



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

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

Autoria: Letícia Eugênia Arenhart, Liziane Campigotto, Simone Sehnem

RESUMO

Este artigo buscou analisar como inserir práticas sustentáveis e de qualidade na empresa X Advocacia e Consultoria Jurídica, que contribuam para que a mesma consiga obter a certificação ambiental ISO 14.001. Para que o objetivo pudesse ser cumprido realizou-se um estudo cuja abordagem foi qualitativa e quantitativa. Com relação aos procedimentos consistiu-se em um estudo de caso único que se classifica com relação ao enfoque descritivo. Foi possível constatar que a partir da observação da realidade do X Advocacia e Consultoria Jurídica e suas demandas em relação à obtenção da certificação ISO 14.001. Podem-se propor como hipóteses de solução e também condições necessárias para tal 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 ambas formularem as bases para a política ambiental do 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



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

1. INTRODUÇÃO

Para enfrentar os desafios competitivos, os gestores das organizações precisam saber mais sobre as reais fontes de vantagens competitivas e como estas são geradas e sustentadas ao longo do tempo. Neste sentido, identificar em uma empresa de advocacia e consultoria jurídica no município de Joaçaba – Santa Catarina 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. No intuito de desenvolver uma política ambiental que leve a certificação ambiental da ISO 14.001, pode se tornar fator decisivo no momento da escolha de um profissional desse ramo na região supracitada.

A problemática então sugerida se dá a partir da observação das atividades de um empreendimento no setor de serviços de advocacia e consultoria jurídica no município de Joaçaba e a possibilidade de obtenção de certificação ISO 14.001, a partir do desenvolvimento de sugestões de práticas ambientais e de qualidade que levem a construção de tal certificação. Podem ser considerados pontos chaves para o desenvolvimento da pesquisa as peculiaridades que tangem os serviços, a noção de sustentabilidade e sua aplicabilidade, bem como a integração de tais ações objetivando a certificação. Torna-se importante destacar que o objetivo central do estudo é propor a adoção de práticas sustentáveis que levem a certificação ISO 14.001 em um escritório de advocacia e consultoria jurídica no município de Joaçaba. Detalham-se a partir de então como 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, por essas vias, inicialmente pelo fato da organização estudada considerar a certificação ambiental uma demanda justificável e adequada para suas atividades, uma vez que o foco de suas atividades jurídicas é a atuação na área ambiental.

O estudo conforme se apresenta adota a metodologia de estudo 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, em que objetiva fazer alguma transformação na realidade observada. O trabalho em questão intencionando atender à metodologia proposta por Berbel (1995) está organizado da seguinte maneira: (ii) Observação da realidade, em que apresenta a contextualização da situação observada, o problema de estudo e os pontos chaves; (iii) Fundamentação teórica a partir dos pontos chaves determinados; (iv) Metodologia para realização do estudo; (v) Apresentação e análise dos dados a partir dos procedimentos metodológicos identificados; (vi) Sugestão de hipóteses de solução e aplicação à realidade de estudo observada; (vii) Considerações finais; (viii) Referências.

A realidade de estudo escolhida para ser observada foi a de um escritório de advocacia e consultoria jurídica localizado na cidade de Joaçaba, Santa Catarina. A escolha do objeto de estudo se deu por amostragem não probabilística, por fazer uso do raciocínio e ser dependente apenas dos critérios elencados pelos pesquisadores para constituir a amostra conforme desenvolve Beuren (2003). Dessa maneira, a seleção da amostra aconteceu por julgamento das próprias pesquisadoras pela acessibilidade, facilidade de contato e possibilidade de abertura para obtenção de dados. A observação da realidade propriamente dita deu-se a partir



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

da contextualização em que o setor de serviços de advocacia e consultoria jurídica se encontra na microrregião de Joaçaba. A entidade de classe que rege a profissão do advogado é a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). A subseção que abrange Joaçaba compreende também as comarcas de 13 municípios, que são eles: Joaçaba, Água Doce, Capinzal, Catanduvas, Herval D'Oeste, Ibicaré, Ipira, Jaborá, Lacerdópolis, Luzerna, Ouro, Treze Tílias e Vargem Bonita contemplando segundo dados do IBGE para o ano 2012, 125.196 habitantes. A subseção, segundo dados verbais informados pela mesma possui 350 advogados atuantes, existindo, portanto cerca de um advogado para cada 400 habitantes. Relativamente à sociedade formalizada com dois ou mais advogados, tem-se 27 ocorrências na subseção de Joaçaba, conforme dados disponibilizados pela OAB de Santa Catarina. O escritório estudado também está enquadrado nessa modalidade. É importante ressaltar, obviamente, que há profissionais que exercem a advocacia e não estão vinculados às sociedades.

A organização objeto de estudo iniciou suas atividades em 2011 e possui dois sócios graduados e pós-graduados na área do Direito. Situado em Joaçaba, conta com uma estrutura física moderna voltada ao conforto de seus clientes. Atendendo toda a região, a empresa tem como objetivo estabelecer um relacionamento de confiança entre cliente e advogado através da competência dos profissionais e da organização do escritório. A equipe baseia-se em valores éticos e morais, prestando um serviço personalizado e de qualidade. A empresa fundamenta-se na transparência, responsabilidade e dedicação de seus profissionais. As áreas de atuação do escritório são o direito ambiental, civil, empresarial, tributário e as relações de consumo. As práticas são de maneira consultiva, através de serviços preventivos. Além dos dois sócios, o escritório X Advocacia e Consultoria Jurídica possui uma secretária administrativa, duas estagiárias, um bacharel em direito e uma auxiliar de limpeza. Os sócios possuem como linha mestra e produto diferenciador de suas atividades o oferecimento de serviços especializados em advocacia e consultoria jurídica ambiental. Nesse campo atuam 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 possuírem clientes com demandas na área ambiental o X Advocacia e Consultoria Jurídica procuram, à sua maneira, desenvolver práticas sustentáveis e também uma tentativa incipiente de gestão ambiental de seus serviços e rotinas de trabalho.

O problema de estudo evidenciado a partir da observação da realidade do X Advocacia e Consultoria Jurídica envolvem suas incipientes iniciativas e também falta de conhecimento a respeito de práticas sustentáveis adequadas à gestão da qualidade dos seus 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 a oportunidade. A identificação de um problema geralmente é a forma mais comum de pesquisa. Neste sentido, o problema da pesquisa em questão é o desenvolvimento sustentável aplicado aos serviços de advocacia e consultoria jurídica no escritório X através de práticas sustentáveis, práticas de gestão da qualidade e a implantação de uma gestão ambiental no intuito de futuramente obtenção da certificação ISO 14.001. Tal problema poderá levar à identificação de importantes



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

oportunidades ou fatores a melhorar suas atividades. O problema apresentado é passível de verificação, pois está claramente definido. Também é viável e sujeito a testes. Pode-se afirmar quanto à originalidade do mesmo, entretanto, o ineditismo não é comprovado.

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 relacionados ao problema. Podem ser considerados pontos-chaves e pressupostos para elaboração das hipóteses de solução e aplicação à realidade os seguintes fatores: As peculiaridades no que tangem os serviços, em especial os serviços de advocacia e consultoria jurídica; A compreensão do conceito de sustentabilidade e quais práticas podem ser aplicadas em uma empresa de serviços de advocacia e consultoria jurídica; 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 chaves identificados servem para sintetizá-los e proporcionar mais clareza para seu alcance, conforme afirma Berbel (1995), considerando uma etapa fundamental dentro da metodologia da problematização.

2. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E OS SERVIÇOS

O conceito de sustentabilidade pode ser melhor compreendido e tornar-se então aplicado às organizações, desde que se introduziu o conceito idealizado por Elkington na década de 1990. Tal conceito integra as três perspectivas para se avaliar a sustentabilidade, o *Triple Bottom Line*. O Econômico, através da criação de empreendimentos viáveis e atraentes. O Ambiental, quando tais empreendimentos não degradam e operam em consonância com o meio em que estão inseridos e o Social, que diz respeito à preocupação com a comunidade e os impactos que as ações das organizações causam nela de acordo com Elkington (1994). Este estudo advém de 3Ps – *people, planet e profit*, traduzidos são as pessoas, o planeta e o lucro. A partir dessa combinação de fatores puderam-se tornar palpáveis as definições de sustentabilidade.

Dada à magnitude que o termo sustentabilidade carrega consigo, é imprescindível que as organizações passem a preocupar-se 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 requerem 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 dependem de quem, quando e onde são fornecidos. Quarta, entretanto, não menos importante, os serviços não podem ser estocados, configurando a perecibilidade ao seu escopo.

Tais características anteriormente mencionadas são também reforçadas por Gianesi 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



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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, portanto, aplicada aos serviços demanda de pessoas dispostas a compreender o conceito, introduzir as práticas e mantê-las ao longo do tempo nos processos organizacionais de uma organização que produza bem ou serviços. 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.

2.1 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 através 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* – planejamento, organização, implementação e controle. 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 a embasar a política ambiental, sendo ela apropriada à organização, possível de comprometer-se com a melhoria contínua e com os requisitos legais, seja passível de estabelecimento de 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 etapa da melhoria contínua



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

e viva em seu processo da política ambiental. Fogliatti *et al* (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 definido sua 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 constituem o meio ambiente particulares 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. Dada essa etapa concluída é possível a caracterização do passivo ambiental, constituído pelos componentes ambientais que foram 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 para tais situações.

3. METODOLOGIA

Por se tratar do desenvolvimento do trabalho em uma única empresa, o método utilizado foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa. 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 através das fontes de evidência enumeradas por Yin (2003). Foram adquiridas informações através de cinco dessas fontes que foram as entrevistas, a observação direta, documentação e registro em arquivos e artefatos físicos, no intuito de convergir diversas fontes de informação para acrescentar notas ao fato observado.

As entrevistas com os dois sócios-proprietários da empresa foram realizadas de maneira individual. As entrevistas foram conduzidas no intuito de identificar a percepção de cada sócio a respeito dos pontos abordados no questionário pré-formatado e procurando identificar o relacionamento dos pontos chaves e do problema de estudo no tocante às práticas sustentáveis e a obtenção da certificação ISO 14.001. Malhotra (2001) diz que entrevistas em profundidade realizadas uma a uma, constituem uma maneira direta para obtenção de informações em 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.

Outra técnica de coleta de dados foi a observação do próprio local de estudo. Não houve a aplicação de um roteiro estruturado para a observação do local, tornando-se totalmente a cargo das percepções do pesquisador. Observar a rotina, a cultura organizacional, as pessoas que fazem parte dela e a situação macro é um forte indício para atender às necessidades do pesquisador. Segundo Ander-Egg (1978), citado por Lakatos e Marconi (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.

O acesso à documentação e registros, foi concedido pelo escritório de advocacia em questão. Avaliar tais documentos “permite ao pesquisador obter a linguagem e as palavras dos



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

participantes” (CRESWELL, 2007, p. 192). Além dessa vantagem os documentos e registros são informações criadas e desenvolvidas pela própria organização que vem a contribuir 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. Quantitativamente, foi elaborado um questionário para ser respondido pelos sete funcionários da organização. O questionário teve a intenção de avaliar a cultura e 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. Pelo fato de serem poucos questionários, obtiveram-se seis respostas, utilizou-se a ferramenta de análise Excel. Para Gunther (2006), as abordagens qualitativas, que tendem a serem 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, em que os mesmos são coletados através de fontes múltiplas e cruzados para verificar sua validade e relevância para atender os objetivos do estudo. No estudo em questão houve comparação dos dados obtidos na entrevista realizada com os sócios e no questionário respondido pelos mesmos. Apresentou-se congruência nas informações e complementaridade nas respostas obtidas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No processo de apresentação e análise dos dados, inicialmente expõe-se a base estratégica corporativa do 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 do X Advocacia e Consultoria Jurídica não se encontra formalizado, mas é uma situação que é permanente preocupação dos sócios proprietários.

Quadro 1 - Base estratégica corporativa X Advocacia e Consultoria Jurídica

Base estratégica corporativa - X Advocacia e Consultoria Jurídica	
Missão	Prestar serviços de advocacia e consultoria jurídica de qualidade para pessoas físicas e jurídicas, baseados na organização, pesquisas e resultados efetivos.
Visão	Ser referência em organização e pesquisa, garantindo segurança jurídica aos clientes.
Valores	Ética, transparência, criatividade, inovação e competência.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Área de atuação	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 secundários, 2013.

O questionário como instrumento de pesquisa abordou questões de maneira semi-estruturada a respeito da sustentabilidade, da gestão da qualidade e também do interesse dos sócios na obtenção da certificação ISO 14.001. Elaborou-se a tabela 3 no intuito de comparar as respostas no que dizem respeito às práticas sustentáveis e a noção de sustentabilidade aplicada aos serviços de advocacia e consultoria jurídica.

Quadro 2 - Noção de sustentabilidade pelos sócios do X Advocacia e Consultoria Jurídica

Noção de sustentabilidade		
Conceito	Sócio 1	Sócio 2
O que é sustentabilidade	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.
Pilar Ambiental	Virtualização dos processos, procedimentos internos sem uso de papel	Utilização de recursos com iPad
Pilar Econômico	Recusa de demandas frívolas	Precificação justa dos serviços jurídicos
Pilar Social	Participação dos sócios em entidades comunitárias	Participação dos sócios em entidades comunitárias

Fonte: Dados primários, 2013.

Pode-se afirmar que os sócios do 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 ditos, no tocante a melhor utilização de recursos como papel e impressora. É importante, entretanto reforçar os comentários acerca do pilar econômico. O sócio 1 acredita que 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 observado através de 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 Ordem dos Advogados do Brasil, a qual 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,



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

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 informam participarem de entidades comunitárias no município do escritório. A justificativa para tal 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 do X Advocacia e Consultoria Jurídica. Ademais, nenhuma outra prática social foi citada pelos sócios. Na mesma entrevista os sócios proprietários foram questionados a respeito da qualidade no serviço e sobre a existência de prática de gestão da qualidade dos serviços formalizadas e existentes no X Advocacia e Consultoria Jurídica. As respostas podem ser observadas na tabela abaixo.

Quadro 3 - Aspectos relacionados à qualidade na prestação do serviço de advocacia e consultoria jurídica no escritório X

Qualidade		
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, os sócios possuem consonância 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 trata-se do embasamento teórico para formulação de peças jurídicas. Evidências físicas que podem corroborar a esse fator 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 à legislação. Outro fator enumerado como condição para oferecimento 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. No 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 do 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 com 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



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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 enaltecer as pesquisadoras a ocorrência de forte formalização da marca do 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 oriundas de tal observação vem a fornecer qualidade ao serviço prestado pelo escritório e não foram citadas nas entrevistas realizadas pelos sócios proprietários.

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 vincula 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 no X Advocacia e Consultoria Jurídica e descritos por Berry e Parasuraman (1991) podem ser detalhados conforme a tabela 5.

Quadro 4 - Características observadas no X Advocacia e Consultoria Jurídica

Aspectos da qualidade por Berry e Parasuraman (1991)		
Aspecto	Significado do conceito	Características observadas e relatadas
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço com confiança e exatidão	Utilização do <i>software</i> de gestão <i>Lawyer</i> ; utilização de armazenamento na nuvem <i>Dropbox</i> ; seriedade dos profissionais;
Responsabilidade	Auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente	Envio de emails referentes 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 <i>marketing</i> ;
Empatia	Demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes	Atendimento padronizado;



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

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 como podem ser descritos na tabela 6.

Quadro 4 - Desmistificando a ISO 14.001

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 ligado 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 do X Advocacia e Consultoria Jurídica os sócios não souberam responder, e no caso de dúvida, responderam que não há práticas formalizadas a esse respeito de 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 tenha interação com o meio ambiente sinalizou que para a obtenção do alvará de funcionamento foram necessárias adequações para obtenção do habite-se requerido, 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 vêem como parte integrante da gestão ambiental, como também acreditam que o mesmo seja parte de uma política de gestão de qualidade. É notório dizer também que o interesse se dá fortemente pelo fato das atividades do 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 da ISO 14.001 os sócios estão cientes que precisarão dedicar



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

tempo, investir recursos, contratação de 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 no X Advocacia e Consultoria Jurídica e também de seus sócios e funcionários aplicou-se um questionário que continha afirmações e que as respostas deveriam ser baseadas de acordo com as ações corriqueiras individuais e as 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 relacionado a práticas de qualidade. O questionário foi adaptado de um modelo proposto por Nathanson (1993). O questionário é de auto avaliação em uma escala de cinco pontos em que a categoria “Discordo plenamente” configura um ponto e a categoria “Concordo plenamente” configura cinco pontos. O questionário possui 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 1 uma compilação dos resultados.

Tabela 1 - Percentual do conceito observado nas práticas sustentáveis

Resultado numérico do questionário				
Tipo de questão	Qtidade de questões	Qtidade máxima de pontos	Média de pontos	Percentual do 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 do X Advocacia e Consultoria Jurídica possuem a respeito do conceito de sustentabilidade. O bloco social avaliou questões sobre respeito, altruísmo, voluntariado e educação. O bloco econômico avaliou questionamentos a respeito do cumprimento de regras, a 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 na vida pessoal com o que diz respeito ao bom uso dos recursos disponíveis. Como resultado do questionário obteve-se uma média de 81,9% de êxito de boas práticas em relação ao questionário e o maior índice foi relacionado ao aspecto social da sustentabilidade. O resultado é considerado extremamente positivo e pode ter sido influenciado pelo fato dos 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 2 conforme segue.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Tabela 2 - Desempenho individual dos respondentes

Resultado individual do questionário		
Respondente	Quantidade de pontos	Percentual de 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, portanto, servem para observar comportamentos que podem ser reforçados dentro das práticas do X Advocacia e Consultoria Jurídica e melhor desenvolvidas 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.

Aplicar soluções que venham a colaborar com a lacuna observada nas práticas do 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 8 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, reforça-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 do X Advocacia e Consultoria Jurídica ao mesmo tempo em que contribuem com a responsabilidade social que lhes é devida.

Quadro 5 - Práticas sustentáveis - Pilar Social

Desenvolvimento de práticas sustentáveis SOCIAIS			
Prática e operacionalização	Responsável	Indicador	Meta
Evidenciar os valores do X Advocacia e Consultoria Jurídica através do desenvolvimento de quadros com a base estratégica corporativa e fixá-los no escritório	Adminis- trativo	Nº de quadros fixados	3 quadros
Designar causas <i>pro Bono</i> através da identificação de realidades em que o benefício do serviço jurídico seja observável e necessário	Sócios	Nº de causas atendidas	1 causa por bimestre
Elencar uma entidade parceira para realização de atividades sociais	Todos	Nº de ações sociais realizadas	1 ação social/ano



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Informar a comunidade a respeito de assuntos jurídicos relevantes através de uma palestra aberta ao público	Todos	Nº de palestras realizadas	1 palestra/ano
Firmar parceria com a <i>Junior Achievement</i> para capacitar jovens estudantes e disseminar temas relacionados à sustentabilidade e ao empreendedorismo	Todos	Nº 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 do X Advocacia e Consultoria Jurídica e que essas sirvam de exemplo para seus *stakeholders*.

Quadro 6 - Práticas sustentáveis - Pilar Ambiental

Desenvolvimento de práticas sustentáveis AMBIENTAIS			
Prática e operacionalização	Responsável	Indicador	Meta
Utilizar internamente copos de vidro presenteando todos os integrantes do X Advocacia e Consultoria Jurídica com uma caneca personalizada	Administrativo	Nº de canecas	7 canecas de vidro
Separação do lixo orgânico e reciclável através de lixeiras identificadas no X Advocacia e Consultoria Jurídica	Administrativo	Nº de lixeiras	4 lixeiras para separação do lixo
Manter computadores desligados quando não estiverem sendo utilizados e durante horário de almoço	Todos	Economia de energia elétrica	A verificar
Utilização de folhas de papel frente e verso e impressão somente quando for necessário	Todos	Redução na utilização de folhas de papel	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 ao X Advocacia e Consultoria Jurídica no intuito de melhor desenvolver suas ações econômicas no que tange ao alcance da sustentabilidade e tornar-se possível o desenvolver das demais.

Quadro 7 - Práticas sustentáveis - Pilar Econômico

Desenvolvimento de práticas sustentáveis ECONÔMICAS			
Prática e operacionalização	Responsável	Indicador	Meta



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Identificar o negocio para as atividades do X Advocacia e Consultoria Juridica	Socios	Desenvolvimento do conceito do negocio	1 conceito
Promover oficinas para os funcionarios para educar para a sustentabilidade	Todos	Curso/palestra/oficina sobre sustentabilidade	1 intervencao educativa por semestre
Desenvolver e aplicar um indice de satisfacao do servico para ser avaliado pelo cliente	Administrativo	Ferramenta para avaliacao do servico	100% dos clientes responderem ao indice de satisfacao
Desenvolver e criar novos produtos juridicos	Socios	Criacao de um novo produto	1 novo produto/ ano
Oportunizar aos funcionarios a continuidade de seus estudos atraves de incentivos financeiros	Socios	Investimento indireto em educacao	R\$100/mês aos funcionarios que cursam pós-graduação
Investir em bons relacionamentos com a UNOESC e a OAB Subsecao de Joaçaba	Todos	Participacao em eventos proporcionados pelos mesmos	Sempre ter um representante do X Advocacia e Consultoria Juridica
Elaborar uma ferramenta de precificacao que abranja diversos criterios - objetivos e subjetivos - e quantificar ambos	Socios	Fórmula de precificacao	Desenvolver e aplicar o método em 6 meses

Fonte: Dados primários, 2013.

Acredita-se que havendo o desenvolvimento das praticas sugeridas tornar-se-á evidentemente mais palpável o alcance da sustentabilidade para os negocios da organizacao em questao. A dimensao da qualidade, por sua vez, não necessita somente das sugestoes anteriormente propostas. Apoiados nas caracteristicas citadas por Berry e Parasuraman (1991) a respeito das cinco dimensoes que os clientes julgam para avaliar os servicos desenvolveram-se estrategias que não foram observadas no X Advocacia e Consultoria Juridica conforme podem ser listadas abaixo.

Quadro 8 - Melhorias sugeridas para obtencao da qualidade

Aspectos da qualidade por Berry e Parasuraman (1991)		
Aspecto	Melhorias sugeridas	Responsável
Confiabilidade	Demonstrar para os clientes a taxa de sucesso do escritorio atraves de um indice de ganho de causas	Socios e administrativo
	Utilizar-se do marketing boca a boca	Todos
Responsabilidade	Proporcionar ao cliente acesso e compreensao do seu problema com termos facilitados atraves do treinamento e capacitacao da equipe tecnica para adequar-se e bem atender o cliente	Advogados



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Segurança	Parcerias com outros escritórios quando da ocorrência de situações dificultosas	Sócios
	Treinamento de toda equipe relacionados 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 através 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 no Quadro 4 e acrescentar a essas as anteriormente propostas reforça o conceito de qualidade e torna visível 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 do 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 Fogliati *et al* (2008) conforme podem ser observados no quadro 12.

Quadro 9 - Conceitos iniciais da política ambiental do X Advocacia e Consultoria Jurídica

Base da política ambiental - X Advocacia e Consultoria Jurídica	
Missão	Prestar serviços de advocacia e consultoria jurídica de qualidade para pessoas físicas e jurídicas, baseados na organização, pesquisas e resultados efetivos.
Visão	Ser referência em organização e pesquisa, garantindo segurança jurídica aos clientes.
Valores	Ética, transparência, criatividade, inovação e competência.
Negócio	Advocacia e consultoria jurídica de qualidade e sustentável.
Área de atuação	Direito ambiental, direito civil, direito empresarial, direito tributário e relações de consumo. As maneiras de atuação podem ser consultiva, contenciosa e de correspondência.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Processo de comunicação	Deve abranger clientes, fornecedores, entidades de classe, comunidade, funcionários e concorrentes de maneira periódica.
Política de qualidade	Cumprimento de 80% dos aspectos da qualidade.
Política de sustentabilidade	Cumprimento de 80% das práticas sustentáveis.

Fonte: Dados primários, 2013.

É importante ressaltar que conforme na tabela apresentada são apresentados apenas embasamentos iniciais para o desenvolvimento da política ambiental do 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.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

5. 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, entretanto, 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 para então tornar-se internalizada. Os resultados obtidos para o contexto estudado significam a possibilidade do X Advocacia e Consultoria Jurídica adotar em sua rotina um posicionamento sustentável em relação ao meio em que está inserido, aprimorar a gestão das dimensões da qualidade e também tornar possível a certificação ISO 14.001 conforme mencionado pelos sócios. Ainda tornou-se possível aos sócios-proprietários o conhecimento 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 ora 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 anteriormente 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 à sustentabilidade em seus três pilares, a gestão da qualidade, 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 serem implantadas para a realidade de uma empresa 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 do 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.

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 o X Advocacia e Consultoria Jurídica podem ser aplicadas em outros contextos.



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

6. REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Sustentabilidade & Produção**: teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BERBEL, N.A.N. **Metodologia da problematização**: uma alternativa metodológica apropriada para o Ensino Superior. Semina: Ci. Soc./Hum., Londrina, v. 16, n.2, Ed. Especial, p. 9-19, out. 1995.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services**: competing through quality. New York, USA: Free Press, 1991.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- CÂMARA INTERNACIONAL DE COMÉRCIO. **Sistema de gestão ambiental**. São Paulo, 1991.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution**: reporting for the third millennium. Australian CPA, v. 69, p. 75, 1994.
- FOGLIATTI, M. C. **Sistema de gestão ambiental para empresas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2008.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?**. Brasília. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2013.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. rev. aum. São Paulo: Atlas, 1999.
- NATHANSON, C. **Are you a total quality person?** Quality Progress. v. 26, n° 9, p. 117-119, Sept. 1993.
- ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL SANTA CATARINA. **Acesso à base de dados das sociedades de advogados na subseção de Joaçaba**. Brasil
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.