestes cargos abordavam assuntos como redução de custos, sinergia, vantagens de mercado. Mas ele via que a redução dos acidentes a zero, mitigando ao máximo os riscos relacionados, como fundamental para o crescimento da companhia. Isso ocorreu em 1987.

Passado o primeiro ano de atuação com este foco, os lucros da Alcoa atingiram alta recorde, e no ano da aposentadoria de O´Neill em 2000

> "o faturamento líquido anual da empresa era cinco vezes maior do que antes de ele chegar, e sua capitalização de mercado crescera em 27 bilhões de dólares. Alguém que investiu um milhão de dólares na Alcoa no dia em que O´Neill foi contratado teria ganhado outro milhão de dólares em dividendos enquanto ele liderava a empresa, e o valor das suas ações seria cinco vezes maior quando ele partisse" (DUHIGG, 2012).

O´Neill entendia que reduzir ou eliminar riscos era paralelamente eliminar as consequências indesejadas. Conhecer os riscos e lidar com eles era também uma oportunidade de agregar valor ao negócio. Mas para isso, algumas crenças que ele tinha servem perfeitamente nos ambientes dos escritórios e departamentos jurídicos, com relação à visão de gestão:

> "O que a maioria das pessoas não percebia, no entanto, era que o plano de O´Neill de alcançar um índice zero de acidentes deu início ao realinhamento mais radical da história da Alcoa. O´Neill acreditava que o segredo para proteger os funcionários da Alcoa era entender *por que* os acidentes ocorriam em primeiro lugar. E para entender *por que* os acidentes aconteciam era preciso estudar *como* o processo de fabricação estava dando errado. Para entender *como* o processo de fabricação estava dando errado, era preciso contratar pessoas que pudessem educar os funcionários sobre controle de qualidade e os processos de trabalho mais eficientes, para que fosse mais fácil fazer tudo do jeito certo, já que um trabalho correto também é um trabalho mais seguro (DUHIGG, 2012)".

Ao buscar assessoria de empresas, consultores qualificados nas mais diversas ferramentas de gestão, ou mesmo formar profissionais com estas características é ponto inicial para identificar bons e ruins de qualquer organização. Entretanto, ter um ponto focal, uma pessoa afeta à gestão, é essencial para mudar a cultura relacionada aos hábitos organizacionais como visto acima.

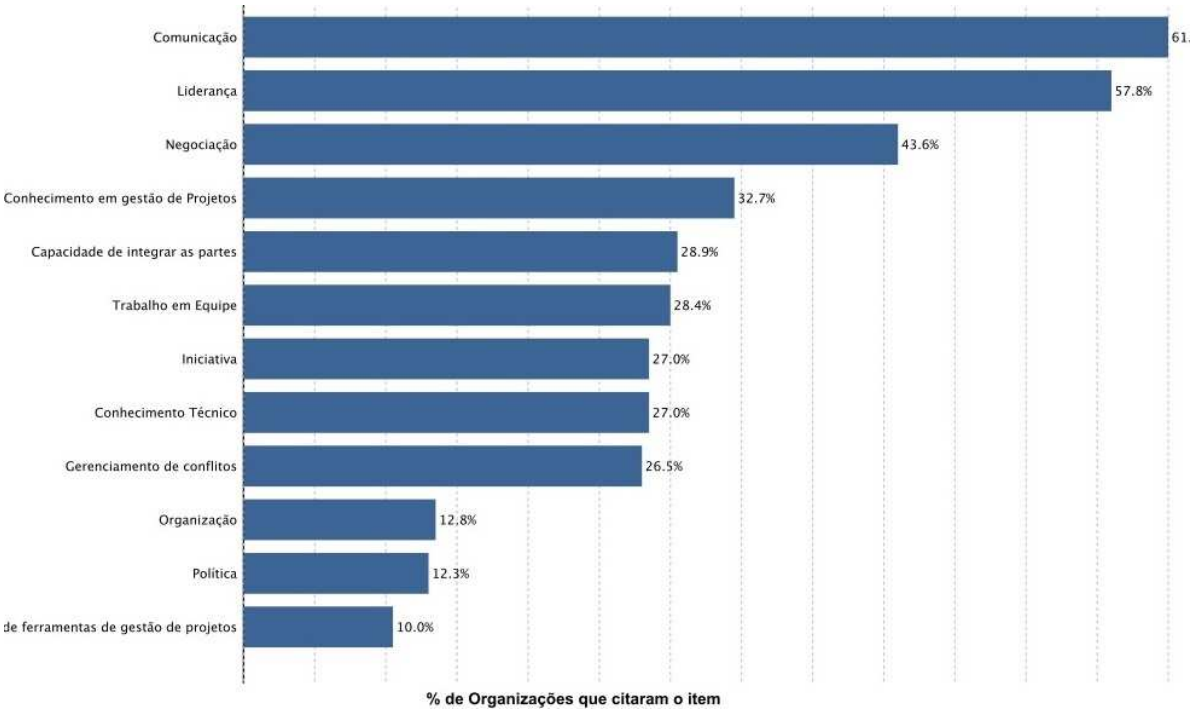
O´Neill pessoalmente assumiu o encargo de ser um agente de mudança de hábitos com vistas à redução de riscos relacionados aos acidentes de trabalho que não visão – acertada – dele, eram os responsáveis por impedir em grande parte o crescimento da empresa.

Se o grande risco a ser eliminado é o erro no cumprimento do prazo, investir tempo em identificar todos os envolvidos nesta atividade, todas as regras desta atividade e todo o seu fluxo é essencial. Em gerenciamento de projetos que utilizam os conhecimentos apontados pelo PMBOK, há uma área de conhecimento que muito interessa ao presente estudo: o gerenciamento das partes interessadas.

Pelo que já foi exposto, antes de identificar as partes envolvidas no lançamento e cumprimento de prazos é altamente recomendável que o escritório ou departamento, selecione ou contrate, pessoa com a habilidade de identificar os envolvidos. Claramente esta pessoa deve estar habituada às questões técnicas específicas do mundo jurídico, entretanto não se pode desprezar a habilidade da comunicação. Este é outro paralelo que se pode fazer com o gerenciamento de projetos.

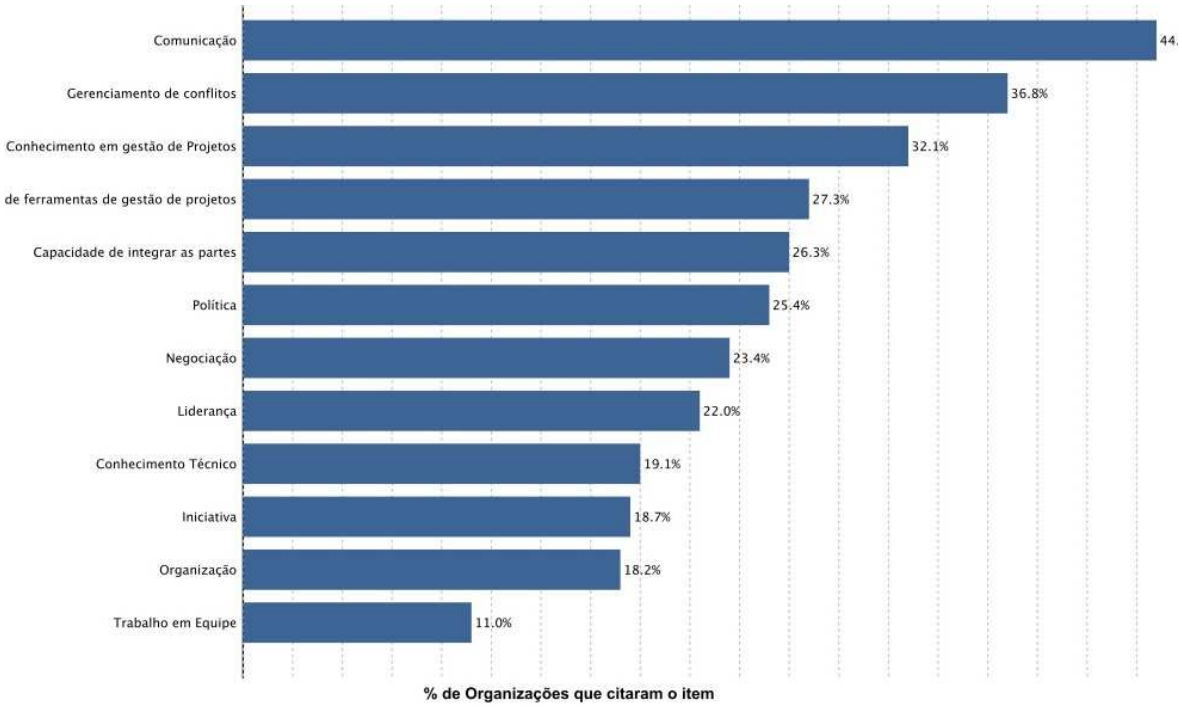
A comunicação é ferramenta essencial neste momento. Entender porquê as pessoas executam as atividades, como elas executam e todo fluxo que as envolvem é trabalho para quem sabe transmitir e receber bem informações. Em 2014, uma pesquisa organizada pelo PMSurvey.org, discutia as habilidades mais valorizadas e as mais deficitárias um gerente de projeto. Comunicação é ponto fundamental para estes profissionais:

FIGURA 1: HABILIDADES MAIS VALORIZADAS DOS GERENTES DE PROJETO NAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: PMSURVEY.ORG 2014 *Edition. Project Management Institute*

FIGURA 2: MAIORES DEFICIÊNCIAS DOS GERENTES DE PROJETO NAS ORGANIZAÇÕES



Fonte: PMSURVEY.ORG 2014 *Edition. Project Management Institute*

Trazendo para o ambiente jurídico, a comunicação na identificação dos responsáveis e sua atividade, é ferramenta essencial para iniciar o adequado tratamento dos riscos com relação à redução de perda de prazos, ao ponto de ser possível sim, estabelecer a mesma meta que Paul O´Neill traçou: perda de prazos igual a zero.

Mas como visto acima, a alocação correta do profissional depende muito das características deste. Entre escolher um profissional altamente especializado, técnico e alguém que tenha um trânsito mais fácil entre os envolvidos, que seja hábil na comunicação, que conheça o suficiente da atividade e capaz de identificar gargalos ou erros na operação, fique com a segunda opção.

Com vistas à prática, serão apresentadas algumas ferramentas básicas para alguém responsável pela gestão com foco no risco mencionado, utilizar no dia a dia. Cumpre salientar que são dicas não exaustivas de técnicas ou ferramentas, úteis no dia a dia. Desde já, saliente-se que o foco neste momento não são as ferramentas, mas o profissional que tenha conhecimentos mínimos, como estes que serão apresentados, para o desempenho da função.

Após nomeada ou contratada a pessoa/empresa que irá identificar os envolvidos com a atividade dos prazos, pode usar uma ferramenta como a matriz de responsabilidade. Também conhecida como RACI, é muito utilizada na identificação e atribuição de funções e responsabilidades em processos ou projetos.

Muitas são as matrizes disponíveis na internet ou em manuais de gestão de projetos. Para os fins deste estudo, algo bem simples, apenas como um norte para definição de responsabilidades mínimas, pode colaborar muito para o alcance da meta de eliminar riscos de perda de prazo. Primeiramente identificam-se os usuários e seus respectivos "poderes" nas atividades relacionadas aos prazos:

TABELA 5: EXEMPLO DE DEFINIÇÃO DE PODERES DOS ENVOLVIDOS EM PRAZOS.

Usuário	Poderes
A	Criação/Transferência
B	Cumprimentos
C	Controle

Fonte: Autor.

Esta tabela tem como objetivo identificar na primeira coluna o usuário. Na segunda coluna, estabelece-se quais os seus poderes com relação à criação, cumprimento e validação de prazos. Caso o ERP[8] do escritório não possua a opção de tabelas os poderes de cada usuário, as políticas internas e manuais de operação padrão devem ser bem delineados e respeitados por todos para que os riscos possam efetivamente ser eliminados. Este último cenário está em franca extinção.

O importante é identificar as responsabilidades distintas de cada usuário e paralelamente identificar se há pessoas com poderes de controlar eventuais falhas, seja no tipo de compromisso lançado ou no prazo estabelecido[9]. Aliás algo muito comum e equivocado em

[8] Parte-se do pressuposto que o escritório ou departamento jurídico já possua um ERP (Enterprise Resource Planning) que traduzido do inglês significa Sistema de Gestão Empresarial. Um ERP para administração da base de processos é indispensável para condução adequada dos processos que, como já visto, cada vez mais tramitam apenas de forma digital.

[9] Muitos prazos hoje tabelados em sistemas para evitar falhas de lançamento. Entretanto, ainda há momentos processuais que a intervenção puramente humana se faz necessária. Estes momentos são focos de grandes erros.

ambientes jurídicos é a ter usuários responsáveis por lançar e fazer a verificação dos próprios lançamentos. Há grande possibilidade de não perceber os próprios equívocos.

Uma segunda tabela pode definir as características dos compromissos:

TABELA 6: EXEMPLO DE ADEQUAÇÃO DOS PRAZOS E RESPONSÁVEL.

Evento	Tipo contagem	Prazo Limite (nº de dias)	Prazo no sistema	Quais usuários podem cumprir
Recurso X	Dias úteis	15	14	B
Recurso Y	Dias corridos	5	4	B
Recurso Z	Dias úteis	8	7	B

Fonte: Autor.

Se na primeira tabela o objetivo era identificar quem faz o quê, a segunda tabela delimita as características dos compromissos, quem pode cumpri-los e prazos de segurança que levem ao usuário um prazo sempre menor do que o fatal para que contingências não ocorram. É muito comum os escritórios adotarem a nomenclatura "d – 1", ou seja, data do prazo fatal menos um dia, como a data a ser cumprido o prazo pelo usuário destino. É algo eficaz, simples, mas que precisa estar bem delimitado no sistema. Mas não só isso. Relatórios que identifiquem os prazos que permanecem abertos no fatal, percentual de compromissos cumpridos no d-1 podem servir como interessantes índices para políticas remuneratórias.

Outro cuidado que se deve ter é prévio ao próprio lançamento dos compromissos. Como visto, os compromissos são lançados por alguém (sistema ou usuário) na agenda de responsável. A verificação da adequação do compromisso, na forma ideal, deve ser feita por um terceiro que compara o compromisso lançado à realidade processual do momento. Mas não só isso. O usuário responsável pelo controle deve identificar se esse compromisso foi lançado no local adequado, no processo ou pasta adequada.

A título exemplificativo. Prazos processuais oriundos de plataformas eletrônicas ou mesmo do diário oficial, são facilmente padronizáveis em ERP´s. Entretanto, prazos estabelecidos em audiências geralmente não são assim. A maioria dos escritórios não possui ferramentas que conseguem ler e interpretar prazos em atas de audiência, o que necessariamente é feito pela direta intervenção do usuário.

Erros cadastrais geram perdas de prazo. Sistemas antigos ainda permitem duplicidade de cadastros, bem como, a falta de usuários que identifiquem a adequação do prazo ao momento e ao local correto também. Ajustes prévios, ao que muitos chamam de higienização de base de dados é essencial para mitigação de riscos.

Escritórios e departamentos têm investido em sistemas de controladorias e "*controllers*", nome dado aos responsáveis destes setores. Estes setores devem demonstrar a importância e convencer a alta direção de que o investimento de tempo e recursos no ajuste da base de dados é essencial. Mas tudo isso depende de pessoas com a visão de que vale à pena trabalhar para eliminar os espaços que permitem erros.

Com vistas à manutenção de um status que se tenha por seguro, pelo menos no tocante às regras de lançamento, usuários e características dos compromissos, a pessoa responsável pelo controle de riscos deve estar atenta a todo procedimento que possa gerar impacto nos procedimentos definidos, sejam eles oriundos da própria organização ou vindos do ambiente externo.

Exemplo claro disso foi a lei 13.467/2017, que recentemente entrou em vigor promovendo diversas alterações no direito do trabalho (BRASIL, 2017). Um dos pontos alterados está relacionado justamente com a contagem dos prazos. Anteriormente os prazos oriundos de ações na justiça do trabalho eram contados em dias corridos. A mencionada lei alterou o artigo 775 da Consolidação das Leis do Trabalho, determinando que agora os prazos correm em dias úteis (BRASIL, 1943).

Foi visto que alguns dos escritórios utilizam a ferramenta 5W2H[10], também muito presente no ambiente de gerenciamento de projetos. Em paralelo com a matriz de responsabilidade, não como um documento estanque, mas revisitado e atualizado em consonância com o que já foi descrito, é uma ferramenta essencial inclusive para o controle das alterações nas regras dos compromissos.

Uma técnica interessante é montar a planilha 5W2H antes de eventuais alterações no fluxo de processos, ponto que será abordado adiante, e uma nova planilha após as alterações que se vejam necessárias.

[10] Ferramenta da administração cujo significado remete aos termos em inglês What (o que), Who (quem), When (quando), Why (Por que), Where (Onde), How (como) e How much (quanto).

Novamente frisa-se que objetivo deste tópico é demonstrar que ambientes que queiram reduzir seus riscos relacionados à perda de prazos necessitam de pessoas tecnicamente preparadas para isso, que também conheçam tecnicamente o meio, mas também e talvez principalmente, sejam bons comunicadores no sentido de ler o ambiente, conhecer as atividades e comunicar eventuais necessidades.

RAJ(2010), em obra que trata do gerenciamento de pessoas em projetos, falando sobre as características de um bom gestor conclui:

> "Competência em gerenciamento de projetos envolve uma liderança bem preparada e integrada com sua equipe; envolve ousar, sem, no entanto, acreditar em soluções mágicas; envolve um gerenciamento não amador, focado nas necessidades e expectativas dos *stakeholders*, a partir da definição de metas e planos realistas.
>
> O sucesso em projetos está diretamente ligado às pessoas. É preciso conhecer o negócio da empresa e administrar o presente enquanto se cria o futuro. É preciso transformar ameaças em oportunidades e criar paixão por resultados. É preciso, ainda, facilitar o aparecimento de novos líderes, criar equipes integradas e comprometidas e, principalmente, evoluir sempre".

Esta não é uma conclusão válida apenas para um bom gestor de projetos. É completamente aplicável ao gestor de riscos em qualquer ambiente jurídico, bem como à direção desse ambiente. Com gestores e líderes capacitados nesta visão, o segundo ponto para se observar na gestão de riscos é a definição correta dos procedimentos ou processos internos. Isso quando eles existem. Ao que se passa a discorrer.

3.3 – Processos internos mal definidos ou ausentes.

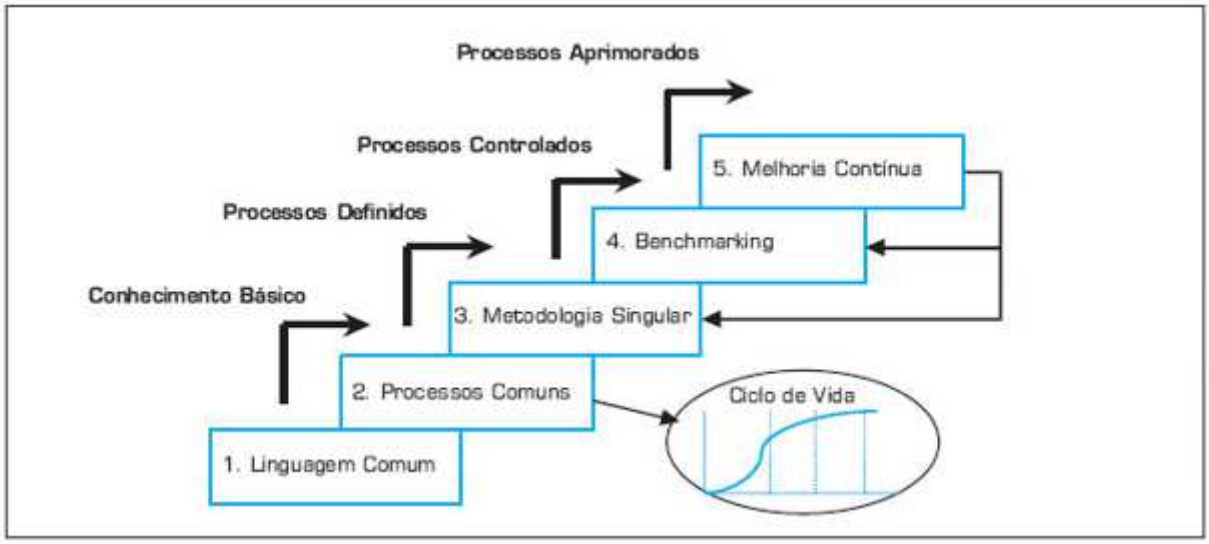
A pesquisa revelou um dado interessante. Apenas um dos seis escritórios identificou com nota acima de 5, sendo 10 a máxima possível, a qualidade da definição dos seus procedimentos internos.

Vale ressaltar que as notas foram atribuídas pelos envolvidos, não se utilizando de metodologia específica para qualificação dos resultados. Ainda assim, é possível o gráfico desenvolvido por KERZNER (2001), o qual serve para medir ou identificar a maturidade no gerenciamento de projetos em qualquer empresa. Pode-se fazer, com toda segurança, um paralelo com a situação em estudo, buscando demonstrar a maturidade dos escritórios com

relação aos seus processos internos. Um nível baixo de maturidade represente uma exposição maior ao risco. Assim como, quanto maior a maturidade, menor a exposição ao risco.

Em modelo adaptado, a próxima figura aponta retrata bem a ideia da maturidade (BOUER, 2005):

FIGURA 3: MODELO DE MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS



Fonte: Adaptado de KERZNER, 2001

A pesquisa demonstrou que os processos internos são definidos em algum nível mínimo, mas não em manuais que fazem parte da rotina de um profissional específico, no que concerne a respectiva atualização constante do documento, nem tampouco de conhecimento de todos, tanto do manual quanto de suas atualizações.

Como dito no início, este estudo foi desenvolvido a partir do conhecimento do autor nos ambientes jurídicos – 15 anos -, bem como através da pesquisa, a qual serve para consolidar algumas percepções.

O gráfico acima mostra que a linguagem comum é o nível básico de uma organização. Não há procedimentos documentalmente definidos, mas todos os envolvidos da organização teoricamente os conhecem pela prática do dia a dia, pelas rotinas automáticas há muito estabelecidas.

Este é um cenário bastante comum no meio jurídico. Após anos de estudos de processos e procedimentos relacionados ao direito, os profissionais da área iniciam seus escritórios pensando apenas no cumprimento adequado dos prazos conforme os códigos de processos determinam. Dedicar mais tempo a definir outros processos internos talvez para alguns não faça sentido, afinal tudo parece muito simples como já visto anteriormente.

Entretanto, é justamente a falta de processos definidos e documentados é que estes ambientes estão tão sujeitos aos riscos de perda de prazo. Pela experiência do autor, que conhece muitos departamentos e escritórios, é possível afirmar que grande parte das pequenas sociedades de advogados (máximo de 10 profissionais), até as médias (entre 10 e 30 profissionais), estão no nível básico do gráfico proposto por Kerzner, não havendo documentação com vistas à prevenção do risco. São escritórios que possuem conhecimentos básicos da rotina de trabalho, por vezes passadas de geração a geração e não possuem nenhuma documentação escrita, estão na base do gráfico. Amplamente sujeitos aos riscos de perda de prazo por vários fatores. Alguns destes fatores já foram descritos anteriormente e são fruto, resumidamente, das constantes mudanças da legislação e da tecnologia.

Quando não há documentação, surpresas e dúvidas são muito mais comuns na rotina de ambientes assim. O conhecimento é restrito aos usuários de cada atividade, que por vezes as realizam de formas distintas. As atividades são pessoalizadas e não organizacionais. Quando ocorre um fato que tem potencial de risco, um envolvido age de uma forma diferente que provavelmente outro agiria.

A pessoalidade na execução de processos internos é responsável por grandes riscos. Ao falar-se de pessoalidade a ideia que se passar é de uma atividade que apenas “fulano de tal” sabe como e quando fazer. Quando este responsável se ausenta da organização, a probabilidade de erro aumenta consideravelmente.

Exemplificando. Em determinado escritório há um profissional específico – a quem se dará o nome fictício de *João* - que recebe as publicações vindas das mais diversas plataformas (diário oficial, sites de diversos âmbitos da justiça). As publicações são encaminhadas por uma empresa terceirizada que compila todo o conteúdo, o qual deve ser lançado dentro de um ERP que sugere ao *João* qual publicação pertence a qual processo.

Após o sistema indicar os possíveis processos destinos das publicações, *João* encaminha outras publicações, as quais que o sistema não encontrou o provável destino, e as remete para processos específicos, descarta ou cria novos processos no ERP.

Com as publicações lançadas nos processos a próxima atividade de *João* é atribuir os prazos correspondentes a cada uma delas. Alguns prazos o sistema até atribui automaticamente, entretanto alguns outros, que estão previstos nas atas de audiências que ocorreram no dia anterior, são lançados automaticamente. Isso é válido para os prazos estabelecidos pela lei, bem como, para os prazos administrativos utilizados internamente pelo escritório para que os prazos legais sejam efetiva e devidamente cumpridos.

Muitos escritórios empregam um profissional assim. Que conhece a rotina de lançamento de compromisso muito bem, mas só ele conhece. A atividade, vital para a organização, muitas vezes está na mão (e na mente) apenas deste profissional. Quando ele falta, se atrasa, ou sai da organização, a pressão e o caos tomam conta do ambiente. E agora, quem executará a atividade? Como se executa a atividade?

A atividade, quando pessoalizada, não é frequentemente revisitada de forma crítica pela organização, com vistas à redução de riscos ou otimização do procedimento. Só é efetivamente alterada quando uma falha ocorre, ou quando uma mudança legislativa assim exige.

Com relação à otimização do procedimento é importante perceber que em situações análogas, a pessoa com a atividade de *João* não tem o conhecimento de gestão que lhe permita uma visão holística do ambiente envolvido e sob sua responsabilidade. Assim, questões prévias ao lançamento, como adequação dos dados cadastrais dentro do ERP, gestão eletrônica de documentos, novidades tecnológicas que podem auxiliar na segurança dos lançamentos entre outras, são ignoradas pelo profissional e consequentemente pela organização. Ou seja, a falta do gestor preparado, que pensa na atividade de forma não pessoal, é um dos causadores da falta do procedimento.

Até agora foi visto o primeiro nível do gráfico de Kerzner. A diferença para o segundo nível é que neste já há alguma documentação, ainda que restrita aos respectivos setores e é tão comum quanto o primeiro nível, entretanto, mais presente em ambientes com mais de 10 profissionais, logo, nas organizações de nível dois a operação apresenta um fluxo já grande de informações e compromissos a elas associados.

Em algum momento, geralmente partindo da iniciativa pessoal de algum sócio ou de líder de equipe, é criado um "Manual de Operações Padrão" do setor. Assim, se alguém do escritório ou do departamento recebe uma solicitação, há uma orientação escrita, por vezes não muito minuciosa, dos passos que devem ser adotados para atendimento da solicitação.

Quando a ideia da documentação parte de um líder de equipe e não da alta direção geralmente o material não será elaborado de forma integrada com os demais setores envolvidos, lembrará parte de um quebra-cabeças, tendo peças unidas entre si, porém sem vínculo com o restante do conjunto.

Assim como os impactos trazidos pela internet são considerados razoavelmente recentes, estruturar as novas formas de trabalho também é. Neste sentido muitas áreas, inclusive no direito, têm investido recursos para identificar e aprimorar seu *workflow*[11]. Erroneamente muitos pensam que o *workflow* é algo que sistemas, como ERP´s, resolvem isoladamente. Escritórios e departamento acabam por adquirir programas, por vezes caríssimos, com vistas a solucionar seus problemas com o fluxo de processos e ao mesmo tempo otimizá-los.

Entretanto, *softwares* são parte da solução e não a solução em si, como será visto em tópico adiante. Um bom *worklfow* tem a capacidade de unir, de relacionar a cultura de cada ambiente com a tecnologia. Essa união é que é capaz de alinhar pessoas aos processos da organização.

Se, no tópico anterior o objetivo foi demonstrar a importância de que todo ambiente jurídico tenha uma pessoa com conhecimentos na área de gestão, este segundo tópico procura trazer à tona a responsabilidade da alta direção no investimento em recursos[12] que possibilitem a identificação e otimização do *workflow*. E aqui salienta-se, mais uma vez, a possibilidade de

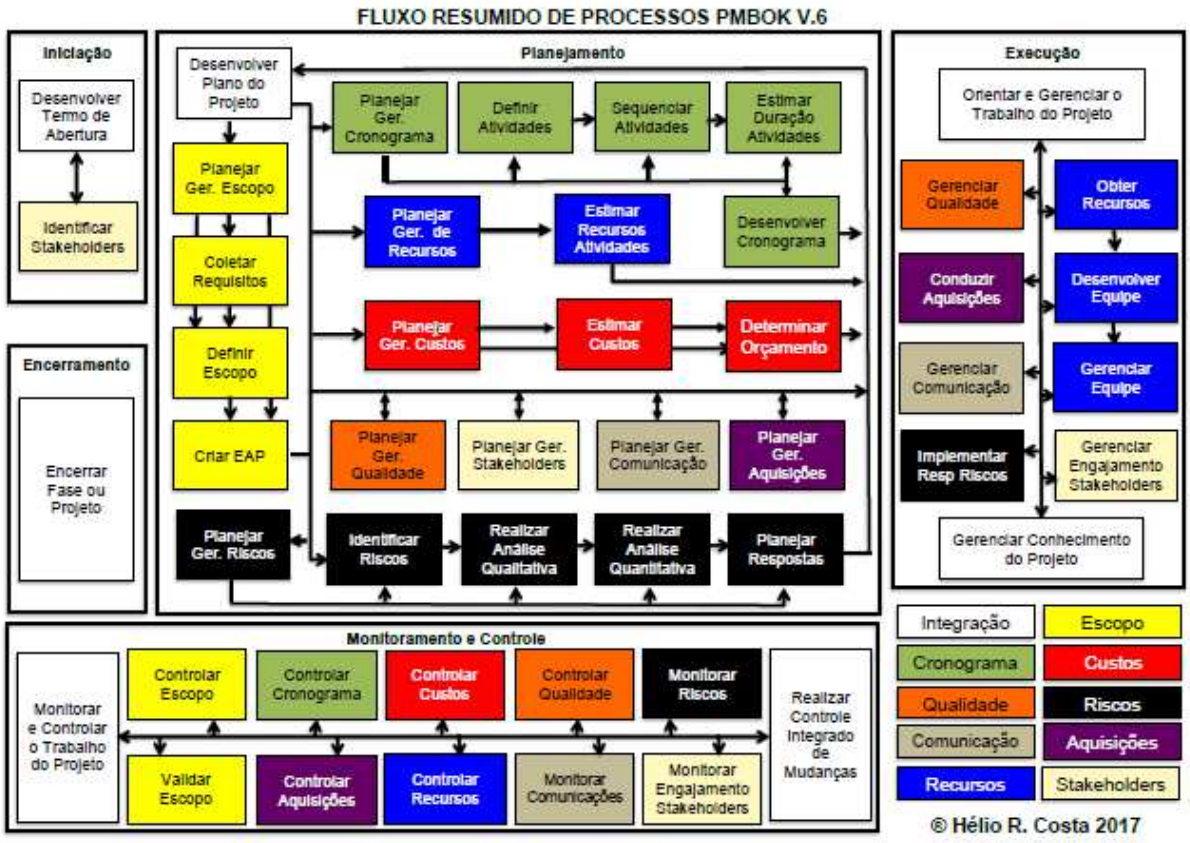
[11] Workflow é um termo inglês que significa "fluxo de trabalho", na tradução para a língua portuguesa. O conceito do workflow é de uma sequência de passos necessários para automatizar processos, de acordo com um conjunto de regras definidas, permitindo que estes possam ser transmitidos de uma pessoa para outra. Nessa automação, documentos, informações ou tarefas são passadas de um participante para o outro para execução de uma ação, de acordo com um conjunto de regras de procedimentos. Disponível em: https://www.significados.com.br/workflow/ - Consultado em 10/4/2018.

[12] Leia-se, neste momento, recursos como: ativos organizacionais, pessoas, tempo, valores e ferramentas que colaborarem na identificação e aprimoramento do *workflow*.

utilização dos princípios de gerenciamento, notadamente na identificação de riscos, quando da formação de workflows.

Aliás, guias de boas práticas como o PMBOK, são fundamentalmente estabelecidos a partir de *workflows* detalhados, mas adaptáveis. Apenas para demonstrar tal afirmação, a figura a seguir apresenta o mapeamento total das áreas de conhecimento do guia. O material foi desenvolvido pelo professor Hélio Costa e disponibilizado aos alunos da turma 3/16 de gerenciamento de projetos da FGV no ano de 2018:

FIGURA 4: FLUXO RESUMIDO DE PROCESSOS DO PMBOK 6ª EDIÇÃO

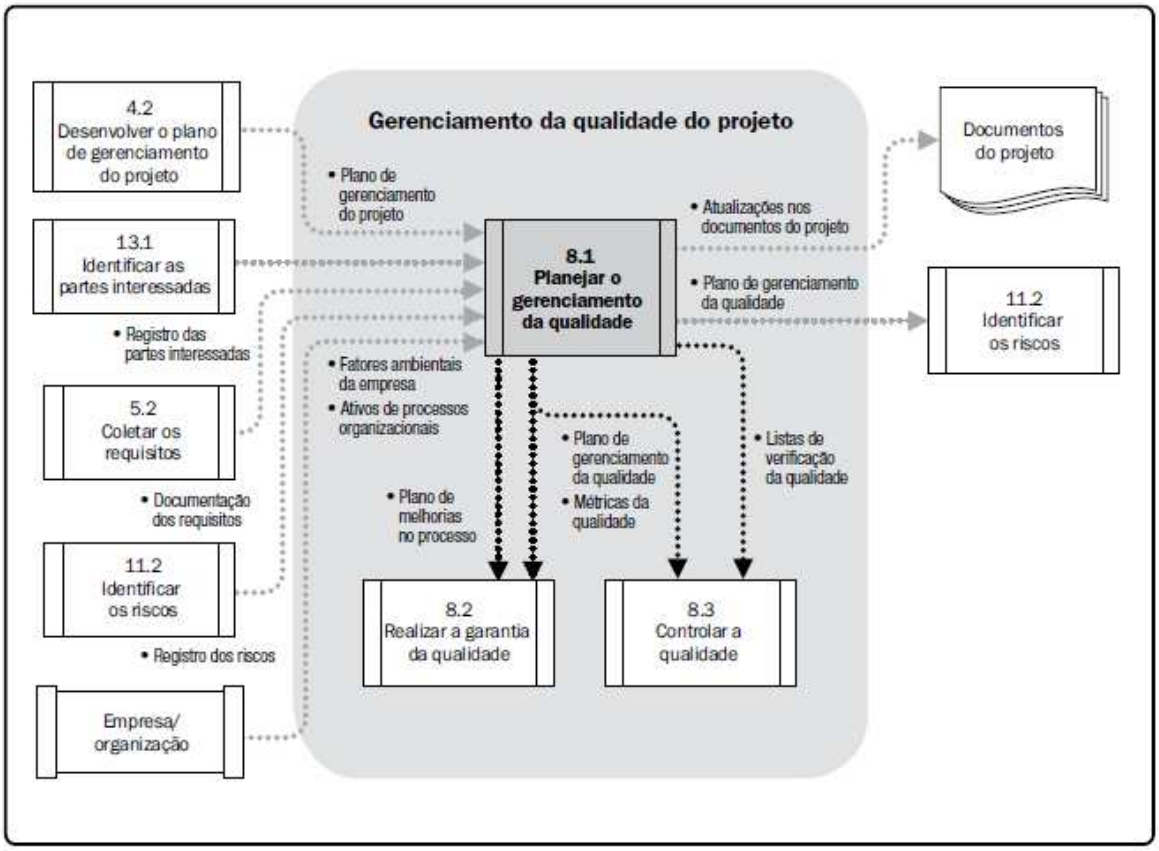


Fonte: Material disponibilizado em sala de aula pelo professor Hélio R. Costa em 2018 na FGV Curitiba para turma de gestão de processos 3/16

O guia é divido em áreas de conhecimento e cada área de conhecimento é composta por processos de entradas e saídas de informações, com foco no resultado final do projeto, qual seja um resultado, um produto ou serviço específico. O desenho abaixo, por exemplo, mostra que o

gerenciamento de riscos em projetos segue um fluxo bastante definido, ALTAMENTE aplicável, na identificação de riscos de um ambiente jurídico:

FIGURA 5 – DIAGRAMA DO FLUXO DE DADOS DO PROCESSO PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS



Fonte: PMBOK 05º edição.

É inevitável perceber a conexão direta entre o gerenciamento da qualidade e o gerenciamento dos riscos. A maior qualidade de um projeto, ou para o caso em estudo, dos serviços prestados por um escritório ou departamento jurídico, está visceralmente ligada ao gerenciamento dos riscos.

Iniciar um plano para gerenciar riscos no ambiente – com o apoio total da alta direção -, é o primeiro passo e que terá como saída um plano de gerenciamento do projeto.

Identificar e registrar os envolvidos em todo o fluxo dos processos internos do ambiente, coletar os requisitos, identificar riscos e buscar as informações de ativos organizacionais, bem como as experiências anteriores ocorridas na organização, são entradas que permitirão o gerenciamento da qualidade.

Realizada e controlada a qualidade gera-se a documentação do projeto, que pode ser, por exemplo, o manual de operações, bem como a identificação dos riscos que acontece como saída documental deste projeto.

Esse é mais um indicador de que os princípios de gerenciamento de projetos podem auxiliar na identificação, monitoramento e controle nos ambientes jurídicos. Paralelamente agregam valor ao negócio, pois aumentam a qualidade dos serviços prestados.

3.4 – Deficiência na alimentação dos sistemas de informação.

Já foi visto que ambientes com ausência de pessoas habilitadas em gestão tendem a não ter processos internos, *wokflows* definidos, o que seguramente aumenta a exposição aos riscos como a perda de prazos.

Obviamente, quando há a definição de wokflows, parte do fluxo envolve a alimentação de sistemas. Ou seja, pode-se alegar que o adequado seria tratar este ponto como um subtópico do item anterior. Entretanto, será tratado de forma específica pelos motivos expostos no início deste estudo, quais sejam, as alterações oriundas das transformações ocorridas no ambiente jurídico, com o advento da internet, alteraram bruscamente a forma de operar o próprio direito.

Pode-se afirmar, com segurança, que há escritórios em que a operação é realizada com muito zelo, com toda a atenção para evitar o risco mencionado. Entretanto, este cuidado é mecânico, consistente em cumprir e garantir o cumprimento de cada prazo de forma bastante "braçal", tendo em vista que as ferramentas tecnológicas, principalmente os ERP´s, acabam se tornando um grande e mal organizado arquivo digital, que sofre as consequências da ausência tanto do gestor, quanto de processos bem definidos.

Em ambientes com essa característica – e a experiência do autor deste estudo assim permite afirmar – além de serem bastante presentes no mercado, possuem outras similaridades, as quais citam-se: a insatisfação dos sócios com as informações oriundas do sistema e a desconfiança dos usuários na segurança do sistema.

Neste momento, fica evidente a presença de um ciclo vicioso que se pode descrever desta maneira:

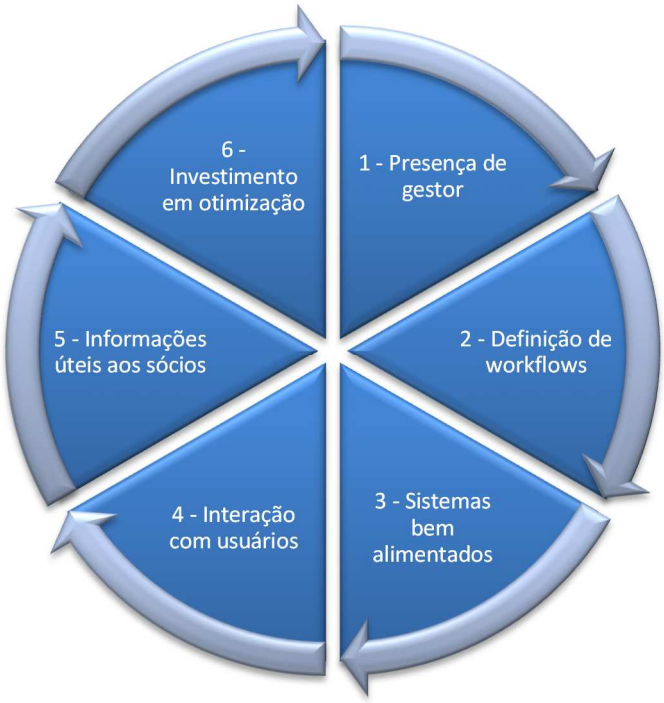
FIGURA 6: CICLO INTERNO DE AMBIENTES JURÍDICOS DESPROVIDOS DE GESTÃO.

Fonte: Autor

A ausência do gestor leva à ausência de worflows (ou à workflows mal definidos), por consequência os sistemas são alimentados, o que gera a desconfiança dos usuários. A falta de boas e úteis informações faz com que os sócios percam a confiança nos sistemas, o que os faz decidir pela troca. Entretanto, o ambiente continua sem gestor e o ciclo recomeça. Enquanto o ciclo acontece os riscos com a perda de prazos aumentam. E sim, acabam por se concretizar.

Os pontos 1 e 2 do ciclo acima já foram analisados e, caso tratados juntamente com o terceiro item, podem permitir a formação de uma nova figura:

FIGURA 7: CICLO INTERNO DE AMBIENTES JURÍDICOS COM GESTÃO UTILIZANDO PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE PROJETOS.



Fonte: Autor

Pensando no pior cenário, aquele em que não há gestor nem *wokflows*, isto não é impeditivo para que se alimente corretamente os sistemas que dão suporte aos ambientes. Muitos sócios de escritórios ou responsáveis por departamento jurídico reclamam dos sistemas que utilizam. Mas, como falado anteriormente, parte das críticas não observa se a forma de inserção de dados segue as orientações do próprio sistema, bem como, não há padrão de atualização do que ocorre no processo de forma sistêmica.

A ausência de gestor dificulta a identificação dos padrões a serem adotados, tanto na obtenção das informações quanto em sua inserção. Já a falta de workflows definidos e de conhecimento de todos os *stakeholders,* impede correções e otimizações dos padrões adotados. Entretanto, ainda assim, qualquer ambiente pode estabelecer critérios mínimos que reduzam riscos por falhas de informações mal alocadas sistemicamente.

Um primeiro (1) ponto de atenção é ter um responsável pelo sistema, que consiga atribuir permissões diferentes aos usuários do sistema. É muito comum encontrar escritórios e departamentos nos quais os usuários compartilham senhas (2), usuários que têm permissões (3) de executar atividades que não deveriam poder, de alterar *status* de atividades sem por elas

serem responsáveis, entre outras. Uma análise destes breves pontos é suficiente para indicar cuidados básicos com foco no objetivo do estudo.

Ponto 1. Sistemas, talvez com raríssimas exceções, possuem padrões mínimos de segurança que permitem atribuir permissões diferentes para cada perfil de usuário. Se um sistema não possui isso, realmente é desaconselhável seu uso no meio jurídico. Os motivos disso são óbvios, bastando-se imaginar um funcionário insatisfeito, tendo os mesmos poderes de um sócio, podendo alterar toda a base financeira de um sistema, ou alterando as datas de cumprimento de compromissos.

Ponto 2. O compartilhamento de senhas é algo mais comum. Aqui há duas situações: falta de políticas internas da organização, proibindo o compartilhamento de acessos e prevendo consequências; sistemas que permitem um mesmo acesso sendo utilizado em diferentes dispositivos simultaneamente.

Políticas de segurança estão amplamente ligadas com a gestão de riscos. Elas existem justamente para a evitar a materialização de riscos das mais diversas ordens: saúde, indenizações, perda de clientes, entre outros. No âmbito da tecnologia, a ausência de políticas é um convite ao risco. Usuários que realizam atividades em nome de outros, dificultam a identificação real de eventuais responsáveis por falhas. Muitos fazem isso por não haver políticas que inibam práticas como essa.

O ERP que permite acessos simultâneos do mesmo usuário apresenta falha de segurança sistêmica que não pode ser simplesmente aceita, não no universo jurídico. Ao identificar isso, sugere-se que o responsável pelo ambiente identifique com o desenvolvedor do sistema se há possibilidade de bloquear o múltiplo acesso. Caso não seja possível, a troca do ERP deve ser fortemente considerada.

Ponto 3. *Workflows* bem definidos permitem à tecnologia definir os poderes de cada um dentro do sistema. Quando não há isso, muito provavelmente alguns usuários podem possuir permissões excessivas à necessidade de atuação sistêmica, o que sem dúvida alguma pode colocar em risco a operação.

Um usuário que não deveria ter poderes para excluir ou editar uma informação e o faz. Ou ainda, um usuário que pode acessar informações sigilosas de um ambiente. Os riscos são enormes.

Um gestor com real capacidade técnica de identificar e estabelecer corretos *workflows*, também estabelecerá adequadamente as permissões sistêmicas de cada um dos envolvidos na operação. A redução de riscos é acentuada com estas medidas.

Paralelamente à redução de riscos, um sistema de dados bem alimentado passa a oferecer novas oportunidades de negócio. Bancos de dados são riquíssimos em informações que podem fidelizar clientes, reduzir custos e ampliar a carteira de negócios. Escritórios e departamentos jurídicos que possuem informações devidamente alocadas veem na tecnologia um suporte para manutenção e criação de novos negócios.

Um dos escritórios entrevistados compartilhou uma experiência de quando contratou um gestor de tecnologia para adequar seu ambiente de rede. O profissional, conhecendo também de gestão de informação, sugeriu que no banco de dados a anotação da data de nascimento dos clientes fosse anotada com maior frequência. A partir desta simples medida alguns fatos bastante interessantes ocorreram.

Sabendo o escritório a data de aniversário de seus clientes, foi possível fazer um trabalho de marketing, parabenizando os clientes pela data e ao mesmo tempo fazer um atendimento ativo informando-os acerca do andamento de seus processos, o que contribuiu para reduzir uma antiga queixa dos clientes: a falta de contato proativo do escritório.

Outra situação que surgiu a partir deste momento foi a percepção de que com este dado se tornava possível identificar quais clientes poderiam necessitar de algum apoio para lidar com questões como a aposentadoria. Neste caso, a ampliação da carteira se tornou viável apenas com este cuidado interno na alocação dos dados.

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo era demonstrar a aplicabilidade dos princípios de gerenciamento de projetos na identificação, monitoramento e controle de riscos em ambientes jurídicos. Foi visto que a influência de um gestor de projetos, que realmente conheça os princípios de gerenciamento, é altamente eficaz e necessária. Isto se dá, em boa parte, pela quebra de hábitos ruins em organizações que não foram preparadas ou construídas com base nesses princípios. Mudar hábitos, não é algo simples, mas pode gerar frutos em cascata.

No já citado livro "O poder do hábito, por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios", o autor menciona em determinado momento a existência de hábitos angulares. Sobre o assunto ele diz que "os hábitos angulares proporcionam aquilo que é conhecido na literatura acadêmica como 'pequenas vitórias'. Eles ajudam outros hábitos a prosperar, criando novas estruturas, e estabelecem culturas onde a mudança se torna contagiosa". Mais à frente continua: "Uma vez que uma pequena vitória foi conquistada, forças que favorecem outra pequena vitória são postas em movimento. Pequenas vitórias alimentam mudanças transformadoras, elevando vantagens minúsculas a padrões que convencem as pessoas de que conquistas maiores estão dentro de seu alcance" (DUHIGG, 2012).

Foram citados alguns hábitos que têm exposto organizações e departamentos jurídicos à perda de prazos. Dentre eles, o hábito de lidar com processos internos à medida que surgem as necessidades, sem *workflows* previamente discutidos e, o descaso com a alimentação dos ERP´s.

Mudar, a partir do investimento em recurso humano que conheça os princípios de gerenciamento de processos é uma boa alternativa para mudar todos os péssimos hábitos mencionados.

> "Empresas e organizações em todo o território americano, no entanto, já adotaram a ideia de usar os hábitos angulares para *retransformar* locais de trabalho. Na IBM, por exemplo, Lou Gerstner reconstruiu a empresa concentrando-se inicialmente num único hábito angular: as rotinas de pesquisa e vendas da IBM. Na firma de consultoria McKinsey & Comapny, uma cultura de melhoria contínua é criada através de um hábito angular de críticas internas abrangentes que são parte crucial de cada tarefa. Na Goldman Sachs, um hábito angular de avaliação de riscos serve de alicerce a cada decisão (DUHIGG, 2012).

O hábito (ruim), tão presente nos ambientes jurídicos, de não tratar os procedimentos internos, bem como as avaliações de riscos internas com profissional devidamente habilitado, precisa ser enfrentado. Essa mudança proporcionará, de forma angular, outras mudanças que não só reduzirá os tão temidos riscos, mas também proporcionará novas oportunidades a quem perceber e optar por este caminho.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Em alguns momentos deste breve estudo, o autor ingressou em algumas ações específicas adotadas no dia a dia dos ambientes jurídicos, como a delimitação de poderes dentro de sistemas, adequação de prazos a eventos e lançamento adequado de informações.

O objetivo geral era demonstrar que os princípios de gerenciamento de projetos são aplicáveis no meio jurídico. Os pequenos exemplos das atividades citadas, tão presentes na realidade diária de escritórios e departamentos, mostra o quão se faz necessário ter manuais mais específicos relacionados à gestão destes ambientes.

Uma possibilidade é a criação de material de instrução aplicável na graduação de profissionais do direito, para que estes não recebam em sua formação apenas conteúdo técnico relacionado à área de atuação, mas também proporcione o desenvolvimento de uma visão holística sobre o ambiente que os envolve e onde a profissão é executada.

Outra possiblidade é a criação de um identificador de maturidade na gestão de riscos de cada ambiente seguindo o modelo proposto por Kerzner. Neste sentido, há material para tese de Mestrado, na visão do autor.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION for Project Management, **APM Body of Knowledge**, 6ª edição, ilustrada, revisada, Association for Project Management, 2012.

BERNESTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco /** Peter L. Bernstein; tradução Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BÍBLIA. Português. **Bíblia de Referência Thompson**. Tradução de João Ferreira de Almeida. Edição rev. e corr. Compilado e redigido por Frank Charles Thompson. São Paulo: Vida, 1992.

BOUER, Ruy. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? /** Rui Bouer, Marly Monteiro de Carvalho. 25 de outubro de 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300006, consultado em 20/03/2018.

BOWDITCH, J.I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho** – CLT - 1943.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 que Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm - Consultado em 10/03/2018.

BRASIL**. Resolução Nº 65 de 16 de dezembro de 2008 do Conselho Nacional de Justiça**, **que instituiu a numeração única**. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2748 – Consultado em 10/03/2018.

DICIO. **Dicionário Online de Português.** Disponível em: ‹https://dicio.com/risco›. Acesso em: 26 Mar. 2018.

DUHIGG, Charles. **O poder do hábito: porque fazemos o que fazemos na vida e nos negócios /** Charles Duhigg; tradução Rafael Mantovani. – Rio de Janeiro: Objetivo, 2012.

JOIA, Luiz Antonio. **Gerenciamento de riscos em projetos /** Luis Antonio Joia [et al.]. 3ª ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2013.

JFRS, Justiça Federal do Rio Grande do Sul. **E-Proc V2: Justiça Federal completamente digital**. Matéria de 26 de janeiro de 2010. Disponível em: https://www2.jfrs.jus.br/e-proc-v2-justica-federal-completamente-digital/ - Consultado em 10/03/2018.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a project management Maturity Model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

MONTES, Eduardo. **Como montar do zero um Escritório de Projetos e Metodologia de Gerenciamento em Projetos em menos de 90 dias.** Disponível em https://escritoriodeprojetos.com.br/habilidades-em-gerenciamento-de-projetos - Acesso em 20/03/2018.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, 6ª edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

PMI – Project Management Institute. **Organizational Project Management Maturity Model OPM3®PMI**, 2008.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 1.ed., Nova Lima (MG): INDGTecs, 2008.

PRIBERAM, **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa**, 2008-2013, http://www.priberam.pt/dlpo/risco [consultado em 26 de março de 2018].

RAJ, Paulo Pavarini, BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro, FONSECA, Doris Pereira D´Alincourt, SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro da. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

STOCO, Rui. **Tratado de Responsabilidade Civil**, 6ª Edição, ver., atual. E ampl. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004, p. 480

VALLE, André. **Fundamentos do gerenciamento de projetos /** André Bittencourt do Valle ... [et all]. - 3ª ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

LOPES, André. **Advogados são o próximo alvo da inteligência artificial**. Site da Revista Veja, 28 de outubro de 2017. Disponível em: https://veja.abril.com.br/tecnologia/advogados-sao-o-proximo-alvo-da-inteligencia-artificial - Consultado em 10/03/2018.

WILDE, Oscar. **Oscarina: Epigrams**. Página 81, Priv. Print, 1895