



GT - DIREITO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

GESTÃO DE PROJETOS NA ÁREA JURÍDICA

Stéfane de Oliveira Silva, Fabio Luiz de Oliveira Bezerra

RESUMO

O artigo aborda a aplicação da gestão de projetos na área jurídica, especialmente em escritórios de advocacia. Há diversas ferramentas de gestão de projetos e processos de negócio que podem ser utilizadas para otimizar a área administrativa de um escritório advocatício, visto que essa área é uma unidade própria para a utilização das técnicas de gestão, mas quando se trata da área fim da unidade jurídica, aquela relacionada com a entrega da solução jurídica para o cliente do escritório advocatício, seja extrajudicialmente, seja judicialmente, a eficácia das ferramentas de gestão de projetos e processos não é tão evidente, pois os serviços jurídicos têm peculiaridades próprias. O objetivo do presente artigo é o de demonstrar a utilização do gerenciamento de projetos e processos de negócio na área jurídica, especificadamente como esses processos podem ajudar na melhoria do desenvolvimento das tarefas e processos judiciais e extrajudiciais, para a melhoria do desempenho e alcance da satisfação do cliente. A relevância do estudo está relacionada com cumprimento de prazos em tempo ágil, a partir do uso de métodos de gerenciamento de projetos e de processos, e com isso proporcionar processos judiciais mais completos, organizados e entrega do serviço de forma eficaz, contribuindo com mais clareza para os clientes no tocante ao andamento e entrega do serviço. Foi empregada metodologia de pesquisa bibliográfica, notadamente documental e normativo-legal, com abordagem qualitativa. Conclui-se que o atendimento da demanda trazida pelo cliente ao escritório de advocacia é um projeto em sentido amplo, mas não engloba apenas resultados não previsíveis, como também pode envolver a utilização de fluxos de processos já delimitados, como as ações judiciais com seus ritos legais.

Palavras-chave: Serviço Jurídico. Gerenciamento de Projetos. Processos. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Para a obtenção de bons resultados, é necessária uma gestão otimizada de uma organização ou departamento descentralizado. O principal propósito da gestão é fazer com que todos participem de forma responsável, objetiva e autônoma, fazendo com que a entrega do produto ou serviço seja efetivada ao usuário final.

Cuidando-se de uma sociedade de prestação de serviços advocatícios ou de um setor jurídico de uma empresa, há diversas ferramentas de gestão de projetos e processos de negócio que podem ser utilizadas para otimizar a área administrativa, visto que essa área é uma unidade própria para a utilização das técnicas de gestão.



Já que no tange à área fim da unidade jurídica, aquela relacionada com a entrega da solução jurídica para o cliente do escritório advocatício, seja extrajudicialmente, seja judicialmente, a eficácia das ferramentas de gestão de projetos e processos não é tão evidente, pois os serviços jurídicos têm peculiaridade próprias, incidindo regras jurídicas da matéria de fundo ou mesmo de natureza processual (civil ou penal).

Ademais, os profissionais do Direito comumente são refratários à utilização de mecanismos não jurídicos para tratar as demandas jurídicas que estão sob sua responsabilidade, sendo usual seguir, sem muita flexibilidade, os procedimentos que sempre foram usados para resolução de um determinado problema, sejam procedimentos institucionalizados ou não.

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que move a presente investigação científica é saber da viabilidade de aplicação de ferramentas de gestão na área fim de um escritório jurídico, incluindo verificar a adaptação necessária para os conceitos de gestão de projetos e gestão de processos e como eles se relacionam no atendimento de uma demanda de um cliente.

O objetivo do presente artigo é o de demonstrar a utilização do gerenciamento de projetos e processos de negócio na área jurídica, especificadamente como esses processos podem ajudar na melhoria do desenvolvimento das tarefas e processos judiciais e extrajudiciais, para a melhoria do desempenho e alcance da satisfação do cliente.

Existe muita pesquisa científica sobre o gerenciamento de projetos e mapeamento de processos na área da administração, na área da tecnologia da informação, na área de dados, mas na área jurídica o material sobre esse tema é ainda escasso, notadamente na área jurídica propriamente dito.

Por isso, o presente trabalho tem relevância ao buscar analisar como se dá a gestão das demandas judiciais em um escritório advocatício, se é possível enquadrar como um projeto propriamente dito ou se se cuida de um processo ou fluxo de trabalho já devidamente ajustado, com resultados esperados.

E a depender do enquadramento da gestão de demandas em um escritório advocatício, seja como projeto, seja como processo, abrir-se-á um elenco enorme de



técnicas e métodos que ficam à disposição do titular da unidade, para atingir os objetivos estratégicos e satisfazer o usuário final do serviço.

O assunto abordado é de extrema importância, pois visa a completa administração e cumprimento de prazos em tempo ágil, a partir do uso de métodos de gerenciamento de projetos e de processos, e com isso proporcionar processos judiciais mais completos, organizados e entrega do serviço de forma eficaz, contribuindo com mais clareza para os clientes no tocante ao andamento e entrega do serviço.

Para atingir o objeto geral do artigo, faz-se necessária apresentar uma revisão de literatura sobre o tema, notadamente quanto aos fundamentos do gerenciamento de projetos (seção 2.1), que constituem o referencial teórico que fornecerá as concepções e parâmetros que serviram de base para pesquisa e que, com esteio no procedimento metodológico apropriado (seção 3)¹, possibilitaram a interpretação e discussão dos resultados, especialmente quanto à aplicação dessas ferramentas de inovação no serviço jurídico prestado por escritório de advocacia (seção 4).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Fundamentos do gerenciamento de projetos

Os projetos existem para nortear e dar criação a novos produtos e serviços. Grandes construções ao longo da história tiveram seu início a partir da idealização projetiva, como, por exemplo, o coliseu. Nesse aspecto, o projeto é aquilo que inicia a construção de algo novo, através de mecanismos de organização e otimização.

No século XIX, houve um “boom” no movimento industrial, a revolução industrial fez com que grandes transformações acontecessem, crescendo assim a expansão capitalista, com isso fez-se necessário uma nova roupagem quanto a criação e execução dos produtos, foi aí que se viu a necessidade de existir projetos mais desenvolvidos, nesse momento houve a existência dos princípios do gerenciamento de negócios bem como sua viabilização.

¹ Em artigos jurídicos, a metodologia da pesquisa comumente é apresentada na introdução, mesmo que de forma reduzida, e, ao longo do desenvolvimento, faz-se a complementação necessária, especificamente se houver alguma atividade empírica. No presente artigo, não obstante, seguiu-se a ordem de formatação indicada pela organização do evento, em que há uma seção específica sobre a metodologia.



Dois grandes pioneiros nos estudos do gerenciamento de projetos foram Frederick W. Taylor e Henry L. Gantt, os quais eram dois engenheiros que acreditavam que a partir de dados era possível a organização para a formação do produto e serviço.

Reconhece-se em Taylor, associado a Henri Fayol, o início da gestão científica das empresas, que preconizava, entre outros elementos, a racionalização dos fluxos de trabalho dentro de uma organização, instituindo divisão de trabalho entre os gerentes e os trabalhadores, sob a premissa de que os trabalhadores não devem ser deixados a executar as ações sem a devida orientação e auxílio dos gestores (TAYLOR, 2020, p. 15).

A especialização do trabalhador em um tipo de atividade, dentro do processo produtivo, foi desenvolvida e aplicada por Henry Ford. Ele visualizou a empresa em linhas de produção, sendo que cada trabalhador ficava incumbido de uma tarefa específica. Com esse esquema produtivo, houve menor esforço humano na linha de produção, aumento da produtividade e diminuição proporcional dos custos de produção.

Conforme sintetiza Macieira e Maranhão (2020), Shewart estabeleceu uma sequência lógica para direcionar a produção, consistindo em três fases (Especificar-Executar-Inspeccionar), que foi posteriormente aprimorada pelo próprio Shewart, bem como por seu aluno Deming, agregando uma quarta fase, resultando assim o tão conhecido Ciclo P-D-C-A (planejar, fazer, controlar e atuar corretivamente, isso nas iniciais das palavras inglesas).

Nesse contexto, entendia-se que a melhor maneira para desenvolver um produto ou serviço seria a partir do estudo das tarefas e pessoas que iriam participar daquele desenvolvimento. E a partir dos estudos já referidos, vieram grandes ferramentas de gerenciamento de projeto, como, por exemplo, o Gráfico de Gantt, utilizado até hoje no desenvolvimento de projetos, contendo indicações sobre o tempo previsto e o tempo gasto na realização de cada etapa da atividade.

O gráfico de Gantt, segundo Clark (1923, p. 3), em razão da apresentação dos fatos em sua relação temporal, é uma das mais notáveis contribuições para a administração. Clark (1923, p. 5) indica que o princípio do gráfico é que a divisão do



espaço representa tanto uma quantidade de tempo quanto uma quantidade de trabalho a ser realizado.

Caldas (2019, p. 23), com esteio em Clark (1923), adiciona outras características, como a indispensabilidade de se ter um plano de trabalho com as atividades descritas, a capacidade de síntese (pois condensa informações essenciais do projeto numa única folha), facilidade de traçar e de leitura.

Essas ferramentas começaram a existir para que houvesse facilidade e controle na execução do que é planejado, para que o resultado esperado fosse alcançado com sucesso. A utilização de mecanismos como o Gráfico de Grantt foi de extrema importância para o gerenciamento de projetos, tendo em vista que possuir algo concreto em que seja visualizada a melhoria na forma de realizar as ações para o desenvolvimento do trabalho seria algo primordial.

De acordo com Andreuzza (2020, p. 1), o diagrama de Gantt não foi basicamente alterado até os anos 90, ocasião em que foi proposta adição de linhas de ligação às barras de tarefa com descrição mais precisas das dependências entre as tarefas. Aduz ainda que a complexidade cada vez maior dos projetos demandou novas estruturas organizacionais e métodos mais robustos e adequados, tais como Diagramas de Rede, chamados de Gráficos PERT (Program Evaluation and Review Technique) e o método de Caminho Crítico (Critical Path Method - CPM).

Nesse sentido é que Amaral et al (2012) indicam como nascedouro do gerenciamento de projetos o desenvolvimento do gráfico Gantt e a análise de rede (PERT/CPM), aplicado, inicialmente, em grandes empreendimentos da construção civil e aeroespacial.

No final da década de 1990, a aplicação do gerenciamento de projetos já se estendia a praticamente todas as áreas de negócios, não apenas de natureza privada, como também público, o que possibilitou a criação de um corpo de conhecimento, notadamente as boas práticas como o Guia PMBOK (PMI INC, 2021).

Nesse aspecto, é possível verificar que o gerenciamento de projetos vem desde os primórdios, bem como sua utilização ao longo do tempo foi de grande valia para a entrega organizada e com possibilidades de maiores lucros, tanto economicamente quanto lucros e resultados, diante dos produtos e serviços ofertados. Nas décadas



seguintes, foram surgindo vários modelos de negócio, que possibilitaram que todo conteúdo construído até o momento fosse utilizado, sendo assim o gerenciamento de projetos ficou muito mais expansivo no tocante a todo e qualquer produto ou serviço desenvolvido, gerando assim mudanças significativas no cenário mundial.

Serviço jurídico do escritório advocatício

A advocacia é considerada pela Constituição Federal como uma das funções essenciais à justiça, ao lado de outras relevantes instituições, como a defensoria pública, o ministério público e a advocacia pública, compondo, assim, o Capítulo V (Funções Essenciais à Justiça) do Título IV (Da Organização dos Poderes).

Em apenas um dispositivo (art. 133), mas de forte magnitude normativa, a Constituição Federal preconiza que “o advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei”.

A prestação de serviços advocatícios não corresponde, pois, a um mero exercício de atividade profissional. A atividade do advogado, dando concretude ao art. 133 da Constituição Federal, está disciplinada na Lei 8.906/94 (Estatuto da Advocacia), no Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB e no Código de Ética e Disciplina, incidindo, portanto, diversas normas cogentes que regulam a sua atuação.

Dado o *múnus público* que reveste a atuação do advogado, a atividade tem características próprias, distintas de outros tipos de prestação de serviços, o que impõe cautela na transposição de conceitos de gestão para a área fim de um escritório advocatício.

Do arcabouço normativo acima, pode-se extrair características especiais da advocacia, tais como a indispensabilidade, a inviolabilidade, a perenidade, o *múnus público*, a operacionalidade, a independência, a submissão à ordem ética e jurídica.

Essas características especiais, por outro lado, não fazem da advocacia uma profissão superior ou inferior às demais, tendo a Constituição Federal mencionado outras categorias, como professor, jornalista, profissional de saúde (SILVA, 2005, p. 595).



Não obstante a referência a várias profissões na Constituição Federal, “a advocacia é a única habilitação profissional que constitui pressuposto essencial à formação de um dos Poderes do Estado: o Poder Judiciário” (SILVA, 2005, p. 596), o que caracteriza a indispensabilidade de sua atuação.

Em contrapartida da essencialidade, cabe ao advogado “defender a ordem jurídica do Estado Democrático”, tanto a “defesa dos direitos e garantias expressos na Constituição”, como a “defesa aos direitos e garantias decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte”, como destaca Sousa Silva (2000, p. 42-44).

A inviolabilidade da advocacia, prevista no art. 133 da Constituição Federal, visa a proteger a liberdade de atuação do advogado, caso contrário ficaria prejudicado o desempenho de sua função pública essencial. Mas esta garantia é instrumental, não se reflete em privilégio ao advogado, mas como prerrogativa para o exercício da profissão, com vistas a garantir a proteção de direitos fundamentais dos clientes constituídos. Importa destacar que “a inviolabilidade, a que se refere o art. 133 da Constituição Federal, protege o advogado, por seus atos e manifestações, no exercício da profissão, encontrando, porém, limites na Lei” (STF, RECR 229465/SP, 2ª T, Rel. Min. Néri da Silveira, DJU 14.12.2001). A inviolabilidade é limitada aos atos praticados no exercício da profissão, e, caso esteja fora desse exercício, o advogado encontra-se na mesma situação jurídica dos demais cidadãos.

Vê-se que o regime jurídico da atuação do advogado não é exclusivamente privado, possui regime híbrido, alimentado que é por normas de direito público, tendo em conta a essencialidade de sua atuação para o Estado Democrático de Direito.

Em razão desse regime jurídico com luzes publicistas é que se pode sustentar que também se aplicam, com poucas granulações, a escritório de advocacia os princípios constitucionais estruturantes, defendidos por Bezerra (2023), quais sejam: princípios da boa administração, da responsividade, da sustentabilidade, da boa governança e da responsabilidade. De modo particular, extraem-se do princípio da boa administração os postulados da eficiência e da eficácia, que impõe a utilização de ferramentas de gestão de projetos e de fluxos de trabalho para o atingimento dos objetivos institucionais. Destaque ainda que do princípio da sustentabilidade deduzem-



se os parâmetros da economicidade e da inovação, primordiais para uma gestão responsável e eficiente de um escritório advocatício.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolvimento deste artigo, foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, notadamente documental e normativo-legal, com abordagem qualitativa.

O procedimento metodológico, portanto, foi voltado à revisão das teorias já desenvolvidas quanto à gestão de projetos e de processos, com discussão sobre a aplicabilidade em área jurídica, sendo, pois, substancialmente teórica, mas com potencialidade de aplicação prática, a partir do enquadramento do serviço jurídico no arsenal de técnicas de gestão.

A abordagem qualitativa é amplamente utilizada em estudos que visam compreender a vida humana em grupos e tem evoluído ao longo do tempo no pensamento científico, mas pode-se defini-la, de maneira geral, como um enfoque interpretativo da realidade, no qual o observador se insere no mundo em estudo.

No presente caso, qualitativamente, é possível explorar as perspectivas dos profissionais jurídicos, suas percepções, motivações, desafios e estratégias adotadas para gerenciar projetos e processos em um contexto jurídico. Além disso, ela também pode fornecer insights sobre os aspectos culturais, organizacionais e sociais que influenciam o gerenciamento de projetos e processos nessa área.

Não se utilizam, nessa abordagem, de dados primários ou secundários quantitativos, daí porque não se faz necessário indicar universo estudado (população e amostra), tampouco as técnicas e instrumentos de coleta.

4 RESULTADOS

Com esteio no procedimento metodológico indicado, após realização da revisão de literatura sobre o tema, pode-se estabelecer as características do serviço advocatício quando de utilização de demandas judiciais, na perspectiva do cliente, e verificar a aplicação da gestão de projetos (seção 4.1).



Gerenciamento de projetos em ambiente jurídico

A partir do momento em que a demanda jurídica do cliente chega ao escritório advocatício, é de extrema importância um planejamento no que diz respeito a atuação naquele problema trazido pelo cliente. Essa atuação precisa de um desenho, para que o resultado advindo possa ser formalizado, repassado e perpetuado por todos da organização.

A prestação de serviço advocatício para um determinado cliente, no caso concreto, pode ser compreendida mais como um projeto do que um processo.

Compreende-se projeto como “uma organização temporária que é criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócio de acordo com um caso de negócio (business case) aceito” (AXELOS, 2009, p. 10). O termo produto engloba também serviços (ANGELO, LUKOSEVICIUS, 2016, p. 27). Em outras palavras, projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único, com início e fim determinados, bem como custos estabelecidos e objetivos definidos.

O processo judicial está tão delimitado, planejado, ritos preestabelecidos, de modo que é passível de gerenciamento de processos. Já o serviço prestado pelo advogado, na busca da resolução do problema do cliente é, de fato, um projeto, não um processo.

Neste projeto, o advogado estabelece a melhor estratégia que vai resolver o problema do cliente, assim como define alternativas, caso seja necessário, sejam elas judiciais ou extrajudiciais. Ele estabelece custos, define o preço final ao cliente, define um cronograma para suas atividades internas, assim como dá uma certa previsão estimativa para o cliente.

Nessas opções disponíveis para enfrentar o problema jurídico de seu cliente, o advogado vai escolher certas atividades que tem um fluxo de trabalho já definido, tanto internamente como externamente ao escritório. Internamente, começa com o próprio atendimento do cliente, o encaminhamento para setores especializados dentro do escritório (como o financeiro, o de assistência social, o setor de perícia técnica). Nota-se que poucos mapeiam esse processo. Os fluxos de trabalho externo são justamente as ações judiciais (cujo procedimento já está bem estabelecido, e por isso, é um processo no conceito da administração).



Enfim, toda vez que o advogado ajuíza ação judicial, está-se no âmbito do gerenciamento de processos. Ao passo que a atuação do advogado como um todo perante o cliente é um projeto. E dentro do projeto, pode estar a utilização de certos processos.

Nesse prisma, é crucial que todo atendimento e demais atividades para resolução do problema do cliente sejam transformados em processo fixo no jobplace, possibilitando assim gestão das especificidades de cada atividade.

Alguns processos judiciais demandam muito tempo de resolução e é necessária organização para não perder prazos, o que acarretaria prejuízos irreversíveis aos clientes. Um escritório que presta serviços jurídicos e que não tem o mapeamento de seus processos, ou que nem mesmo cria processos, é um ambiente defasado e propício a perda de prazos e conseqüentemente perda de ações, levando a uma receita inexistente, não pela falta de demanda, mas pela falta de gestão.

Dentro de um ambiente corporativo que tenha como cunho a criação e análise de processos judiciais para resolução de litígios, bem como o acompanhamento do andamento processual, é necessário que haja a utilização das ferramentas de gestão como por exemplo: PDCA (Plan, Do, Check e Act), Six Sigma, Lean, Gestão de Qualidade Total, 5W2H (What? Why? Who? When? Where? How? How Much?) para que haja organização, planejamento e controle do escritório.

Dentro de uma organização, os serviços e produtos oferecidos precisam ter excelência desde o seu atendimento inicial até a entrega do resultado esperado, no meio jurídico, seja corporativo privado ou público, não seria diferente. A delimitação do estudo é em ambiente corporativo privado, como escritório advocatício.

Nesse tipo de local que oferta serviços jurídicos, a demanda baseada em prazos é o mais comum, além de triagem, atendimento interpessoal, custos, metas etc. Nesse contexto, as ferramentas do gerenciamento de projetos para que o serviço seja entregue da forma esperada é mais que necessário, é primordial.

O modelo de negócios desenvolvido por uma organização com base no gerenciamento de projetos e processos é de extrema importância para que todos os agentes na entrega do produto ou serviço possam estar alinhados e com isso de forma estratégica exista uma entrega de serviço pautada no sucesso.



De acordo com Melo (2015, p. 8), o gerenciamento de projetos corresponde à “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos, e é realizado com uso de grupos de processos, tais como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar”.

Assim como em qualquer outro ambiente organizacional, o gerenciamento de projetos pode ser utilizado dentro do ambiente jurídico privado e público, partindo do princípio de que as demandas que chegam até o escritório de advocacia e ao poder judiciário têm início a partir de um imbróglio que dá origem a um processo judicial, passando por várias fases.

Sendo assim, é crescente e notório a mesclagem de ferramentas inovadoras e princípios entre as áreas gestão e jurídica, essa cooperatividade se dá devido a necessidade de cada vez mais existir economia processual, celeridade e angariamento de lucros, por parte do setor corporativista privado jurídico, e nada melhor do que o gerenciamento de projetos para acarretar esses resultados esperados.

A respeito dessa questão de ganhos, dentro dos escritórios jurídicos pode-se entender sobre lucro segundo Fuji (2004, p.75) que “o lucro, tratado tanto pela Ciência Contábil quanto pela Ciência Econômica, constitui um importante referencial para o processo decisório dos agentes econômicos e um indicador de sucesso das empresas”. Com isso, é possível entender que a utilização do gerenciamento de gestão dentro dos escritórios jurídicos serve principalmente para a crescente margem de lucro através de serviços prestados com mais organização e eficiência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do gerenciamento de projetos de negócio é iminente em todos os setores do mercado, tendo em vista sua urgência em responder as demandas a qual o ambiente organizacional impõe, especialmente em um escritório de advocacia, o qual cada cliente deve ter sua necessidade tratada de maneira eficiente desde o atendimento até a resolução do imbróglio.

Nesse contexto, o gerenciamento de projetos de negócio serve para planejamento, obtenção de recursos, capacitação de pessoas, execução e controle de atividades que são direcionadas para metas viáveis, com o intuito de obter o máximo de



desempenho para agregar valor aos negócios e gestores organizacionais. Por isso, em se tratando de gerenciamento de projetos nos escritórios de advocacia, em que a demanda trazida pelo cliente é de fato um projeto, pode-se utilizar diversos mecanismos da área de projetos para a criação e construção de uma cultura orientada de cadeias de valor, para a excelência dentro de ambientes também jurídicos.

Neste trabalho foi observado grandes ferramentas que contribuem com o funcionamento da dinâmica de um projeto a partir de processos de melhoria na construção deste. Após entender toda a importância do gerenciamento de projetos dentro do ambiente jurídico, como recomendação para desdobramento da pesquisa, propõe-se aplicar o material teórico especificado para o âmbito de um escritório advocatício em um caso concreto, de atendimento a um cliente, desde o atendimento até a obtenção da tutela judicial, de maneira a aplicar as ferramentas de gerenciamento de projeto no atendimento do cliente em um escritório advocatício.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Daniel Capaldo et al. **Gerenciamento ágil de projetos**: aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2012.

ANDREUZZA, Mario. **A história do gerenciamento de projetos**. SAGRES política e gestão integradas, sessão opinião. Disponível em: <https://sagres.org.br/opiniao/> Acesso em: 27 jul. 2022.

ANGELO, A. S., LUKOSEVICIUS, A. P. **PRINCE2**: o método de gerenciamento de projetos. São Paulo: BRASPORT, 2016.

AXELOS. **An introduction to Prince2**: managing and directing successful projects. London: TSO, 2009.

BEZERRA, Fabio Luiz de Oliveira (no prelo). Princípios constitucionais estruturantes como mediadores para implementação de modelo de gestão inovadora em unidades jurídicas. **Revista de Informação Legislativa**. 2023.

CALDAS, Sérgio. **Aplicação do gráfico de Gantt em microempresa de confecção para otimização do planejamento operacional**. (Trabalho de Conclusão de Curso de graduação do curso de Engenharia Têxtil). Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, 2019, p. 21. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/5712> Acesso em: 08 jul. 2022.



CLARK, Wallace. **The Gantt chart working tool of management**. Nova Iorque: Ronald Press: 1923. Disponível em:
<https://archive.org/details/ganttchartworkin00claruoft/page/n7/mode/2up?ref=ol&view=theater>. Acesso em 21 mai. 2023.

FUJI, Alessandra. O conceito de lucro econômico no âmbito da contabilidade aplicada. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, 2004, p.75. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rcf/a/BMyQDXqFgNNKmSvkY4H7tKq/abstract/?lang=pt>
Acesso em: 07 jul. 2022.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MELO, Nathália. **Boas práticas de gerenciamento de projetos para uma empresa de consultorias de negócios**. (Monografia apresentada ao curso de engenharia de produção). Universidade Federal De Campina Grande, 2015, p. 08. Disponível em:
<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/5491> Acesso em: 02 ago. 2022.

PMI INC. **Guia do Conhecimento de Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**: e o padrão de gerenciamento de projetos. 7ª ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2021.

SILVA, José Carlos Sousa. **Ética na advocacia**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 2000.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

TAYLOR, Frederick. **Princípios de administração científica**. 9. ed. São Paulo: LTC, 2020.