



## A ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E A CERTIFICAÇÃO ISO 14.001: UM ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E CONSULTORIA JURÍDICA

Recebido: 03/08/2013

Aprovado: 03/10/2013

<sup>1</sup>Letícia Eugênia Arenhart

<sup>2</sup>Liziane Campigotto

<sup>3</sup>Simone Sehnem

<sup>4</sup>Rógis Juarez Bernardy

### RESUMO

Este artigo buscou analisar como inserir práticas sustentáveis e de qualidade que contribuam para que a empresa X Advocacia e Consultoria Jurídica consiga obter a certificação ambiental ISO 14.001. Para que o objetivo pudesse ser cumprido, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa e quantitativa. O procedimento consistiu-se de um estudo de caso único com enfoque descritivo. Foi possível constatar que, a partir da observação da realidade da X Advocacia e Consultoria Jurídica e suas demandas em relação à obtenção da certificação ISO 14.001, pode-se propor como solução a implantação de algumas iniciativas e ações de sustentabilidade em seus três pilares – social, ambiental e econômico. Ainda, foram desenvolvidas sugestões acerca das dimensões da qualidade, no intuito de formular as bases para a política ambiental da X Advocacia e Consultoria Jurídica e possível implantação da certificação ISO 14.001.

**Palavras-chave:** serviços jurídicos, práticas sustentáveis, gestão da qualidade, política ambiental, ISO 14.001

<sup>1</sup> Aluna do Mestrado Profissional em Administração UNOESC, Chapecó/SC, Brasil  
E-mail: [leticiaarenhart@gmail.com](mailto:leticiaarenhart@gmail.com)

<sup>2</sup> Aluna do Mestrado Profissional em Administração UNOESC, Chapecó/SC  
Bolsista pelo FUMDES., Brasil  
E-mail: [lcamp@unochapeco.edu.br](mailto:lcamp@unochapeco.edu.br)

<sup>3</sup> Professora no Mestrado Profissional em Administração da UNOESC, Brasil  
Doutorado em Administração e Turismo pela UNIVALI  
E-mail: [simone.sehnem@unoesc.edu.br](mailto:simone.sehnem@unoesc.edu.br)

<sup>4</sup> Professor no Mestrado Profissional em Administração da UNOESC, Brasil  
Doutorado em Cadastro Técnico Multifinalitário - UFSC  
E-mail: [rogis.bernardy@unoesc.edu.br](mailto:rogis.bernardy@unoesc.edu.br)



## **ADOPTION OF SUSTAINABLE PRACTICES AND CERTIFICATION ISO 14001: A CASE STUDY IN A LAW AND LEGAL ADVICE FIRM**

### **ABSTRACT**

This article seeks to analyze how the company X Advocacy and Legal Consultancy can implant sustainable and quality practices to obtain the environmental certification ISO 14001. To achieve the objective, a qualitative and quantitative approach study was conducted. Regarding procedures, it consisted in a case study with a descriptive focus. From observation of the reality of X Advocacy and Legal Consultancy and its claims in relation to obtaining ISO 14001 certification, it is possible to propose as solution the implementation of a number

of initiatives and sustainability actions in three pillars – social, environmental and economic. Suggestions were also developed about the dimensions of quality in order to formulate the basis for X Advocacy and Legal Consultancy environmental policy and possible implementation of ISO 14,001.

**Keywords:** legal services, sustainable practices, quality management, environmental policy, ISO 14,001

## **ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS SOSTENIBLES Y LA CERTIFICACIÓN ISO 14001: UN ESTUDIO DE CASO EN UN DESPACHO DE ABOGADOS Y ASESORAMIENTO JURÍDICO**

### **RESUMEN**

Este artículo pretende analizar cómo integrar prácticas sostenibles y de calidad en la empresa X Abogacía y Asesoría Jurídica, que contribuyan para la obtención de la certificación ambiental ISO 14.001. Para el propósito fue llevado a cabo un estudio con enfoque cualitativo y cuantitativo. Los procedimientos consistieron en un estudio de caso único con enfoque descriptivo. Se encontró que, a partir de la observación de la realidad de la X Abogacía y Asesoría Jurídica y reclamaciones en relación con la obtención de la certificación ISO 14.001, si puede proponer como solución para poner

en práctica una serie de iniciativas y acciones para la sostenibilidad en sus tres pilares - social, ambiental y económico. Sin embargo, se han desarrollado propuestas de las dimensiones de la calidad, tanto para la formulación de las bases para la defensa del medio ambiente X de políticas y Asesoría Jurídica y la posible aplicación de la norma ISO 14001.

**Palabras-clave:** servicios legales, prácticas sostenibles, gestión de la calidad, política ambiental, ISO 14001



## **1 INTRODUÇÃO**

Para enfrentar os desafios competitivos, os gestores das organizações precisam saber mais sobre as reais fontes de vantagens competitivas, como elas são geradas e sustentadas ao longo do tempo. Nesse sentido, identificar em uma empresa de advocacia e consultoria jurídica no município de Joaçaba (SC) a possibilidade de diferenciar-se, por meio da melhoria de suas práticas e incremento de ações sustentáveis e de qualidade, é um pensamento inovador e pode se tornar um diferencial para a organização prestadora de serviços. Desenvolver uma política ambiental que leve à certificação ambiental ISO 14.001 pode se tornar fator decisivo no momento da escolha de um profissional desse ramo na região supracitada.

O objetivo central do estudo é propor a adoção de práticas sustentáveis que levem um escritório de advocacia e consultoria jurídica no município de Joaçaba à certificação ISO 14.001. São objetivos específicos: identificar as peculiaridades da sustentabilidade nos serviços; contextualizar a realidade observada pelo objeto de estudo em questão; identificar as práticas referentes à qualidade e sustentabilidade já desenvolvidas pela empresa; e, por fim, sugerir outras que levem ao cumprimento do objetivo geral do estudo. Torna-se interessante e adequado a realização do estudo pelo fato de a organização estudada considerar a certificação ambiental uma demanda justificável e adequada para seus negócios, uma vez que o foco de suas atividades jurídicas é a atuação na área ambiental.

O estudo adota a metodologia proposta por Berbel (1995), que se desenvolve a partir da observação de uma realidade. A autora aponta como alternativa para construção de um estudo a metodologia da problematização com objetivo fazer alguma transformação na realidade observada. O trabalho está organizado da seguinte maneira: a observação da realidade, que apresenta a contextualização da situação, com o problema de estudo e os pontos-chave; a fundamentação teórica a partir dos pontos-chave determinados; a metodologia usada; a apresentação e análise dos dados a partir dos procedimentos metodológicos descritos; a sugestão de hipótese de solução e aplicação à realidade de estudo observada; e as considerações finais.



## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE**

A realidade de estudo escolhida para ser observada foi a de um escritório de advocacia e consultoria jurídica localizado na cidade de Joaçaba (SC). O critério de escolha do objeto de estudo foi não probabilístico, dependente apenas da racionalidade de escolha dos pesquisadores (Beuren, 2003). Dessa maneira, a seleção do caso aconteceu por conveniência, pelo fato de haver acesso, facilidade de contato e possibilidade de abertura para obtenção de dados. A observação da realidade propriamente dita deu-se a partir da contextualização em que o setor de serviços de advocacia e consultoria jurídica se encontra na microrregião de Joaçaba.

A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) rege a profissão do advogado e a subseção que abrange Joaçaba compreende também as comarcas de 13 municípios: Joaçaba, Água Doce, Capinzal, Catanduvas, Herval D'Oeste, Ibicaré, Ipira, Jaborá, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Treze Tílias e Vargem Bonita, contemplando, segundo dados do IBGE de 2012, 125.196 habitantes. A subseção, segundo dados verbais informados pela OAB, tem 350 advogados atuantes, existindo, portanto, cerca de um advogado para cada 400 habitantes. A cidade de Joaçaba detém um curso de graduação em direito que é oferecido pela UNOESC, que semestralmente abre vagas para 100 alunos. Nem todos os bacharéis, todavia, tornam-se advogados, pois precisam passar pelo Exame de Ordem e conseguir sua certificação para exercer a profissão. Conforme dados disponibilizados pela OAB referente ao desempenho das instituições de ensino no exame, a UNOESC aprovou 158 egressos e bacharéis em direito nos últimos nove exames unificados, que datam desde o primeiro semestre do ano de 2010 e encerram no segundo semestre de 2012, contemplando três anos de dados estatísticos com uma média de 20,99% de aprovação dos inscritos (Tabela 1).



**Tabela 1 - Índice de aprovação da UNOESC Joaçaba no exame da OAB**

Exame	Período	Candidatos inscritos	Candidatos aprovados	Aprovação (%)
I exame	jul/10	105	12	11,43
II exame	nov/10	92	20	21,74
III exame	mar/11	90	13	14,44
IV exame	ago/11	84	11	13,10
V exame	dez/11	64	13	20,31
VI exame	fev/12	75	32	42,67
VII exame	mai/12	90	29	32,22
VIII exame	set/12	87	18	20,69
IX exame	dez/12	81	10	12,35

Fonte: OAB (2013, p.1)

Não há maneiras de realizar generalizações nem inferências estatísticas a respeito do número de advogados ingressantes na subseção de Joaçaba. Pode-se afirmar, entretanto, que desde julho de 2010 até dezembro de 2012, 158 egressos do curso de direito da UNOESC Joaçaba obtiveram êxito na conquista do direito de exercer a profissão de advogado. Todavia, outros profissionais que tenham obtido o mesmo êxito em outras instituições de ensino podem igualmente vir a fixar seu estabelecimento na subseção. Também é verdadeiro afirmar que estar apto à prática do exercício da profissão não a torna obrigatória, podendo esses profissionais não ser atuantes no mercado. A área de Joaçaba inclui constantemente novos profissionais e tem grande quantidade de profissionais. A sociedade formalizada de dois ou mais advogados, entretanto, é uma realidade que ocorre em 27 situações na subseção de Joaçaba, conforme dados disponibilizados pela OAB Santa Catarina. O escritório estudado também está enquadrado nessa modalidade. É importante ressaltar que, obviamente, há profissionais que exercem a advocacia e não estão vinculados a sociedades.

A organização de estudo iniciou suas atividades em 2011 e tem dois sócios graduados e pós-graduados pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Paraná. Conta com uma estrutura física moderna voltada ao conforto dos clientes, atende a toda a região, e tem o objetivo de estabelecer um relacionamento de confiança entre cliente e advogado por meio da competência dos profissionais e da organização do escritório. A equipe propõe-se a agir de acordo com valores éticos e morais, com a prestação de um serviço personalizado e de qualidade fundamentando-se na transparência, responsabilidade e dedicação de seus profissionais, conforme informações retiradas de seu *site*.



O escritório atua nas áreas de direito ambiental, civil, empresarial, tributário e de relações de consumo. As práticas são consultivas, por meio de serviços preventivos. Desse modo, visam evitar problemas gerados pelas demandas judiciais contenciosas. São realizados trabalhos de assessoria e patrocínio de pessoas físicas e jurídicas em processos administrativos e judiciais em qualquer ponto do território nacional, pessoalmente ou por correspondentes. E também atua na advocacia de correspondência, para o cumprimento de solicitações, realização de diligências e até o acompanhamento integral de processos.

Além dos dois sócios, o escritório X Advocacia e Consultoria Jurídica tem uma secretária administrativa, duas estagiárias, um bacharel em direito e uma auxiliar de limpeza. É importante ressaltar que os sócios são irmãos e o negócio pode ser encarado como uma empresa familiar. As peculiaridades advindas dessa característica são aspectos facilitadores ou aspectos que dificultam o negócio em questão. Algumas características da empresa familiar são citadas por Bernhoeft (1989) e dizem respeito aos valores institucionais da empresa estarem fortemente identificados com os valores da família; quando as ações praticadas por membros da família refletem na reputação da empresa; quando os familiares sentem-se obrigados a participar da empresa, mesmo quando não há lucros; quando os laços afetivos são extremamente fortes havendo dificuldade para separar o emocional do racional; e também a existência de jogos de poder entre familiares e colaboradores da organização. As características da empresa familiar, de acordo com o autor, influenciam na gestão e desenvolvimento dos negócios.

Os sócios têm como linha mestra e produto diferenciador de suas atividades o oferecimento de serviços especializados em advocacia e consultoria jurídica ambiental. Observa-se na cidade de Joaçaba e em sua microrregião esparsos profissionais que oferecem serviços nessa área, segundo informações da subseção da OAB/Joaçaba. Nesse campo, a X Advocacia e Consultoria Jurídica atua em procedimentos administrativos e judiciais (cíveis e criminais), assessoria, pareceres jurídicos, acompanhamento e assessoria em pedidos de licenciamento ambiental, consultoria jurídica de prevenção, reparação e adequação de danos ambientais, avaliação de passivos ambientais, adequações e indenizações e acompanhamento na elaboração de termos de ajuste de conduta. Por contarem com clientes com demandas na área ambiental, a X Advocacia e Consultoria Jurídica procura, à sua maneira, desenvolver práticas sustentáveis e também uma tentativa incipiente de gestão ambiental de seus serviços e rotinas de trabalho. Quando da apresentação e análise dos dados, tais informações se tornarão evidentes.



### **3 PROBLEMA DE ESTUDO**

Este estudo começou a partir da observação da X Advocacia e Consultoria Jurídica durante o segundo trimestre de 2013. A decisão por fazer esta pesquisa foi motivada a partir da observação das incipientes iniciativas a respeito de práticas sustentáveis adequadas à gestão da qualidade dos serviços de advocacia e consultoria jurídica.

A lacuna de estudo é, portanto, sugerir práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável que sejam aplicáveis aos serviços de advocacia e consultoria jurídica no escritório X e a implantação de uma gestão ambiental no intuito de futuramente obter a certificação ISO 14.001. O problema de pesquisa, por sua vez, também pode ser apontado como oportunidade. Para Malhotra (2001), os dois chamamentos são usados de forma intercambiável, pois o problema geralmente leva à oportunidade. A identificação de um problema geralmente é a forma mais comum de pesquisa, “esse tipo de pesquisa é usada para avaliar o ambiente e diagnosticar os problemas”. (COSTA, 2009, p. 4).

Nesse sentido, o problema da pesquisa em questão é o desenvolvimento sustentável aplicado aos serviços de advocacia e consultoria jurídica no escritório X por meio de práticas sustentáveis, práticas de gestão da qualidade e a implantação de uma gestão ambiental com vistas à obtenção da certificação ISO 14.001. Tal problema pode levar à identificação de importantes oportunidades ou fatores a melhorar nas atividades. O problema apresentado é passível de verificação, pois está claramente definido. Também é viável e sujeito a testes. Quanto à originalidade, entretanto, o ineditismo não é comprovado.

### **4 PONTOS-CHAVE**

No intuito de desmistificar as possíveis causas e os determinantes sociais mais amplos do problema, conforme sugere Berbel (1995), identificam-se os pontos-chave dos aspectos a ele relacionados. Podem ser considerados pontos-chaves e pressupostos para elaboração das hipóteses de solução e aplicação à realidade os seguintes fatores: a) as peculiaridades no que tange os serviços, em especial os serviços de advocacia e consultoria jurídica; b) a compreensão do conceito de sustentabilidade e quais práticas podem ser aplicadas em uma empresa de serviços de advocacia e consultoria jurídica; c) a integração das práticas sustentáveis



e, a partir dessa iniciativa, o desenvolvimento de uma gestão ambiental que futuramente possa servir como condição inicial para obtenção da certificação ISO 14.001. No intuito de retornar ao problema e aos objetivos propostos, os pontos-chave identificados servem para sintetizá-los e proporcionar mais clareza para seu alcance, conforme afirma Berbel (1995), considerando esta uma etapa fundamental dentro da metodologia da problematização.

## **5 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção descreve aspectos teóricos que se coadunam com o desenvolvimento sustentável, o setor de serviços e a gestão da qualidade em serviços.

### **5.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E OS SERVIÇOS**

O conceito de sustentabilidade pode ser mais bem compreendido e aplicado às organizações desde que foi introduzido o conceito idealizado por Elkington na década de 1990. Tal conceito integra três perspectivas para avaliar a sustentabilidade – econômica, social e ambiental (*triple bottom line*). A perspectiva econômica se dá pela criação de empreendimentos viáveis e atraentes. A ambiental, quando tais empreendimentos não degradam e operam em consonância com o meio em que estão inseridos; e a social diz respeito à preocupação com a comunidade e os impactos que as ações das organizações causam nela (Elkington, 1994). Este estudo é decorrência de 3 P – *people, planet e profit*, ou as pessoas, o planeta e o lucro. A partir dessa combinação de fatores puderam-se tornar palpáveis as definições de sustentabilidade. Os pilares desenvolvidos e evidenciados para o alcance da sustentabilidade são dados à magnitude que o termo sustentabilidade carrega consigo; é imprescindível que as organizações passem a se preocupar e tomar medidas, incorporar hábitos e promover mudanças que tornem tal conceito tanto mais visível pelos seus *stakeholders* e tornem-se um diferencial competitivo.

Aplicar, portanto, práticas sustentáveis aos serviços requer que algumas características que os tornam peculiares sejam previamente relacionadas. Os serviços, para Kotler e Keller (2006), enumeram quatro características que os diferenciam e afetam a condução de suas atividades. A primeira delas diz respeito à intangibilidade, pois serviços não podem ser transformados em materiais. Uma segunda condição é a inseparabilidade da produção e do consumo, reforçando a interação com o cliente. Ainda deve-se ressaltar o caráter da



variabilidade, pois depende de quem, quando e onde são fornecidos. Quarta característica, mas não menos importante, os serviços não podem ser estocados, configurando a perecibilidade de sua natureza.

Tais características são também reforçadas por Ganesi e Corrêa (1996) quando afirmam que para uma gestão adequada dos serviços e sua prestação é necessário que o cliente passe a incluir o processo, tornando o sistema aberto e sistêmico. São ainda enumeradas diversas outras iniciativas que podem atuar na contramão das quatro características que tornam os serviços peculiares, oferecendo-lhes mais características tangíveis o quanto for possível.

A sustentabilidade aplicada aos serviços, portanto, demanda pessoas dispostas a compreender o conceito, introduzir as práticas e mantê-las ao longo do tempo nos processos organizacionais de uma empresa. Também é verdadeiro afirmar que pequenas atitudes podem ser facilmente reconhecidas pelo mercado e ser motivo justo para diferenciação das ações e posicionamento de mercado da organização prestadora de serviço. Darnall, Henriques e Sadorsky (2005) corroboram, afirmando que o desempenho das organizações no aspecto ambiental pode estar relacionado com a sua disposição de recursos e as pressões sofridas pelo ambiente externo.

## **5.2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

Para que as organizações, nesse caso prestadoras de serviço, possam vislumbrar um crescimento apoiado em práticas sustentáveis e com isso o alcance da sustentabilidade em seu negócio e na sua prestação de serviços, é primordial que outras práticas estejam relacionadas e já incorporadas nas atividades organizacionais, bem como no pensamento estratégico. Uma dessas práticas refere-se à gestão da qualidade.

A busca por qualidade em serviços esbarra nas características anteriormente explanadas – a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade, pois dependem impreterivelmente da interação com o cliente nos mais diversos momentos da verdade, assim chamados. O momento da verdade, conforme Gronroos (2003) exemplifica, são as experiências vividas pelo cliente a cada vez que entra em contato com algum setor da empresa. Logo, a percepção de qualidade do serviço é fruto da soma de vários momentos da verdade e não da qualidade do ato da prestação do serviço em si.



No intuito de minimizar os efeitos proporcionados pelas peculiaridades dos serviços e buscando atingir algum patamar de qualidade, Kotler e Keller (2006) sugerem que sejam impressas práticas buscando minimizar seus efeitos. Para contraporem-se à intangibilidade, os autores sugerem a incorporação na prática do serviço de elementos tangíveis como instalações, equipamentos, material de comunicação e símbolos. Para gerenciar a inseparabilidade sugere-se o gerenciamento dos clientes e o uso de múltiplas localizações. Amenizam-se os efeitos da variabilidade com investimentos em processos e treinamento de pessoal, padronização da rotina da prestação de serviços e também acompanhamento da satisfação do cliente. A perecibilidade, por sua vez, pode ser atenuada com carga horária dos funcionários reduzida, rotinas diferenciadas para horário de pico, maior participação do cliente no processo e também serviços compartilhados.

As maneiras supracitadas vêm ao encontro do objetivo de obtenção de qualidade na prestação do serviço. A qualidade essencial, conforme conceitua Las Casas (2006), pode ser entendida como uma orientação estratégica para o uso eficiente dos recursos no intuito de realizar aquilo que a organização se propõe a fazer. Os recursos e os esforços, dessa maneira, devem ser concentrados no produto e/ ou serviço essencial, e não nas atividades complementares. A partir do momento que são destinados esforços e recursos aos serviços complementares e acessórios configura-se o serviço ampliado, aquilo que se agrega ao produto e/ ou serviço principal para assim aumentar os benefícios.

A busca por padrões de qualidade essencial e qualidade total, entretanto, é de iniciativa da própria organização ou também por conta das pressões dos *stakeholders*. Necessário reforçar nesse momento os aspectos internos, relevantes para tornar a qualidade uma prática visível e notória dentro das empresas. Las Casas (2006) traz à discussão a questão da cultura organizacional como meio facilitador ou dificultador para a implantação de uma gestão da qualidade.



## **6 ISO 14.001 COMO POLÍTICA DE QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE NOS SERVIÇOS**

No intuito de desenvolver tanto uma política de qualidade quanto práticas que levem à sustentabilidade da organização, sugere-se a discussão e aprimoramento do conhecimento referente aos sistemas de gestão ambiental e posterior implantação da ISO 14.001.

A gestão ambiental nas empresas diz respeito “ao conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a saúde e a segurança das pessoas e a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou mitigação de impactos e danos ambientais”, conforme orienta Amato Neto (2011). A evolução dessa gestão ambiental ocorre de diferentes maneiras. Entretanto, pode-se generalizar que as primeiras ações geralmente decorrem das obrigações legais e regulamentações. Em um segundo momento, são incorporadas ações de prevenção para a gestão ambiental. O último estágio da evolução ambiental ocorre quando a empresa passa a adotar uma abordagem pró-ativa para o gerenciamento ambiental, integrando-a ao seu plano estratégico.

A implantação de um sistema de gestão ambiental, para Barbieri (2011), requer a formulação de diretrizes, definição de objetivos, coordenação de atividades e avaliação de resultados por meio do envolvimento de diferentes segmentos da empresa, no intuito de oferecer a possibilidade de abordar questões ambientais decorrentes da atuação da organização. Os elementos de um sistema de gestão ambiental, de acordo com a Câmara Internacional de Comércio (1991), contemplam elementos do ciclo PDCA – *plan, do, check e act* – planejar, fazer, checar e agir. Os elementos abrangem todos os estágios do desenvolvimento e implantação de um sistema de gestão ambiental que englobam a política ambiental, o planejamento, a implementação e operação, a verificação e a análise pela administração. Todas as etapas devidamente orientadas pela melhoria contínua.

Barbieri (2011) descreve que o primeiro passo para a implantação de um sistema de gestão ambiental é a formalização da política ambiental da empresa. A política ambiental, segundo o autor, é uma “declaração da organização expondo suas intenções e princípios gerais em relação a seu desempenho ambiental, que provê uma estrutura para ação e definição de seus objetivos e meta ambientais”. O conceito ainda é enriquecido com outros fatores que devem contemplar e embasar a política ambiental, sendo ela apropriada à organização. Entretanto, os gestores necessitam comprometer-se com a melhoria contínua e com os requisitos legais e



precisam estabelecer metas e objetivos. Ainda, sugere-se que a mesma seja documentada, implementada, mantida, comunicada e disponibilizada a todos os seus *stakeholders*.

A ISO 14.001, por sua vez, tem como premissa que a organização irá periodicamente avaliar seu sistema de gestão ambiental e tornar fortemente ativa a melhoria contínua em seu processo da política ambiental.

A aplicação de uma política ambiental e práticas que venham a culminar na implantação de um sistema de gestão ambiental e certificação ambiental da ISO 14.001 em uma empresa prestadora de serviços requer que os conceitos supracitados possam ser adaptados e incorporados às especificidades dessa organização. Tachizawa (2005) afirma que empresas de serviços especializados têm em seu produto final alto conteúdo tecnológico e de conhecimento, tornando dessa maneira o talento como principal ferramenta responsável para a execução de tais práticas.

Fogliatti (2008) propõem um fluxograma representativo como alternativa para implantação de um sistema de gestão ambiental. Os autores sugerem, inicialmente, o desenvolvimento da política ambiental como base de toda e qualquer iniciativa. Após ter definida a declaração formal a respeito das questões ambientais, segue-se a caracterização dos componentes ambientais presentes, podendo ser associados com o meio físico, biótico ou antrópico que constitui o meio ambiente particular da prestação do serviço. Em seguida, os autores sugerem o estabelecimento de indicadores ambientais e padrões de comportamento que servirão de parâmetros para a mensuração dos componentes ambientais. Com a conclusão dessa etapa, é possível a caracterização do passivo ambiental, constituído pelos componentes ambientais modificados negativamente pela atuação da empresa. O modelo não somente sugere identificar os passivos ambientais como também recuperá-los, garantir a melhoria contínua do desempenho ambiental e a elaboração de planos de contingência.

## **7 METODOLOGIA**

Por se tratar do desenvolvimento do trabalho em uma única empresa, o método utilizado foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa. Para Yin (2003), o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Porém, “estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra inserido em algum contexto da vida real” (Yin, 2003, p. 78). Creswell (2007) caracteriza a pesquisa



qualitativa como uma investigação que converge diversas alegações do conhecimento. Os processos, segundo o autor, se baseiam em dados de texto e imagem, têm características únicas na análise dos dados e utilizam diversas estratégias para a coleta de dados. Os dados foram colhidos com fontes de evidência enumeradas por Yin (2003): entrevistas, observação direta, documentação registro em arquivos e artefatos físicos, no intuito de convergir diversas fontes de informação para acrescentar notas ao fato observado.

As entrevistas pessoais, semiestruturadas e individuais, foram realizadas com os dois sócios-proprietários da empresa no dia 30 de maio de 2013. As entrevistas foram conduzidas separadamente com os dois sócios, no intuito de não haver influência nas respostas. O local de entrevista foi no próprio escritório, de maneira informal, atendendo a um roteiro elaborado previamente, com o objetivo de identificar a percepção de cada um a respeito dos pontos abordados e procurando identificar o relacionamento dos pontos-chave e do problema de estudo no tocante às práticas sustentáveis e à obtenção da certificação ISO 14.001. Malhotra (2001) diz que entrevistas em profundidade realizadas uma a uma são uma maneira direta para a obtenção de informações e que, mesmo que o entrevistador procure basear-se em um esboço pré-determinado, o andamento da entrevista, a ordem das perguntas e sua forma de elaboração acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado. Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, cuja coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, houve a necessidade de fazer manualmente a transcrição de cada entrevista conduzida, com o objetivo de viabilizar a análise dos dados.

Godoi, Mello e Silva (2006) afirmam que a primeira fase da análise dos dados qualitativos conseguidos por meio de entrevista gravada é a recuperação pela transcrição e análise minuciosa. A partir daí, foi feita uma leitura investigativa para identificar, selecionar e destacar os pontos principais de cada entrevista, as falas que respondiam ao problema de estudo e os pontos-chave destacados a partir da observação da realidade. Foram retiradas as citações relevantes para cada uma das perguntas propostas nas entrevistas para análise e comparação. Minayo (2000) afirma que, dentre os procedimentos metodológicos de análise de conteúdo, se pode utilizar a descrição e a interpretação – ambos foram usados na análise das entrevistas em profundidade.

Outra técnica de coleta de dados é a observação do próprio local de estudo. Não houve a aplicação de um roteiro estruturado para a observação do local, estando a cargo das percepções do pesquisador. Observar a rotina, a cultura organizacional, as pessoas que fazem parte dela e a



situação macro geram fortes indícios para atender às necessidades do pesquisador. Segundo Ander-Egg (1978), citado por Marconi e Lakatos (1999), nesse caso a observação é assistemática, pois não há planejamento e controle previamente elaborados. O observador é não participante, pois não se integra à realidade estudada, individual e a mesma é efetuada na vida real e não em laboratório. Foram realizadas quatro visitas à X Advocacia e Consultoria Jurídica. A primeira delas consistiu na sensibilização e aceite pelos sócios para a realização do estudo. A segunda e a terceira foram visitas para a realização das entrevistas em profundidade, em cada oportunidade com um dos sócios. A quarta e última visita contemplou a aplicação do questionário para todos os funcionários da X Advocacia e Consultoria Jurídica. As quatro visitas ficaram compreendidas durante o segundo trimestre do ano 2013.

O acesso à documentação e registros foi permitido pelo escritório de advocacia em questão. Avaliar documentos “permite ao pesquisador obter a linguagem e as palavras dos participantes” (Creswell, 2007, p. 192). Além dessa vantagem, os documentos e registros são informações criadas e desenvolvidas pela própria organização que contribui com a pesquisa. Não sendo desenvolvidas única e exclusivamente para esse fim, tem maior valor por se tratar do reflexo da realidade das atividades organizacionais. Foram disponibilizados às pesquisadoras atas de reuniões semanais, orçamento para investimentos, plano de marketing, base estratégica corporativa do escritório, regimento interno, manual de normas e contrato social. Não menos importante, reiteradas visitas ao escritório de advocacia permitiram fazer um registro das evidências e artefatos físicos, o que contribuiu com a construção do pensamento acerca da inclusão de práticas sustentáveis e de qualidade que possam levar um escritório de advocacia de Joaçaba à certificação ISO 14.001.

Quantitativamente, foi elaborado um questionário para ser respondido pelos funcionários da organização. O questionário teve a intenção de avaliar a cultura e os hábitos relacionados à sustentabilidade. Os questionamentos intencionaram avaliar o posicionamento do escritório X, bem como a predisposição dos funcionários em adotar práticas sustentáveis em suas rotinas e durante o período de trabalho. Pelo fato de serem poucos questionários, obtiveram-se seis respostas. Utilizou-se a ferramenta Excel para tabulação dos dados. Para Günther (2006), as abordagens qualitativas, que tendem a ser associadas a estudos de caso, dependem de estudos quantitativos, que visem gerar resultados generalizáveis, isto é, parâmetros. Além disso, o autor afirma que em um estudo de caso pode-se utilizar tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa.



O estudo de caso requer o uso de um mecanismo de verificação da validade interna dos dados. Um dos meios mais utilizados é a realização da triangulação dos dados, ou a coleta de dados em fontes múltiplas e o cruzamento para verificar sua validade e relevância no atendimento dos objetivos do estudo. No estudo em questão houve comparação dos dados obtidos na entrevista realizada com os sócios e no questionário respondido por eles. Apresentou-se congruência nas informações e complementaridade nas respostas obtidas.

## **8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

No processo de apresentação e análise dos dados, inicialmente expõe-se a base estratégica corporativa da X Advocacia e Consultoria Jurídica. Os sócios, quando questionados a respeito da elaboração da base estratégica corporativa, dizem ser um guia para suas atividades rotineiras e também de planejamento de curto e longo prazo. É importante ressaltar, entretanto, que o planejamento estratégico da X Advocacia e Consultoria Jurídica não se encontra formalizado, sendo obtido pelas entrevistas em profundidade com os sócios-proprietários. Seu direcionamento, entretanto é uma permanente preocupação dos sócios, conforme descrito no Quadro 1.

**Quadro 1 – Base estratégica corporativa da X Advocacia e Consultoria Jurídica**

<b>Missão</b>	Prestar serviços de advocacia e consultoria jurídica de qualidade para pessoas físicas e jurídicas, baseados na organização, pesquisas e resultados efetivos.
<b>Visão</b>	Ser referência em organização e pesquisa, garantindo segurança jurídica aos clientes.
<b>Valores</b>	Ética, transparência, criatividade, inovação e competência.
<b>Área de atuação</b>	Direito ambiental, direito civil, direito empresarial, direito tributário e relações de consumo. As maneiras de atuação podem ser consultiva, contenciosa e de correspondência.

Fonte: Dados primários, 2013

O questionário, como instrumento de pesquisa, abordou questões de maneira semiestruturada a respeito da sustentabilidade, da gestão da qualidade e também do interesse dos sócios na obtenção da certificação ISO 14.001. O Quadro 2 compara as respostas no que diz respeito às práticas sustentáveis e à noção de sustentabilidade aplicada aos serviços de advocacia e consultoria jurídica.



**Quadro 2 – Noção de sustentabilidade dos sócios da X Advocacia e Consultoria Jurídica**

Conceito	Sócio 1	Sócio 2
<b>O que é sustentabilidade</b>	Significa ter uma estrutura administrativa para que a empresa possa se manter (sustentar) durante longo período, bem como proporcionar desenvolvimento sem que perca qualidade ou produtividade.	Manutenção do negócio no futuro.
<b>Pilar ambiental</b>	Virtualização dos processos, procedimentos internos sem uso de papel.	Utilização de recursos com iPad.
<b>Pilar econômico</b>	Recusa de demandas frívolas.	Precificação justa dos serviços jurídicos.
<b>Pilar social</b>	Participação dos sócios em entidades comunitárias.	Participação dos sócios em entidades comunitárias.

Fonte: Dados primários, 2013

Pode-se afirmar que os sócios da X Advocacia e Consultoria Jurídica compreendem e associam o conceito de sustentabilidade a garantias às gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras. As práticas listadas pelos sócios, entretanto, ficaram restritas, por não ser uma compreensão plena que os pilares econômicos e sociais também fazem parte da sustentabilidade. Quando questionados a respeito do pilar ambiental da sustentabilidade, ambos puderam discorrer de práticas relacionadas ao serviço propriamente dito, no tocante à melhor utilização de recursos como papel e impressora. É importante, entretanto, reforçar os comentários acerca do pilar econômico. O sócio 1 acredita ser recusar demandas frívolas, ou seja, aquelas em que o ganho de causa é difícil ou quase impossível. O sócio 2, por sua vez, acredita que o pilar econômico da sustentabilidade pode ser obtido com uma precificação justa.

Ambos, quando questionados a respeito da elaboração da precificação, discorreram que são levados em conta dois critérios. O primeiro deles diz respeito à tabela de honorários regulatória imposta pela OAB, que não deve ser diminuída. O segundo aspecto considerado para a precificação é o risco implícito na causa. Não foram citadas questões como urgência da realização da atividade, deslocamento, dificuldade, tempo que será destinado à causa, valor da causa para o cliente e também relevância do cliente para o escritório. Todos esses fatores não são avaliados e também não há um procedimento formalizado para a obtenção do valor do serviço.

Sobre o pilar social da sustentabilidade, ambos forneceram a mesma resposta, quando informaram participar de entidades comunitárias no município do escritório. A justificativa para tanto é que a prestação dos serviços está intimamente ligada ao prestador e, por isso, a participação dos advogados em tais entidades também referencia as atividades da X Advocacia e Consultoria Jurídica. Nenhuma outra prática social foi citada pelos sócios.



Evidencia-se a percepção que os sócios têm do conceito de sustentabilidade o que os autores Aguilera, Aragón, Hurtado, & De La Torre (2010) afirmam em seu artigo “*Why do firms become green?*”, onde tratam da pró-atividade ambiental e da geração de valor e inovação econômica, ambiental e social na busca pela sustentabilidade.

Na mesma entrevista, os sócios foram questionados a respeito da qualidade do serviço e sobre a existência de prática de gestão da qualidade dos serviços formalizadas e existentes na X Advocacia e Consultoria Jurídica. As respostas podem ser observadas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Conceito de qualidade na prestação do serviço de advocacia e consultoria jurídica da empresa X**

Conceito	Sócio 1	Sócio 2
O que é qualidade no serviço de advocacia e consultoria jurídica	Qualidade está associada à pesquisa e ao atendimento.	Transparência com o cliente, prestação de contas, rapidez na resposta para o cliente e pesquisa.
Práticas de gestão da qualidade formalizadas	Manual administrativo, regimento interno, manual jurídico, atendimento telefônico.	-

Fonte: Dados primários, 2013

A respeito da noção relacionada à qualidade, há consonância entre os sócios quando dizem que a prestação de um serviço de advocacia e consultoria jurídica de qualidade está intimamente ligada à pesquisa. A pesquisa a que os advogados se referem é o embasamento teórico para formulação de peças jurídicas. Evidências físicas que podem corroborar isso é a existência de uma biblioteca jurídica no escritório contendo cento e vinte unidades de livros à disposição dos funcionários para fins de consulta doutrinária, jurisprudencial e legislação. Outro fator enumerado como condição para oferta de qualidade no serviço de advocacia e consultoria jurídica é o atendimento, que pode ser enquadrado como empatia na prestação do serviço, de acordo com Berry e Parasuraman (1991). A empatia diz respeito a demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes. Na X Advocacia e Consultoria Jurídica isso acontece quando da ocorrência da padronização de alguns procedimentos como atendimento telefônico, recepção dos clientes quando chegam ao escritório, envio de cartões de aniversário e datas comemorativas.

Aspectos tangíveis que venham a fortalecer o conceito de qualidade dentro da X Advocacia e Consultoria Jurídica podem ser observados quando são realizadas visitas no estabelecimento. A aparência das instalações físicas é de altíssima qualidade. Há uma recepção com sofás para melhor comodidade dos clientes. Há quatro salas para atendimento, uma sala de reuniões equipada com aparelhamento multimídia além de cozinha para suporte, jardim de inverno, jardim frontal e estacionamento para os clientes. Tais considerações não podem ser



desmerecidas quando se tratam de serviços de consumo especializados, como é o caso em questão.

A observação da documentação e análise de registros pode mostrar a ocorrência de forte formalização da marca da X Advocacia e Consultoria Jurídica em diversas oportunidades. A logomarca do escritório se encontra presente em cartões de visita, pastas, envelopes, assinatura de *emails*, petições eletrônicas e físicas, placa em frente ao escritório, quadro no interior da sala de espera, uniforme dos funcionários e também no material de divulgação de produtos jurídicos. Tais evidências fornecem qualidade ao serviço prestado pelo escritório e não foram citadas nas entrevistas realizadas com os sócios.

No intuito de oferecer confiabilidade ao serviço prestado, as atividades do escritório apoiam-se em serviços também. Um deles é a utilização do sistema de gestão Lawyer, *software* jurídico que serve para organizar e controlar de maneira eficiente e segura o trâmite de processos, clientes envolvidos, compromissos /tarefas agendadas e banco de jurisprudências. O *software* conta com recursos como: cadastro de pessoas (clientes, advogados, contrários, testemunhas), cadastro de processos, cadastramento de fases amigáveis, administrativas, graus primários e recursos, agenda de compromissos, prazos e tarefas periódicas, cadastramento de jurisprudência, módulo financeiro (que contempla fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, consultas e relatórios: completos e configuráveis), gráficos estatísticos de processos, compromissos e andamentos, gerenciamento de horas trabalhadas, gerenciamento de documentos e também captura dos andamentos processuais e vinculadas aos processos cadastrados. Outro serviço utilizado é o Dropbox, serviço para armazenamento de arquivos *online* baseado no conceito de "computação em nuvem". Ambos os serviços colaboram para a confiabilidade na prestação do serviço. Os aspectos da qualidade observados na X Advocacia e Consultoria Jurídica e descritos por Berry e Parasuraman (1991) podem ser detalhados conforme o Quadro 4.



Quadro 4 – Características observadas na X Advocacia e Consultoria Jurídica

Aspectos da qualidade (Berry & Parasuraman, 1991)	Significado do conceito	Características observadas e relatadas
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço com confiança e exatidão.	Utilização do software de gestão Lawyer; utilização de armazenamento na nuvem Dropbox; seriedade dos profissionais.
Responsabilidade	Auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.	Envio de <i>emails</i> referente ao andamento do processo; atendimento durante a mesma semana da solicitação.
Segurança	Competência para realizar o serviço.	Graduação e qualificação dos sócios e funcionários; cursos e capacitação constante; contratação de consultoria de marketing.
Empatia	Demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes.	Atendimento padronizado.
Aspectos tangíveis	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.	Biblioteca com 120 livros; instalações de alta qualidade; visualização da marca em diversas oportunidades.

Fonte: Dados primários, 2013

Ainda durante a entrevista, os sócios foram questionados a respeito do que acreditam ser a ISO 14.001 e aspectos a ela relacionados (Quadro 5).

Quadro 5 – Desmistificando a ISO 14.001

Conceito	Sócio 1	Sócio 2
Política ambiental no escritório e formalização	-	-
Porque implantar a ISO 14.001	Diferencial competitivo, estar ligado a uma área central do escritório, referência no serviço, aumento na qualidade do serviço, ferramenta de marketing.	Inovador, está ligada a uma das áreas do escritório, organização de procedimentos.
O que está disposto a fazer para implantar a ISO 14.001	Planejamento, investimento, contratação de profissionais.	Dedicar tempo, priorizar ações que hoje não são, readequação de práticas.

Fonte: Dados primários, 2013

Quando questionados a respeito da existência de uma política ambiental que regesse as atividades da X Advocacia e Consultoria Jurídica, os sócios não souberam responder e, no caso de dúvida, responderam que não há práticas formalizadas a esse respeito, uma declaração da organização expondo suas intenções e princípios gerais em relação a seu desempenho ambiental. O sócio 1, entretanto, quando questionado a respeito do cumprimento de obrigações legais que tivessem interação com o meio ambiente, sinalizou que, para a obtenção do alvará de funcionamento e do “habite-se”, foram necessárias adequações, informando que o ambiente está pronto para o uso. No entanto, não há práticas documentadas nem formalizadas a respeito.



O conceito de ISO 14.001 é parcialmente compreendido pelos sócios, pois ambos o veem como parte integrante da gestão ambiental mas também como parte de uma política de gestão de qualidade. É notório dizer também que o interesse se dá fortemente pelo fato das atividades da X Advocacia e Consultoria Jurídica estarem concentradas na área de direito ambiental, e uma certificação e políticas dessa natureza seriam interessantes como complementaridades a esse fim. Quanto às ações requeridas no intuito de colocar em prática a política ambiental e também a possível certificação ISO 14.001, os sócios estão cientes que precisarão dedicar tempo, investir recursos, contratar profissionais e, como muito bem apontado pelo sócio 2, rever atitudes e mudar alguns hábitos.

De maneira a tentar avaliar a cultura de sustentabilidade e de qualidade na X Advocacia e Consultoria Jurídica e também de seus sócios e funcionários, aplicou-se um questionário que continha afirmações e cujas respostas deveriam ser baseadas nas ações corriqueiras individuais encontradas no local de trabalho. O questionário continha afirmações relacionadas ao conceito geral de sustentabilidade, ao pilar social, econômico e ambiental da sustentabilidade e também a práticas de qualidade. O questionário foi adaptado de um modelo proposto por Nathanson (1993), e é de autoavaliação em uma escala de cinco pontos em que a categoria “Discordo plenamente” configura um ponto e a categoria “Concordo plenamente”, cinco pontos. O questionário tem vinte e oito questões, podendo cada respondente atingir no máximo cento e quarenta pontos. Para melhor apreciação dos resultados obtidos, pode-se verificar na Tabela 2 uma compilação dos resultados.

**Tabela 2 – Conceito observado nas práticas sustentáveis**

Tipo de questão	Quantidade de questões	Quantidade máxima de pontos	Média de pontos	Conceito observado (%)
Geral	2	10	8,8	88,3
Social	9	45	40,5	90,0
Econômico	8	40	30,8	77,1
Social	9	45	32,5	72,2

Fonte: Dados primários, 2013

No bloco de perguntas geral, a intenção era avaliar o conhecimento que os funcionários da X Advocacia e Consultoria Jurídica têm a respeito do conceito de sustentabilidade. O bloco social avaliou questões sobre respeito, altruísmo, voluntariado e educação. O bloco econômico avaliou questionamentos a respeito de cumprimento de regras, realização de atividades,



planejamento pessoal e profissional e cumprimento de objetivos. O bloco ambiental, por sua vez, avaliou pequenas ações praticadas no dia-a-dia que dizem respeito ao bom uso dos recursos disponíveis. Como resultado do questionário obteve-se uma média de 81,9% de êxito de boas práticas, sendo o maior índice relacionado ao aspecto social da sustentabilidade.

O resultado é considerado extremamente positivo e pode ter sido influenciado pelo fato de os funcionários acreditarem se tratar de uma avaliação. A média dos sócios foi visivelmente inferior ao do estagiário e dos demais funcionários. A escolaridade dos funcionários, por sua vez, é inversamente proporcional ao comportamento positivo observado.

Mais detalhes podem ser observados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Desempenho individual dos respondentes**

Respondente	Quantidade de pontos	Êxito (%)
Sócio 1	92	65,71
Sócio 2	98	70,00
Estagiário 1	119	85,00
Funcionário 1	129	92,14
Funcionário 2	121	86,43
Funcionário 3	117	83,57

Fonte: Dados primários, 2013

Os dados obtidos a partir da realização do questionário servem, portanto, para analisar comportamentos que podem ser reforçados dentro das práticas da X Advocacia e Consultoria Jurídica e melhor desenvolvidos no intuito de alcançar o desenvolvimento sustentável. Exemplos podem ser citados como desenvolvimento de atividades voluntárias à comunidade, planejamento de atividades diárias, criação de rotinas e procedimentos, reciclagem do lixo e melhor utilização dos recursos disponíveis no ambiente de trabalho.

## **9 HIPÓTESE DE SOLUÇÃO E APLICAÇÃO À REALIDADE**

Propor soluções que venham a colaborar com a lacuna observada nas práticas da X Advocacia e Consultoria Jurídica é a intenção do presente documento. Inicialmente sugere-se a adoção de práticas sustentáveis que estejam consoantes às atividades desenvolvidas internamente e que venham a engrandecer o trabalho já desenvolvido pela organização. As práticas foram desenvolvidas de acordo com os três pilares da sustentabilidade.



As práticas sociais são listadas no Quadro 6 e, para sua elaboração, foram considerados o conhecimento e as práticas já realizadas pelos sócios e também o questionário respondido por todos os funcionários. Ainda, reforçam-se os comportamentos anteriormente mencionados pelos sócios, como o da participação ativa em entidades comunitárias. As atividades propostas têm como objetivo tornar mais robusta a imagem da X Advocacia e Consultoria Jurídica e, ao mesmo tempo, contribuir com a responsabilidade social que lhes é devida.

**Quadro 6 – Práticas sustentáveis, pilar social**

<b>Desenvolvimento de práticas sustentáveis SOCIAIS</b>			
<b>Prática e operacionalização</b>	<b>Responsável</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Evidenciar os valores da X Advocacia e Consultoria Jurídica com quadros com a base estratégica corporativa e fixá-los no escritório	Administrativo	Número de quadros fixados	3 quadros
Designar causas <i>pro bono</i> por meio da identificação de realidades em que o benefício do serviço jurídico seja observável e necessário	Sócios	Número de causas atendidas	1 causa por bimestre
Elencar uma entidade parceira para realização de atividades sociais	Todos	Número de ações sociais realizadas	1 ação social por ano
Informar a comunidade a respeito de assuntos jurídicos relevantes por meio de uma palestra aberta ao público	Todos	Número de palestras realizadas	1 palestra por ano
Firmar parceria com a Junior Achievement para capacitar jovens estudantes e disseminar temas relacionados à sustentabilidade e ao empreendedorismo	Todos	Número de horas de voluntariado	3 horas por semestre por funcionário

Fonte: Dados primários, 2013

A adoção de uma atitude sustentável que contemple o pilar ambiental requer que haja mudança de comportamento por parte das pessoas que estão diretamente envolvidas com a organização. Foram sugeridas algumas iniciativas simples e basilares para que se possa internalizar o conceito de sustentabilidade sob a perspectiva ambiental dentro das práticas da X Advocacia e Consultoria Jurídica e que essas sirvam de exemplo para seus *stakeholders* (Quadro 7). A pesquisadora Mabry (2011), em seu estudo, prevê que existe uma necessidade de preparar as pessoas para a sustentabilidade, através de um pensamento holístico que permita o desenvolvimento de um pensamento sustentável.



**Quadro 7 – Práticas sustentáveis, pilar ambiental**

Prática e operacionalização	Responsável	Indicador	Meta
Utilizar internamente copos de vidro, presenteando todos os integrantes da X Advocacia e Consultoria Jurídica com uma caneca personalizada	Administrativo	Número de canecas	7 canecas de vidro
Separação do lixo orgânico e reciclável com lixeiras identificadas na X Advocacia e Consultoria Jurídica	Administrativo	Número de lixeiras	4 lixeiras para separação do lixo
Manter computadores desligados quando não estiverem sendo utilizados e durante o horário de almoço	Todos	Economia de energia elétrica	A verificar
Utilizar folhas de papel frente e verso e impressão somente quando for necessário	Todos	Redução na utilização de folhas de papel sulfite	5% de redução de uso de folhas de papel sulfite

Fonte: Dados primários, 2013

O pilar econômico da sustentabilidade tende a se tornar o mais desenvolvido e requerido pelas organizações. É fato que é essencial para que se desenvolvam os outros dois e, por isso, listam-se algumas sugestões oferecidas à X Advocacia e Consultoria Jurídica no intuito de melhor desenvolver suas ações econômicas (Quadro 8).

**Quadro 8 – Práticas sustentáveis, pilar econômico**

Prática e operacionalização	Responsável	Indicador	Meta
Identificar o negócio para as atividades da X Advocacia e Consultoria Jurídica	Sócios	Desenvolvimento do conceito do negócio	1 conceito
Promover oficinas para os funcionários para educar para a sustentabilidade	Todos	Curso/ palestra/ oficina sobre sustentabilidade	1 intervenção educativa por semestre
Desenvolver e aplicar um índice de satisfação do serviço para ser avaliado pelo cliente	Administrativo	Ferramenta para avaliação do serviço	100% dos clientes responderem ao índice de satisfação
Desenvolver e criar novos produtos jurídicos	Sócios	Criação de um novo produto	1 novo produto por ano
Oportunizar aos funcionários a continuidade de seus estudos com incentivos financeiros	Sócios	Investimento indireto em educação	R\$100 por mês aos funcionários que estiverem realizando curso de pós-graduação
Investir em bons relacionamentos com a UNOESC e a OAB Subseção de Joaçaba	Todos	Participação em eventos	Sempre ter um representante da X Advocacia e Consultoria Jurídica
Elaborar uma ferramenta de precificação que abranja diversos critérios – objetivos e subjetivos – e quantificar ambos	Sócios	Fórmula de precificação	Desenvolver e aplicar o método em 6 meses

Fonte: Dados primários, 2013



Acredita-se que, com o desenvolvimento das práticas sugeridas, será evidentemente mais palpável o alcance da sustentabilidade para os negócios da organização em questão. A dimensão da qualidade, por sua vez, não necessita somente das sugestões anteriormente propostas. Com o apoio das características citadas por Berry e Parasuraman (1991) a respeito das cinco dimensões que os clientes julgam para avaliar os serviços, desenvolveram-se estratégias que não foram observadas na X Advocacia e Consultoria Jurídica (Quadro 9).

**Quadro 9 – Melhorias sugeridas para obtenção da qualidade**

Aspectos da qualidade (Berry & Parasuraman, 1991)	Melhorias sugeridas	Responsável
Confiabilidade	Demonstrar para os clientes a taxa de sucesso do escritório através de um índice de ganho de causas	Sócios e administrativo
	Utilizar-se do marketing boca-a-boca	Todos
Responsabilidade	Proporcionar ao cliente acesso e compreensão do seu problema com termos facilitados por meio do treinamento e capacitação da equipe técnica para adequar-se e bem atender o cliente	Advogados
Segurança	Parcerias com outros escritórios quando da ocorrência de situações dificultosas	Sócios
	Treinamento de toda equipe relacionado à parte técnica	Sócios
Empatia	Gerenciar os clientes e suas demandas por meio de agenda e fluxo de trabalho por tipo de serviço e por cliente	Sócios e administrativo
	Atendimento <i>in company</i> para clientes empresariais, flexibilizando visitas para apresentação do escritório e atendimento personalizado	Advogados
	Pesquisa de pós-venda de satisfação após serviço jurídico finalizado	Administrativo
Aspectos tangíveis	Construir imagem sólida dos sócios e do escritório por meio de ações de marketing jurídico, como reportagens em jornais, artigos científicos e palestras para a comunidade	Todos

Fonte: Dados primários, 2013

Reforçar as práticas já desenvolvidas conforme foi ilustrado (Quadro 4) e acrescentar a elas as anteriormente propostas reforça o conceito de qualidade e possibilita sua percepção. Não obstante, essa tarefa é de constante aprimoramento, bem como visualização das necessidades dos clientes e das demandas internas.

No intuito de congrega as sugestões oferecidas para incremento das práticas sustentáveis e de aprimoramento dos aspectos da qualidade e, também, atender ao objetivo do estudo em questão, sugere-se o início do desenvolvimento da política ambiental da X Advocacia e



Consultoria Jurídica com vistas a obter a certificação ISO 14.001. De maneira sintetizada, desenvolveram-se os aspectos mais significativos elencados para a elaboração da política ambiental de acordo com Fogliatti (2008), conforme o Quadro 10.

**Quadro 10 – Conceitos iniciais da política ambiental da X Advocacia e Consultoria Jurídica**

<b>Missão</b>	Prestar serviços de advocacia e consultoria jurídica de qualidade para pessoas físicas e jurídicas, baseados na organização, pesquisas e resultados efetivos.
<b>Visão</b>	Ser referência em organização e pesquisa, garantindo segurança jurídica aos clientes.
<b>Valores</b>	Ética, transparência, criatividade, inovação e competência.
<b>Negócio</b>	Advocacia e consultoria jurídica de qualidade e sustentável.
<b>Área de atuação</b>	Direito ambiental, direito civil, direito empresarial, direito tributário e relações de consumo. As formas de atuação podem ser consultiva, contenciosa e de correspondência.
<b>Processo de comunicação</b>	Deve abranger clientes, fornecedores, entidades de classe, comunidade, funcionários e concorrentes de maneira periódica.
<b>Política de qualidade</b>	Cumprimento de 80% dos aspectos da qualidade.
<b>Política de sustentabilidade</b>	Cumprimento de 80% das práticas sustentáveis.

Fonte: Dados primários, 2013

É importante ressaltar que, conforme o Quadro 10, são apresentados apenas embasamentos iniciais para o desenvolvimento da política ambiental da X Advocacia e Consultoria Jurídica. Para que a mesma torne-se robusta e tenha validade para a implantação e certificação ISO 14.001 é necessário que sejam desenvolvidos os objetivos ambientais e suas metas, como se darão os controles referentes aos impactos ambientais identificados e o processo de melhoria contínua.

## **10 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo principal sugerir práticas sustentáveis e de qualidade que pudessem levar a X Advocacia e Consultoria Jurídica ao desenvolvimento de uma possível obtenção de certificação ambiental ISO 14.001. O objetivo do estudo conseguiu ser cumprido, mas não foi possível desenvolver uma política ambiental completa para a organização estudada, pois a mesma necessita de maior integração e participação da organização para sua elaboração e, então, tornar-se internalizada.

Os resultados obtidos para o contexto estudado significam a possibilidade da X Advocacia e Consultoria Jurídica adotar em sua rotina um posicionamento sustentável em



relação ao meio em que está inserida, aprimorar a gestão das dimensões da qualidade e também tornar possível a certificação ISO 14.001, conforme mencionado pelos sócios. Ainda tornou-se possível que os sócios-proprietários conhecessem a postura de todos os funcionários a respeito da cultura de sustentabilidade individual. Da mesma maneira, os estudos afetam o mercado de serviços jurídicos no âmbito local, uma vez que todo o entorno da organização é afetado pelas práticas sugeridas. De uma maneira abrangente, os resultados e o produto obtido com o estudo realizado contribuem para a empresa quando conscientiza e passa a incluir em seu pensamento estratégico e em sua rotina ações sustentáveis e, antes disso, compreender o real significado da sustentabilidade em seus três pilares.

A relação com a teoria, por sua vez, é visível e pode ser mantida no intuito de aprimorar e continuar a desenvolver e inovar na busca pela sustentabilidade. Os conceitos observados ao longo do estudo estão relacionados com a sustentabilidade em seus três pilares, com a gestão da qualidade e a ISO 14.001, e foram totalmente integrados e aplicados à realidade estudada. As principais constatações do estudo encontram-se na aplicação do conceito de sustentabilidade em ações práticas e possíveis de ser implantadas para a realidade de uma empresa familiar de advocacia e serviços jurídicos.

Com relação às limitações ao estudo, pode-se citar o fator de não ter sido realizada uma pesquisa junto aos clientes da X Advocacia e Consultoria Jurídica a respeito do quão importante consideram práticas sustentáveis, de qualidade e uma certificação ambiental ISO 14.001 em um serviço jurídico. Tal fato não ocorreu pelo condicionante de clientes de serviços jurídicos apreciarem sigilo e uma relação mais distante entre o profissional e o cliente, conforme afirmaram os sócios-proprietários. Outra limitação do estudo diz respeito à superficialidade do desenvolvimento e aprofundamento da sustentabilidade do produto (serviço jurídico) propriamente dito. A ausência de tal imersão foi solicitação dos sócios-proprietários como condição para a realização do estudo.

Referente às recomendações do estudo, enfatiza-se que o resultado obtido é fidedigno para a organização estudada, ou seja, os resultados não podem ser generalizados, pois são necessários estudos com outras empresas do mesmo ramo de negócio, para se chegar a uma conclusão mais específica. Sugere-se a estudos futuros uma aproximação de mais de um caso e verificação se as ações sugeridas para X Advocacia e Consultoria Jurídica podem ser aplicadas a outros contextos.



## REFERÊNCIAS

- Aguilera, C. J., Aragón, C. J. A, Hurtado, T. N. E.; De La Torre, R., J. M. (2010). Why do firms become green? The influence of internationalization on the environmental strategy. *Academy of Management Proceedings*, p-1-6.
- Amato Neto, J. (2011). *Sustentabilidade & produção: teoria e prática para uma gestão sustentável*. São Paulo: Atlas.
- Barbieri, J. C. (2011) *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Berbel, N. A. N. (1995, outubro). Metodologia da problematização: uma alternativa metodológica apropriada para o ensino superior. *Semina: Ciências Sociais e Humanas* 16(2), p. 9-19, Londrina, Ed. Especial out. 1995.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York, USA: Free Press.
- Beuren, I. M. (2003) *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Câmara Internacional de Comércio (1991). *Sistema de gestão ambiental*. São Paulo, 1991.
- Creswell, J.W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.



- Darnall, N.; Henriques, I; Sadorsky, P. (2005). An international comparison of the factors affecting environmental strategy and performance. In: Rowan, M. (ed), Best papers Proceedings: Sixty-Third Meeting of the Academy of Management, p.B1-B6, Washington: Academy of Management.
- Elkington, J. (1994). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium 69, p. 75. Australian CPA.
- Fogliatti, M. C. (2008). Sistema de gestão ambiental para empresas. Rio de Janeiro: Interciência.
- Godoi, C. K., Bandeira Mello, R., Silva, A. B. da. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Gianesi, I. G. N.; Corrêa, H. L. (1996). Administração estratégica de Serviços. São Paulo: Atlas.
- Gronroos, C. (2003). Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. Brasília. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2013.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Las Casas, A. L. (2006). Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Malhotra, N. K. (2001). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mabry, S. (2011, junho). Tackling the sustainability dilemma: a holistic approach to preparing students for the professional organization. Business Communication Quarterly, 74, Issue 2.



- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. Técnicas de pesquisa. 4. ed. rev. aum. São Paulo: Atlas, 1999.
- Minayo, M.C.S. (Org.) (2000). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 16. ed. Petrópolis: Vozes.
- Nathanson, C. (1993, September). Are you a total quality person? Quality Progress 26(9), 117-119.
- Ordem dos Advogados do Brasil Santa Catarina (OAB-SC). Acesso à base de dados das sociedades de advogados na subseção de Joaçaba. Disponível em <[www.oab-sc.org.br](http://www.oab-sc.org.br)>. Acesso em 13 ago. 2013.
- Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) (2013). Relatórios de exame unificado de ordem. Brasil, 2013.
- Tachizawa, T. (2005). Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman.