



ADVOCACIA MULTIFUNCIONAL E COMPLIANCE: UMA COMBINAÇÃO NECESSÁRIA

Camile Souza Costa¹

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar as concretas mudanças e aprimoramentos necessários para uma advocacia multifuncional, que convoca o profissional jurídico a atuar no *compliance* utilizando com primor a ampla gama tecnológica disponível, a fim de se tornar o parceiro especializado de seu cliente. Aborda a advocacia multifuncional enquanto atividade profissional realizada em formato de parceria estratégica, utilizando a tecnologia lado a lado às próprias habilidades humanas e competências técnicas jurídicas (as chamadas, respectivamente, *soft* e *hard skills*), para aprimorar os serviços prestados e permitir a estruturação consistente de processos de *compliance*. Por meio da apresentação deste novo *mindset*, a advocacia é vista neste trabalho como atividade exercida de maneira proativa, de forma que o advogado ou advogada deixa o lugar único de “*fighter*” (lutador): que luta pelos direitos do cliente, e passa a atuar também, e principalmente, como designer e “*problem solver*” (solucionador de problemas): que desenha ambientes/contextos e estimula relações que previnem o conflito e utilizam a criatividade para resolvê-lo. A metodologia é a bibliográfica, com aportes empíricos, e os resultados são a constatação dos benefícios da atuação analisada.

Palavras-Chave: Advocacia multifuncional; *Compliance*; Estratégia jurídica; Foco no cliente.

MULTIFUNCTIONAL LAWYERING AND COMPLIANCE: A NECESSARY COMBINATION

ABSTRACT

This article aims to analyze the concrete changes and improvements needed for a multifunctional lawyering, which calls on the legal professional to act in compliance using the wide range of available technology with excellence, in order to become the specialized partner of its client. It addresses multifunctional lawyering as a professional activity carried out in a strategic partnership format, using technology side by side with human skills and technical legal skills (so-called, respectively, *soft* and *hard skills*), to improve the services provided and allow consistent structuring of compliance processes. Through the presentation of this new mindset, lawyering is seen as an activity carried out proactively, so that the lawyer leaves the unique role of “*fighter*”: who fights for the rights of the client, and starts to act also, and mainly, as a designer and “*problem solver*”: who designs environments/contexts and stimulates relationships that prevent conflict and uses creativity to solve it. The methodology is bibliographical, with empirical contributions, and the results are the verification of the benefits of the analyzed action.

Keywords: Multifunctional advocacy; Compliance; Legal strategy; Focus on the client.

¹ Advogada e Mestranda pela Universidade do Vale do Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, (Brasil). E-mail: camile.costa@zavagnagraha.com.br



1. INTRODUÇÃO

O presente artigo objetiva apresentar os benefícios de uma advocacia multifuncional para a efetividade da estruturação e gestão do compliance de negócios e organizações. Neste contexto, a advocacia multifuncional será apresentada como perfil proativo e eficaz para auxiliar na estruturação e condução dos processos de *compliance* na fase da advocacia consultiva e preventiva. Serão analisadas as funções necessárias para a plena elaboração e gestão de um *compliance* eficaz, de forma a demonstrar como a advocacia multifuncional responde às necessidades e eventuais desafios deste processo com proatividade, estratégia e eficácia.

Para se chegar à advocacia multifuncional e sua atuação no *compliance*, far-se-á a apresentação de uma atuação multidimensional nos serviços jurídicos, na qual o advogado ou advogada assume papel preventivo e proativo, adotando uma mentalidade diferenciada e utilizando habilidades comunicacionais e negociais aprimoradas, que lhe permitirão elaborar junto à organização o procedimento de compliance que melhor atenda seus reais interesses e necessidades. Nesta elaboração conjunta, o pensamento estratégico e a comunicação efetiva, bem como eventuais negociações necessárias ao longo do processo, junto ao conhecimento jurídico, serão vistos sob uma nova perspectiva, não mais se restringindo à usual barganha posicional, regida pelo modelo mental ganha-perde.

O papel do advogado e da advogada passa a ser crucial no estímulo ao *ganha-ganha-ganha* e na real efetividade do *compliance* estruturado, isto é, na potencialização das oportunidades existentes para satisfazer os interesses da organização e demais envolvidos, de forma que não haja desperdícios de tempo, recursos e energia e, ao final, todos percebam o valor agregado do trabalho realizado. O desenvolvimento do trabalho envolverá, assim, a descrição teórica da advocacia multifuncional, a partir de seu caráter multidimensional, o qual transcende a dimensão restrita do advogado "*fighter*" e chega às dimensões ampliadas do advogado *designer* e solucionador de problemas. Será igualmente abordado o pensamento estratégico, a comunicação efetiva, e os métodos criativos de resolução de problemas, como ferramentas principais da advocacia multifuncional, explicitando por meio de experiências práticas o diferencial que ambos trazem à efetividade dos serviços jurídicos, a partir de uma advocacia proativa, criativa e estratégica.

2. PROPULSORES DE MUDANÇA DOS SERVIÇOS JURÍDICOS

Em pesquisa realizada pela *International Bar Association* - IBA (Esteban, 2017) sobre as

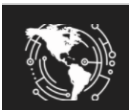


principais mudanças nos serviços jurídicos e seus respectivos impactos, o empoderamento do cliente figura como principal propulsor de mudança, ficando em segundo lugar a qualidade dos serviços prestados, ambos relacionados, ao longo do estudo, com a crescente exigência de percepção de valor pelo cliente nos serviços jurídicos que contrata.

Outro ponto determinante encontrado na pesquisa diz respeito à tendência mercadológica do “*do it yourself*” (faça você mesmo), que consiste na realização dos serviços e elaboração dos produtos pelo próprio usuário, o qual opta por buscar o conhecimento necessário para satisfazer por si sua necessidade, ao invés de contratar o profissional com a expertise correspondente. Na realidade jurídica, podem ser referidas neste sentido as plataformas de pesquisa acessíveis ao público para esclarecimento de suas questões, sejam elas plataformas gerais como o Google, sejam elas plataformas especializadas em assuntos jurídicos como JusBrasil, Thomson Reuters e outras, as quais permitem ao destinatário dos serviços jurídicos buscar por si eventuais esclarecimentos e soluções para suas necessidades e demandas.

A produção de conteúdos acessíveis e esclarecedores por escritórios de advocacia em seus *sites/blogs* e a disponibilização por diferentes *websites* de modelos de contratos ao público em geral, entre outros formatos de disponibilização de conteúdos que permitam o “faça você mesmo” ao destinatário de serviços jurídicos, são igualmente perceptíveis. Tais conteúdos, amplamente disponíveis, auxiliam empresas, organizações e indivíduos a encontrar as respostas que buscam e a elaborar individualmente aquilo que necessitam, como contratos, registros e afins. A pesquisa revelou, ainda, o profundo impacto a ser vivenciado pela chamada *computational law* (Esteban, 2017), a qual consiste no ramo da informática relacionado à mecanização/automação da análise jurídica e possui o potencial de ampliar e facilitar o acesso ao Direito para o público em geral (Genesereth, 2022).

Ao conectarmos os referidos propulsores de mudanças com nossa própria experiência profissional e vivência cotidiana, torna-se possível perceber estarmos atualmente em um cenário de transição, em que a tecnologia provoca mudanças comportamentais nos destinatários de produtos e serviços, os quais, especificamente em relação aos serviços jurídicos, se mostram cada vez mais informados e buscando ver o real valor do que recebem. Este cenário pode ser visto como grande oportunidade, convidando os prestadores de serviços jurídicos a um constante aprimoramento, a fim de demonstrar aos seus clientes o valor que agregam a partir daquilo que fazem.



É neste contexto que a advocacia torna-se primordial para a efetividade da estruturação e gestão do *compliance* de negócios e organizações. Para tanto, se requer cada vez mais uma advocacia multifuncional, com perfil proativo e eficaz, para auxiliar na estruturação e condução dos processos de conformidade na fase da advocacia consultiva e preventiva.

As conclusões trazidas na pesquisa permitem identificar a tecnologia como importante aliada da referida advocacia multifuncional, pois permite: (i) o desenvolvimento de métricas de qualidade para os serviços prestados, as quais podem ser definidas com o uso de tecnologias de inteligência artificial; (ii) a aplicação de princípios de *design* para a elaboração das soluções jurídicas, os quais podem ser orientados por dados colhidos por algoritmos; e (iii) o surgimento da prática jurídica orientada por dados, na qual a tecnologia é utilizada para otimizar as atividades dos advogados, aumentando sua produtividade e assertividade na comunicação com os clientes.

Neste contexto de concretas mudanças e aprimoramentos necessários, a advocacia multifuncional convoca o profissional jurídico a atuar no *compliance* utilizando com primor a ampla gama tecnológica disponível, a fim de se tornar o parceiro especializado de seu cliente, o qual perceberá o valor agregado de contratar serviços jurídicos para suas demandas e necessidades, especialmente para a estruturação consistente de seu *compliance*. Esta advocacia, em formato de parceria estratégica, que utiliza a tecnologia lado a lado às próprias habilidades humanas e competências técnicas jurídicas (as chamadas, respectivamente, *soft* e *hard skills*), para aprimorar os serviços que presta para o cliente e permitir a estruturação consistente de seus processos de *compliance*, é o que tem sido chamado de advocacia multifuncional, que veremos com maior profundidade a seguir.

3. A ADVOCACIA MULTIFUNCIONAL

No *mindset* ou modelo de atuação chamado de advocacia multifuncional, o advogado e advogada atua de forma proativa, deixando o lugar único de “*fighter*” (lutador): que luta pelos direitos do cliente, e passando a atuar também, e principalmente, como *designer* e “*problem solver*” (solucionador de problemas): que desenha ambientes/contextos e estimula relações que previnem o conflito e utilizam a criatividade para resolvê-lo. Para transitar do *fighter* ao *designer* e *problem solver*, torna-se necessário o aprimoramento de habilidades para além do conhecimento jurídico, as quais incluirão pensamento analítico, crítico e estratégico, comunicação efetiva, colaboração e criatividade.

A transição para uma advocacia multifuncional acontece a partir do aprimoramento de habilidades que permitam a utilização do Direito como instrumento para estruturação de negócios



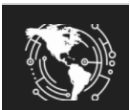
com eficiência e segurança jurídica, de forma a garantir que as soluções encontradas satisfaçam realmente os interesses do cliente e, com isso, permitam maior assertividade na estruturação e gestão de seus processos de *compliance*. Para tanto, uma atuação proativa, que utiliza habilidades de comunicação efetiva com o cliente e demais envolvidos no negócio, a fim de garantir o entendimento de suas reais necessidades e interesses, torna-se primordial. Após este entendimento pleno, conquistado a partir da construção de uma relação de parceria e transparência com o cliente e demais envolvidos, o advogado ou advogada conseguirá analisar as implicações jurídicas das decisões e processos de gestão do negócio, além de identificar os possíveis caminhos para a estruturação do compliance.

Assim, atuando de forma proativa, com visão multidimensional, o advogado perceberá os problemas e conflitos de seus clientes como barreiras estruturais ou elos disfuncionais nas relações entre pessoas e seus ambientes (Barton, 2009). A partir desta visão ampliada, que vai além do enquadramento dos fatos ao direito, da subsunção do fato à norma, a advocacia responderá aos problemas de seus clientes e conseguirá aprimorar a gestão dos seus processos internos - indicando intervenções que influenciem de forma produtiva e positiva as relações e ambientes nos quais os problemas foram causados (Barton, 2009), interpretando o direito conforme a ética da situação²⁹ e atuando na origem dos problemas e conflitos, de forma a prevenir que ocorram ou voltem a ocorrer.

Neste sentido, a advocacia vista como resolução de problemas e, por sua vez, o advogado e advogada vistos como *designers* e solucionadores de problemas, assumem posição de extrema importância na estruturação de processos de *compliance*, de forma a aumentar a eficácia da gestão e prevenção de conflitos de seus clientes, principalmente quando utilizam as tecnologias disponíveis em suas análises e definições.

Para Haapio (2006), importante referência em Direito Preventivo e Advocacia Proativa, alguns advogados julgam sua qualidade apenas por suas habilidades jurídicas, sem darem-se conta que os empresários tomam tais habilidades como ponto de partida apenas. O que eles buscam, diz a autora a partir de suas pesquisas e experiência, é uma abordagem negocial. Não esperam apenas que problemas legais sejam identificados; eles querem soluções e opções.

Nesta forma de atuação, mais do que analisar questões jurídicas, o advogado trabalhará estrategicamente com o cliente, entendendo o que deseja alcançar e o risco que está disposto a correr (Haapio, 2006). Assim, com a utilização de tecnologias de gestão jurídica e análise de dados, poderá auxiliar na estruturação de processos de compliance e na construção de cenários de prevenção que reflitam os objetivos e minimizem os riscos identificados. Quando chamado para



auxiliar na estruturação e gestão de processos de compliance de um negócio, o advogado entenderá tanto as perspectivas de todas partes envolvidas, quanto as informações relacionadas ao negócio, para que, com base nesse entendimento completo e análise sistemática, identifique de forma ampla e assertiva as possibilidades reais de solução, com segurança jurídica e efetividade aos envolvidos. Nesta perspectiva, uma advocacia multifuncional permitirá prestar um serviço de *compliance* personalizado, na medida em que sua visão ampliada em relação ao que o cliente busca permite identificar as multidimensões envolvidas e, conseqüentemente, ampliar a visão para as soluções possíveis ao negócio. Importante ressaltar que esta visão ampliada acontece a partir, primeiramente, do entendimento pleno das necessidades e interesses do cliente em relação ao que veio buscar com o advogado ou advogada, para então poder ser complementada pelos estudos e análises conduzidos pelo profissional jurídico com auxílio das tecnologias disponíveis.

Nestas análises, em se tratando de estruturação e gestão de processos de *compliance*, será necessário levar em consideração todas as possíveis dimensões e impactos do negócio, a partir da perspectiva de todos os envolvidos, diretos e indiretos, bem como das informações disponíveis. É neste momento que a tecnologia auxiliará sobremaneira os serviços jurídicos, uma vez que permitirá maior assertividade na análise e escolha do procedimento mais adequado ao negócio e, ao mesmo tempo, garantirá maior segurança na condução do método escolhido, conforme veremos a seguir.

estudos e análises conduzidos pelo profissional jurídico com auxílio das tecnologias disponíveis.

Nestas análises, em se tratando de estruturação e gestão de processos de *compliance*, será necessário levar em consideração todas as possíveis dimensões e impactos do negócio, a partir da perspectiva de todos os envolvidos, diretos e indiretos, bem como das informações disponíveis. É neste momento que a tecnologia auxiliará sobremaneira os serviços jurídicos, uma vez que permitirá maior assertividade na análise e escolha do procedimento mais adequado ao negócio e, ao mesmo tempo, garantirá maior segurança na condução do método escolhido, conforme veremos a seguir.

29 “[...] a nova Lei Civil se distingue da anterior pela frequente referência de seus dispositivos aos princípios de equidade, de boa-fé, de equilíbrio contratual, de correção (*correttezza*), de lealdade, de respeito aos usos e costumes do lugar das convenções, de interpretação da vontade tal como é consubstanciada, etc, etc, sempre levando em conta a ética da situação, sob cuja luz a igualdade deixa de ser vista in abstracto, para se concretizar em uma relação de proporcionalidade.” (Martins Costa, 2002).



4. UNIÃO ENTRE DIREITO E TECNOLOGIA PARA MAIOR EFICÁCIA NA ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE PROCESSOS DE COMPLIANCE

Como podemos perceber diariamente, a gama tecnológica disponível para o contexto jurídico cresce a cada dia. Da gestão automatizada de processos até a jurimetria e os mecanismos de resolução de disputas online, as soluções existentes auxiliam tanto na gestão interna da prática advocatícia, por meio de plataformas e softwares de gestão jurídica, quanto na condução dos serviços jurídicos em si, por meio de soluções em análise de dados, que permitem a realização de análises jurídicas preditivas, mensuração e análise de riscos, criação de cenários e visualização de impactos, trazendo maior clareza e segurança para a tomada de decisão.

Como soluções em gestão jurídica, podem ser citadas as plataformas e sistemas que automatizam e otimizam as tarefas cotidianas e os processos internos da atividade advocatícia, facilitando o acesso aos dados dos clientes, a partir do aprimoramento da organização e do aumento da assertividade nas buscas e análises necessárias³⁰. As soluções são versáteis e atendem cada vez mais às demandas do mercado por agilidade e qualidade, permitindo aos advogados e advogadas maior eficácia na gestão do tempo e organização de seus serviços.

As soluções em análise jurídica, que envolvem tanto a volumetria como a jurimetria e demais soluções (Zavaglia Coelho, 2018) em análise preditiva e mensuração de riscos, por sua vez, permitem à advocacia uma maior assertividade nas respostas aos clientes, na medida em que ampliam e organizam o acesso às informações e dados necessários para a condução de uma análise completa. Enquanto a volumetria permite a verificação completa dos dados dos processos existentes, a jurimetria permite cruzar dados e prever resultados com base em padrões e tendências verificáveis a partir das informações disponíveis.

A partir da visualização de todas as oportunidades que a tecnologia oferece ao Direito e, mais especificamente, à advocacia, percebe-se a importância da condução de uma análise completa dos negócios. Em relação a tal análise, cabe referir a relevância de que esta seja revista ao longo do processo, de forma a permitir ajustes no percurso e manutenção do foco no objetivo de satisfação da lei e normas aplicáveis, bem como dos legítimos interesses do negócio. Neste contexto, as habilidades negociais auxiliarão o advogado a ter segurança e efetividade no processo de análise e condução da gestão do *compliance*, tendo em vista que

³⁰ “Com a automação e a otimização dessas tarefas cotidianas, em conjunto com o auxílio da computação cognitiva para capturar esses dados e organizar os possíveis cenários e seus riscos, conseguimos obter informações mais concisas para o suporte à decisão, no intuito de melhorar a gestão e os procedimentos organizacionais.” (Zavaglia Coelho, 2018).



consistem em habilidades relacionadas à estruturação do pensamento e comportamento, sendo, portanto, úteis para todo e qualquer método escolhido.

Como habilidades negociais, podemos citar especificamente as habilidades comunicacionais (relacionadas a colher e compartilhar informações), analíticas (que analisarão as informações colhidas e dados disponíveis), estratégicas (que estruturarão possíveis soluções a partir das análises realizadas), empáticas (que identificarão os caminhos mais efetivos em relação às necessidades e interesses de todos os envolvidos), reflexivas (que permitirão a identificação de feedbacks, novas análises e ajustes de percurso) e colaborativas (que auxiliarão na condução do processo comunicativo, analítico e estruturante). Todas as referidas habilidades estão relacionadas ao processo de negociação, o qual representa algo rotineiro em nossas vidas (Fisher, 2018) e consiste em todo o processo comunicativo direcionado à persuasão mútua para tomada de decisão que, quando realizado de forma integrativa e baseada nos reais interesses das partes envolvidas³¹, permite chegar a "resultados sensatos, com eficiência e de modo amistoso" (Fisher, 2018).

Assim, como prestadores de serviços jurídicos, especialmente para estruturar e gerir processos de *compliance*, ao se valerem do aprimoramento de suas habilidades negociais, advogados e advogadas poderão alcançar maior clareza estratégica das soluções que apresentam aos seus clientes, com a plena utilização das tecnologias disponíveis. Da mesma forma, estas habilidades os auxiliarão na condução do método escolhido, na medida em que permitirão maior clareza das prioridades, etapas, estímulos e respostas, mais uma vez se valendo da tecnologia para o levantamento e análise das informações relevantes disponíveis.

Conforme visto, a partir de uma advocacia multifuncional, a estruturação e gestão de processos de *compliance* acontece de forma eficaz e personalizada, na medida em que há o entendimento aprofundado dos interesses e necessidades do negócio, bem como o engajamento na utilização das tecnologias disponíveis para analisar os dados necessários e chegar a conclusões e eventuais ajustes futuros com maior segurança e assertividade.

³¹Conforme metodologia elaborada no *Program on Negotiation* de Harvard, e descrita pioneiramente no livro "Como Chegar ao Sim", dos autores e fundadores do Programa: Roger Fisher, William Ury e



5. CONCLUSÕES

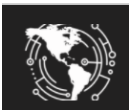
Como visto, é cada vez mais perceptível a rapidez com que as mudanças ocorrem e a tecnologia avança. Neste sentido, os importantes impactos que produzem na organização sócio-econômica tornam-se evidentes: os avanços tecnológicos modificam a forma como a economia se organiza, enquanto a globalização e a interconexão modificam as relações entre indivíduos, empresas, instituições e países, impactando na forma como estes interagem. O Direito, como método pelo qual se busca organizar as interações na sociedade e na economia, será necessariamente impactado.

A rapidez com que as modificações e avanços tecnológicos acontecem, somada aos seus impactos sistêmicos, impossibilitam que o Direito positivado caminhe no mesmo ritmo. Por outro lado, soluções tecnológicas surgem e se aprimoram a cada dia, trazendo versatilidade e aumentando a assertividade de análises e conclusões. Diante deste cenário, torna-se nítida a necessidade de que as soluções jurídicas sejam aprimoradas a nível tecnológico, para que respondam em sua completude à realidade de indivíduos e instituições que convivem em um contexto atual de intensa utilização da tecnologia por si próprios.

Neste sentido, e conforme abordado ao longo do texto, torna-se primordial ao profissional jurídico buscar habilidades que, somadas ao conhecimento do Direito, possibilitem a eficiente utilização da tecnologia e resultem no desenho de soluções jurídicas seguras e eficazes. O ponto chave, que poucas vezes somos provocados a perceber, está no fato de que a efetividade das soluções jurídicas está na percepção dos destinatários dessas soluções: e aqui entra, como vimos, a importância de uma advocacia multifuncional, com atuação proativa, tecnológica e negocial.

A partir desta advocacia ressignificada, mais do que "buscar direitos", a atuação multifuncional auxiliará os profissionais jurídicos a buscar soluções realmente efetivas, a partir da plena utilização das tecnologias disponíveis e considerando sobretudo a ótica dos próprios envolvidos. Assim, somadas ao conhecimento jurídico, a atuação proativa unida às habilidades tecnológicas e negociais permitirão o desenho de soluções jurídicas legítimas, seguras e eficazes, possibilitando aos operadores do direito unir a segurança jurídica às reais necessidades e interesses dos destinatários de seus serviços.

Bruce Patton, posteriormente aprimorada em livros seguintes dos mesmos autores, como "Supere o não", "O poder do não positivo", "Conversas Difíceis", "Como Chegar ao Sim com você mesmo", entre muitos outros, além dos materiais regularmente disponibilizados pelo próprio Program on Negotiation de Harvard e seu *site*. Recuperado em 14 setembro 2022, de <https://www.pon.harvard.edu/free-reports/>



REFERÊNCIAS

Barton, T. D. e Cooper, J. M. (2000). *Preventive Law and Creative Problem Solving: Multi-Dimensional Lawyering*. California: NCPL.

Barton, T. D. (2009). *Preventive Law and Problem Solving: Lawyering for the Future*. Lake Mary, FL: Vandephas Pub.

Fisher, R., URY, W. e Patton, B. (2018). *Como Chegar ao Sim: como negociar acordos sem fazer concessões* (tradução de R. Agavino). Rio de Janeiro: Sextante.

Genesereth, M. (2015). *Computational Law: The Cop in the Backseat*. CodeX: The Center for Legal Informatics. Stanford University. Recuperado de <http://logic.stanford.edu/publications/genesereth/complaw.pdf>

Haapio, H. Introduction to Proactive Law: A Business Lawyer's View (2006). In *A Proactive Approach, Scandinavian Studies in Law*, 49, 21-34. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2691940>

Martins Costa, J. e Branco, G. L. C. (2002). *Diretrizes Teóricas do Novo Código Civil Brasileiro*. São Paulo: Saraiva.

Zavaglia Coelho, A. (2018). *As 7 tendências para o uso de inteligência artificial no Direito em 2018*. São Paulo: Thomson Reuters.

Esteban, M. J. e KLOTZ, J. M. (2017) *President's Task Force on the Future of Legal Services. Phase I - Drivers for Change in Legal Services*. Sidney: International Bar Association – IBA.

Editor Científico: Hécio Kronberg

Revista Pan-Americana de Direito ISSN: 2764-2305

Organizado pelo Dr. Fabrizio Bon Vecchio Presidente do

Instituto Ibero-americano de Compliance - IIAC

Data de aceite: 25.12.2022

<https://doi.org/10.37497/RPD.v3i1.81>