



A administração e a contratação de estagiários

A falta de conhecimentos básicos de administração entre os advogados proprietários de escritórios é uma fonte geradora de problemas que desestruturam o ambiente de trabalho.

Como visamos uma análise objetiva (na medida do possível), analisaremos apenas as estruturas e funcionalidades dos escritórios. Com certeza, muito do que se afirma em linhas gerais pode não auxiliar especificamente uma parcela destas empresas, visto que seria necessária uma análise individualizada para melhor efetividade, e, em muitos desses casos, operações complexas que não poderiam ser realizadas em poucas páginas.

A afirmativa que os escritórios jurídicos são mal administrados, longe de desempenhar apenas o papel de atração de leitores, reflete a inadequação do profissional em uma área em que não é especializado, sendo que este normalmente extrai seus parâmetros administrativos da burocracia judiciária. Dentre as causadoras da afirmada “inadequação”, é possível citar uma infinidade, que se estendem desde as características próprias da vida pessoal, até a absoluta inexperiência e falta de conhecimentos teóricos necessários.

Dentre as razões psicológicas, reflexos sobre o trabalho podem ser resultantes de comportamentos compulsivos (sobre o assunto, <http://www.epub.org.br/cm/n15/diseases/compulsive.html>

), casos crônicos envolvendo neuroses e comportamentos paranóicos ou até de pequenos desvios patológicos, freqüentemente comuns na população. Como dizem os especialistas, “o comportamento animal se desenvolve como resultado da interação de influências genéticas e ambientais. Alguns comportamentos tem determinantes mais genéticos (inatos) do que comportamentais; em outros o oposto é verdadeiro. Por um lado, existem os chamados comportamentos instintivos, os quais são geneticamente programados e geralmente são muito pouco influenciados pela experiência ou aprendizagem. Eles são parte de uma constelação de habilidades que são essenciais para a vida e sobrevivência. ... Por outro lado, nós temos comportamentos que são quase inteiramente dependentes da aprendizagem...” (Silvia Helena Cardoso, PhD e Renato M.E. Sabbatini, PhD. Aprendendo Quem é a Sua Mãe).

É possível que um advogado, por exemplo, pelo seu longo período de exposição à máquina estatal, visando sentir-se mais confortável no seu próprio escritório, crie uma quantidade extraordinária de processos inúteis, que em pouco ou nada auxiliam o desenvolvimento de atividades essenciais à administração e operacionalização dos escritórios, por vezes não respeitando a instrumentalidade das formas em função da sua finalidade, tão debatida no mundo acadêmico.

Outras hipóteses podem ser formuladas, a presença constante da figura do juiz na vida do advogado pode gerar uma associação da figura “ordenador” e “comandante” com a qualidade “poderes amplos” e “submissão”, e, assim, inconscientemente, alguns organizadores, ao criar estruturas inexplicáveis, estão querendo mais demonstrar o seu poder de submissão sobre seus subordinados do que atender aos critérios objetivos que devem permear um bom planejamento empresarial.

No entanto, as prioridades estabelecidas visam demonstrar um caminho mais ou menos eficiente, se



baseando antes na casuística e na pesquisa empírica que propriamente em conceitos mais complexos e abstratos da administração e psicologia.

Uma primeira parte será dedicada aos recursos humanos; uma segunda, a estrutura interna, quer dizer, a interação entre os funcionários/estagiários, e destes com o sistema burocrático a ser fixado; uma terceira parte tratará da interação do escritório e suas estruturas com o ambiente externo.

Cabe explicar que o termo funcionário doravante utilizado compreende desde advogados sem sociedade com o escritório até empregados menos especializados.

Os Recursos Humanos

A contratação

O processo de contratação de estagiários/funcionários é geralmente realizada unicamente através de entrevistas. No entanto, alguns escritórios fazem uma seleção prévia através de prova escrita. Esta se mostra na maioria das vezes desnecessária, gerando despesas extras e compilação de dados que podem ser percebidos através de outros processos menos dispendiosos.

Também, por mobilizar uma quantidade relativamente grande do pessoal administrativo, dificilmente consegue finalizar todos os seus processos em pouco tempo, o que é essencial em se tratando de captar profissionais de grande habilidade, visto a rapidez com que são absorvidos pelo mercado.

A melhor pré-seleção é realizada através do próprio currículo apresentado, embora seja certo que a contratação de funcionários para posições de elite deva ser diferenciada, recomendando um contato prévio com psicólogos.

Os eventuais conhecimentos básicos necessários deverão ser requeridos em entrevista, que, através da presença física do agente, poderá demonstrar com muita maior nitidez a sua habilidade e retórica. Se for necessária a realização de avaliação, é recomendável que seja feita após o primeiro contato físico, tratando de pontos que não puderam ser percebidos na entrevista.

Uma prova elucidativa é aquela que visa primordialmente avaliar a redação do candidato. É possível pedir para que comente determinado fato, ou que este leia um artigo e expresse a sua opinião, podendo analisar os aspectos jurídicos. A avaliação deste teste deve ser efetuada com cautela, não devendo utilizá-la como principal critério de escolha. Requerer informações sobre conhecimentos que imediatamente não serão aplicados fornecerá uma base de dados que gerará problemas na avaliação do mesmo, visto que serão valorizadas características que se afastam do perfil mais adequado às necessidades da empresa.



A entrevista é um dos pontos mais críticos e mal executados na maioria dos escritórios. Se o nível do estágio é inferior ao mercado, ou se determinado candidato é super qualificado para a função, é importante, de imediato, instruir que no primeiro contato se forneça algumas informações que teoricamente desmotivariam o candidato, sendo então visível quem não se mostra suficientemente animado em relação às precondições fixadas.

No entanto, não havendo motivo razoável para se crer em um desânimo premeditado, as condições devem ser requeridas pelo candidato, o que, na forma perguntada, poderá revelar alguma característica relevante da mão de obra a ser empregável. Se não houver qualquer manifestação durante a entrevista, deve-se, a final, informá-lo. É importante evitar candidatos super qualificados para determinadas funções, principalmente rotineiras, cansativas e mal remuneradas, visto que provavelmente não permanecerão por muito tempo no cargo. Também é interessante informar a este as razões da sua desclassificação, evitando animosidade.

Realizar a seleção através de uma coletiva pode se mostrar uma forma ruim de organizar uma seleção, visto que nem todos os candidatos possuem a disponibilidade para determinado horário, sendo inexigível por parte do escritório que não disponham de outra atividade de estágio/emprego quando pretendem se inscrever para determinada vaga. Uma coletiva também pode ser mal interpretada, pessoas altamente empregáveis verão nisto uma fraqueza do escritório, que necessita de grande reposição a ponto de exigir grandes coletivas, assim, candidatos com função fixa podem relutar na troca de emprego.

A todo tempo, deve-se trabalhar no sentido de diminuir a “resistência” do entrevistado, criando um ambiente saudável de conversa, com menor tensão o ambiente semeará sinceridade.

Críticas pessoais são marcas da uma eventual prepotência e arbitrariedade do avaliador, que se sente no poder de invadir de forma rude e grotesca a vida pessoal do inquirido, o que dificulta a avaliação.

Portanto, é altamente necessário que, antes de perguntar qualquer coisa pessoal, se estabeleça uma boa relação entre o entrevistador e o candidato, comentando determinado jogo de futebol, uma publicação interessante, demonstrando a humildade e o bom humor do interlocutor. A função social da “risada” deve ser amplamente utilizada, estudos comprovam que a sua origem é inerente ao homem, o seu reconhecimento é estimulado instintivamente, e, através deste, o interlocutor pode realiza uma ponte de comunicação com o seu público. Sobre este assunto existe um excelente artigo produzido pela Phd. Cardoso. (<http://www.epub.org.br/cm/n15/mente/laughter2/info-ciencia.html>).

As perguntas diretas e objetivas são instrumentos corretos apenas para questionar dados e conceitos jurídicos específicos, cuja valoração subjetiva do candidato não é capaz de alterar.

Com relação aos dados pessoais, cuja valoração interna não é passível de ser afastada, como na avaliação do humor, da disposição, etc., as perguntas devem ser formuladas com os objetivos sejam implícitos e indiretos, quase imperceptíveis.

A razão é simples, se o candidato está se dispondo a realizar uma entrevista, mesmo que não aceite o cargo, fará o possível para garantir a vaga, destarte, perguntas diretas muito provavelmente resultarão em



uma resposta afirmativa.

É necessário citar alguns exemplos. Se for interessante para o perfil visado uma boa disposição, pergunte sobre as suas atividades no período de lazer, se o candidato ficar indeciso, então é possível que as suas atividades não acrescentem nada à sua vida profissional, no entanto, se este demonstrar interesse por atividades culturais e beneficentes, sem retorno financeiro, e, em geral, preferindo atividades ativas às passivas, então é um bom indício que o mesmo possua boa disposição.

Para perceber a vontade de estudo, pergunte sobre o último livro que leu, quando o fez, o que lhe atraiu, inquirindo sobre objetivos fixados para futuros estudos. O melhor perfil enquadra atividades que dificilmente trazem retorno imediato, remanescendo as benesses culturais. Já a habilidade emocional permite um bom trabalho em grupo, sendo percebida através de um lazer também voltado a socialização ligado ao entretenimento.

A estabilidade emocional é imprescindível, sobre este ponto, pergunte sobre assuntos polêmicos, como o seu candidato a presidência, e se este não reagir ao estímulo, com a devida ressalva, critique o presidenciável escolhido. Procure outros assuntos eventualmente polêmicos, nunca valorizando o conteúdo do discurso, mas o modo com que este o descreve, que poderá ressaltar as suas características emocionais latentes.

Traços negativos podem ser percebidos na fala, um dos indícios da arrogância é quando o candidato em tom característico transparece que está se comunicando com uma criança, explicando pormenores de forma devagar. Uma resposta radical pode demonstrar que este se porta como o “dono da verdade”, enquanto um recuo no discurso demonstra um tom pacificador.

Se não houver qualquer reação, insista no ambiente informal e divertido. No entanto, sempre é possível recorrer aos meios tradicionais de entrevista, ou, através desta falta de estímulo concluir que o candidato possui pouca iniciativa. Evite falar sobre o perfil desejado para o candidato, estes dados devem ser guardados a sete chaves, o objetivo é perceber se através de perguntas indiretas o empregável demonstra as características almejadas sem induzi-lo a respondê-las de determinada maneira.

Requerer informações sobre coisas que já estão no currículo é uma perda de tempo, sendo imprescindível que os avaliadores já o tenham lido, podendo inclusive perguntar sobre as atividades mais interessantes ou menos proveitosas em cada emprego/estágio desenvolvido, o porque da saída, o que mais apreciou em determinada palestra/curso, etc. Dados objetivos apresentados no currículo, como o pouco tempo de serviço em alguns estágios, podem servir de indícios para acentuar perguntas que questionam o porquê destes dados, sem quebrar a informalidade e o bom humor da conversa. Se a demissão for uma constante que se mostre relevante no contexto do currículo, existe então um critério para a eliminação do candidatos.

A crítica pode se mostrar como um meio de se verificar a capacidade do candidato em lidar com estas, no entanto, só pode ser realizada se desenvolvido um ambiente informal de conversa, e sempre o devido respeito. Esta manutenção de um mínimo ético deve ser mantido após a contratação, sendo



absolutamente desnecessário para o bom profissional que medidas drásticas sejam realizadas de forma grosseira, como demonstraremos.

É muito importante questionar sobre a habilidade de resolver problemas sozinho, visando este aspecto, elabore algumas hipóteses requisitando ao candidato uma solução, esta pergunta também pode ser utilizada para avaliar conjuntamente conhecimentos sobre direito. Mas é possível utilizar situações de cunho apenas emocional, até mesmo exemplos absurdos.

A resposta inteligente deve ser analisada caso a caso, não cabendo noções pré-fixadas. Se o candidato em perguntas com resposta óbvia não fornecer a resposta esperada por algum motivo emocional que se mostre evidente, é possível questionar a sua sinceridade na entrevista e, dependendo, até fora desta.

Gerenciamento dos Recursos Humanos

É preferível a contratação de estagiários à funcionários para determinadas funções, tendo em vista o crescimento desenfreado de faculdades de Direito e o não pagamento de onerosidades sociais, o que torna a atividade muito mais econômica, conhecimentos necessários, além de permitir alguns instrumentos administrativos socialmente reprimidos (como o revezamento de recursos humanos, que causa ônus trabalhistas se executada em funcionários contratados, esta atividade envolve demissão mensal de 5% a 10% dos contratados). No entanto, alguns setores devem ser regidos quase integralmente por empregados efetivos, como, por exemplo, o setor R.H., que eventualmente pode incluir estagiários de administração, assim como em outras áreas com função especializada, como contabilidade, C.P.D., etc.

Se destacam os escritórios que estabelecem um plano de carreira prefixado, com aumento de salários por tempo de serviço e merecimento, sendo que no começo de carreira os aumentos devem ser mais frequentes. O merecimento pode ser constatado através de avaliações, sejam estas realizadas pelos companheiros de trabalho, seja requerendo conhecimentos práticos, embora seja mais recomendável a realizada pelos seus pares, avaliando não só o desempenho técnico como os fatores emocionais. Desta forma, se estimula estadias mais longas, além de ter um efeito direto sobre a qualidade do trabalho realizado.

Logicamente, em se tratando de um bom candidato, é possível abrir exceções ao plano de carreira para atraí-lo. Não é preciso dizer que os salários são secretos, sendo desaconselhável aos empregados que divulguem tais informações. A concessões excepcionais para uma contratação ou manutenção de empregados são importantes, embora os limites destas devam ser preestabelecidos, sem exageros.

Certamente é mais compensador em termos de formação de recursos humanos que estagiários do 4º e 5º ano sejam mantidos apenas no ambiente interno do escritório. É também tão importante que os dos primeiros anos não sejam destinados apenas para trabalhos externos cuja gratificação cultural/intelectual é baixa, gerando improdutividade, pois por não se realizar um aprendizado o estagiário se torna desmotivado, decrescendo a qualidade do seu trabalho, destarte, atividades externas com importância essencial podem realizadas com desleixo, resultado o que doravante designaremos como “danos morais”



ao recursos humanos, que não possui qualquer vínculo com a acepção jurídica do termo.

Apesar de ser imoral utilizar estagiários como mão-de-obra barata, este não é critério para administração de empresas, que deve visar primariamente o lucro. Sugere-se que todos os escritórios utilizem “office-boys” (preferencialmente terceirizados), que, utilizando motocicleta, serão capazes de realizar certos serviços com maior economia e rapidez.

Interação entre os funcionários e estagiários e o sistema burocrático

Burocracia não é o mesmo que retardamento, aliás, muitos pensadores defendem a burocracia como modelo ideal de organização, o que eventualmente pode ser constatado.

Destaca-se em um primeiro momento a necessidade de instrução dos funcionários e estagiários novos, que devem passar os primeiros dias de serviço recebendo instruções.

As estruturas internas devem trabalhar de forma coesa, facilitando a comunicação entre os diferentes setores. Nesta, é condenável a centralização excessiva em um departamento chamado de “para-legal”, como é freqüentemente realizado. A coordenação dos estagiários deve ser dividida por setores, na qual este trata diretamente com o advogado incumbido na promoção dos feitos.

Essa intermediação realizada pelo “para-legal” entre os estagiários e advogados é ineficiente, pois, não tendo assim os estagiários um acesso direto aos advogados, problemas de comunicação podem deturpar a mensagem. A administração deve ser direta, econômica e rápida, resultado da retirada de obstáculos desnecessários. Portanto, é interessante a desconcentração do “para-legal”, embora esta figura ainda seja necessária, na medida que controla os andamentos e publicações, alertando os advogados sobre os prazos, embora os causídicos devam estabelecer um controle em paralelo, acompanhando os andamentos que os estagiários sobre o seu comando executam.

O “para-legal” pode ter a função de órgão fiscalizador de eventuais irregularidades administrativas, no entanto, o eventual preparo de relatórios, projetos e planos por este departamento deve ser remetido à diretoria, ou aos sócios, se for o caso. Nesta divisão, não se permite a interferência de setores e seus chefes sobre outros departamentos (e seus funcionários) do mesmo nível hierárquico, embora eventualmente possa ser realizada se houver vantagens substanciais, sempre dentro do cálculo custo/benefício.

O revezamento de setores é recomendável apenas em escritórios que utilizam a mão-de-obra de estágio em funções rotineiras e cansativas, o que costuma ser atenuado com a abolição da centralização de funções no “para-legal”. Esta desconcentração, por via de regra, permite uma maior interação entre advogado/estagiário, permitindo ao aprendiz desenvolver, já nos primeiros anos, atividades relacionadas à produção de peças processuais, o que atenua o dano emocional que, acumulado, é a maior causa da saída e demissão de bons contratados. Também é possível utilizar este revezamento como forma eficiente de desviar eventuais atritos pessoais.

Quando a intenção do escritório é utilizar a mão-de-obra de estágio para alimentação da necessidade por novos advogados, é essencial que este não seja imbuído apenas em tarefas cujo aprendizado é remoto.



Desta forma, o dano emocional causado não gera uma alta rotatividade de empregados. Caso contrário, seria necessário brechar esta rotatividade com um plano de carreira com melhores benefícios, embora esta não seja a solução ideal, visto que os componentes da empresa continuarão sendo emocionalmente abalados, reduzindo a produtividade e eficiência, mesmo que em menor escala com os maiores benefícios.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, apenas aqueles profissionais menos empregáveis continuarão trabalhando por longo período, pois, caso contrário, levando em conta as vicissitudes apresentadas no exercício regular da função, os mais hábeis são capazes de encontrar outras possibilidades de emprego. Como se não bastasse, o futuro “advogado” provavelmente possuirá nível de conhecimento baixo e retardado, justamente porque o escritório utilizou o estagiário em período integral.

A solução é designar para as tarefas cuja compensação em termos de conhecimento é menor um salário (ou bolsa) maior que o oferecido pelo mercado, sugerindo que os próprios estagiários/funcionários se candidatem para a função. Não havendo candidatos, deve-se recorrer à designação criteriosa. Entre exemplos destas atividades culturalmente inúteis, estão a leitura de diários oficiais, trabalhos extra-jurídicos (v.g., certidões em tabelionatos de Registro de imóveis), cópias de autos, andamentos processuais realizados com grande frequência (quatro vezes por semana), etc.

No trato com a mão-de-obra, é essencial sinceridade. Se o estágio ou trabalho é de meio período, então este deve permanecer não mais que quatro horas, se integral, então não mais que oito. Se a atividade realizada por uma determinada pessoa não atender os objetivos necessários, este deve ser criticado imediatamente, e apenas no momento que há uma má execução do requerido. No entanto, a crítica deve ser sempre construtiva, caso contrário, a demissão é a melhor saída.

Os chefes devem ser instruídos para criticarem apenas atitudes que relevantes à administração do escritório. Por exemplo, pouco importa se determinado funcionário/estagiário realiza a sua digitação olhando ou não para a tela, se, de vez em quando utiliza o telefone do escritório para ligações pessoais, desde que seja capaz de alcançar o objetivo almejado com os meios escolhidos pelo próprio empregado. O uso de um determinado traje pelos estagiários mais novos, como a gravata, não demonstra os benefícios que sugerem o custo tido por estes na sua compra, indiretamente financiado pelo escritório através da bolsa auxílio.

Portanto, é essencial garantir uma certa liberdade criativa para que o encarregado desenvolva as suas funções, podendo este incrementá-la e modificá-la a qualquer tempo, desde que seja capaz de cumprir com os objetivos, prezando pela razoabilidade destas metas, caso contrário, toda a construção aqui desenvolvida é inutilizada pela pressão extrema exercida sobre os seus empregados sobre algo praticamente impossível. A manutenção de um mínimo ético entre os diferentes componentes do escritório é importante não só para o desenvolvimento das relações afetivas, que de certa forma atuarão na atenuação do dano emocional e, conseqüentemente, no aumento da produtividade, aumentando a produtividade fora do escritório, quando no estudo, ou no estabelecimento de relações pessoais que possam resultar em novos clientes para o escritório, e etc.



Todas as atividades internas devem invocar um mínimo de burocracia possível à manutenção da função sem desvirtuações e fraudes. Pedido de pastas, arquivos, documentos, materiais não devem ser obstruídos com entraves, embora devam ser mantidos os registros da retirada de objetos, com especificação de informações essenciais, como o nome, data e motivo da retirada, sendo certo que, independente do motivo apresentado, desde que haja algum, não reste prejudicada a utilização do instrumento.

Apesar de se dever manter controle sobre o material de escritório, não se pode restringir aos contratados o uso de qualquer que seja o objeto demonstrado necessário ao exercício da função. A vontade de o contratado querer realizar o trabalho indicado sem poder ter acesso aos instrumentos necessários ao seu exercício é um grande gerador de frustrações e “stress”. Assim, deve a empresa fornecer imediatamente após a contratação (e sem qualquer requerimento) materiais pessoais básicos, como agenda, pasta, arquivo privativo pequeno, assim como gavetas pessoais e, se necessário, as vestimentas usadas no exercício da função.

Escritórios sem compartimentos são altamente desorganizados, e aumentam, por isso, a tensão entre os funcionários. Também é altamente improdutivo manter restrições de acesso a determinadas áreas, como às bibliotecas, aos arquivos, determinados banheiros, visto o benefício gerado é quase nulo ante ao custo gerado por causa desta burocracia, além de, em alguns casos, este tipo de desconfiança infundada acabar por estreitar os vínculos entre os empregados e os seus respectivos chefes, estabelecendo tensão na relação e um maior temor reverencial dos contratados pelos chefes. Telefones e “e-mails” pessoais devem ser permitidos, coibindo excessos e quando objetivamente atrapalhem o trabalho.

Em relação ao dinheiro para pagamento de custas, é melhor que cada funcionário/estagiário carregue consigo um valor mínimo (devidamente registrado), e, a medida que despesas surjam, este crédito seja gasto, sendo constantemente reposto. O caixa deve ser controlado por funcionários outros que aqueles que “geradores” de despesa, registrando em material informatizado, com senha e acesso, regularmente alvo de “back-up”.

O sistema de previsão de custas implica na presunção da absoluta infalibilidade dos funcionários e a previsibilidade de todas as custas. Certamente, nem todas as custas são previsíveis, no entanto, as que requerem valor maior devem ser agendadas previamente pelos próprios advogados, ou seus competentes assistentes, devendo estes pessoalmente entregar os valores aos encarregados pelo pagamento direto.

É preferível que o salário seja realizado em conta-corrente, que, no caso dos estagiários, pode ser mantida sem custas, desde que o banco em referência possua programa especial para estudantes, como é fornecido por instituições como o “Banco do Brasil” (BB “campus”) e Itaú, fornecendo, inclusive, o “cheque eletrônico”.

Cada setor não deve trabalhar com muitos empregados, visto que esta organização gera melhor integração e comunicação entre a mão de obra. Os setores devem ser divididos por carteiras de ações judiciais, distribuindo-se de forma igual em pequenos grupos de mais ou menos 4 advogados, 4



estagiários e 1 funcionário, concedendo ao “para-legal” uma quantidade bem menor de estagiários do que os destinados aos outros setores. É possível que determinado setor empreste os serviços de outros setores, no entanto, é recomendável que cada setor possua um relativo grau de auto-suficiência.

Entre cada grupo de estagiários em diferentes setores, é possível conferir posições de destaques aos com melhor potencial de organização de pessoas e recursos, atribuindo-lhes função de “Chefia Estagiário Júnior”. A modificação de chefia, mesmo que temporária (férias), deve ser preferencialmente realizada por funcionários do mesmo setor, mais habituados aos problemas pertinentes aquele grupo, além de haver um maior vínculo afetivo.

Todo e qualquer documento ou objeto desnecessário (ou inutilizado) deve ser eliminado da área de trabalho, mantendo-a limpa e organizada. Na forma de organização das mesas e materiais, destacamos o modelo “espaço fluído”, na qual desaparecem as divisórias, mantendo-se apenas as mesas e suas respectivas gavetas e arquivos, facilitando a comunicação e interação entre os contratados, além de gerar uma sensível economia de movimentos (“vis mínima”), que diminui o cansaço (dano emocional) por causa do menor esforço despendido.

É possível manter material recreativo no escritório, como uma mesa de sinuca, por exemplo, o que aumentará os vínculos entre a mão de obra, também gerando uma associação psicológica de idéias prazerosas ao ambiente de trabalho, também evitando atividades de lazer realizadas em frente de aparelhos eletrônicos, que é danosa, como recentemente foi comprovado cientificamente. A modificação gráfica constante estimula os sentidos das pessoas, estabelecendo reações mentais e hormonais instintivas em relação à mudança da imagem e cor, o que é próprio dos computadores e televisões. A grosso modo, estes aparelhos eletrônicos não diminuem o “stress”, apenas geram uma sensação de prazer temporária e, concomitantemente, um vício pelos estímulos graficamente produzidos, o que comprovadamente diminui a paciência e aumenta a agitação.

As chefias devem ser concedidas às pessoas que, além de possuírem certa experiência e competência, se destacam pela comunicação, com estabilidade emocional e bom humor. A escolha de um dirigente cujo potencial emocional é negativo acaba influenciando toda a moral dos seus subordinados, por outro lado, um bom chefe repercute na sua equipe.

É importante que a chefia seja capaz de estabelecer um mínimo de contraditório antes de partir para a sanção, verificando antes as condições e razões que levaram a tal conduta. O chefe também deve exercer papel na melhora do humor no ambiente de trabalho, principalmente daqueles que se mostrem menos entusiasmados. Obviamente, este deve ter a experiência necessária para apurar os fatos e constatar incompetência. Medidas drásticas devem ser tomadas com a ternura da palavra, desta forma os resultados objetivos são os mesmos e os danos subjetivos daquele que emprega tal método é atenuado, evitando regimes de “terror”, visto que uma determinada atitude servirá de medida coercitiva para outros funcionários.

A contratação de parentes, amigos e filhos de amigos deve ser evitada como política interna. Parentes muito próximos, cuja não contratação é impossível, devem ser primeiramente direcionados a outros escritórios, de forma que sejam capazes de formar uma atitude profissional amparada sobre uma experiência profissional legitimamente livre. A proteção funcional de determinados contratados é capaz



de deturpar a atitude profissional deste, com probabilidades de desenvolvimento de uma prepotência e um conjunto de atitudes autoritárias, que, embora possam ser coibidas, são exercidas como uma forma de expressão da falta de amadurecimento profissional combinado com o exercício de uma atividade dotada de poderes prematuros de mando.

Um dos maiores objetivos de um escritório é a formação de profissionais com iniciativa e auto-motivação, quer dizer, “*self-empowerment*”, incentivando os funcionários para que se apure os fatos e decida por si mesmo, atuando como um gerador de soluções e não de problemas.

É importante que seja fornecido ao contratado instrumento pelo qual seja possível expressar as suas opiniões de forma livre, seja de forma secreta ou através de coletivas mensais (ou ambas), estimulando sugestões para o andamento do processo administrativo. Assim, eventuais insatisfações profissionais relacionadas a má operacionalização do escritório podem ser distraídas através deste veículo de expressão de uma solução (possível e viável), embora a deliberação final caiba à diretoria.

Todas as estruturas implantadas (burocracias, métodos de trabalhos) devem ser analisados de forma que seja possível verificar um benefício maior que o custo derivado. O custo e o benefício não são refletidos apenas em moeda, mas podem ser resultado de um dano emocional, que, indiretamente poderá acarretar prejuízos estruturais e monetários.

Embora não seja o objetivo da empresa o bem estar do funcionário, como já relatado, o rendimento e a produtividade do escritório são influenciados pela moral destes, que deve sempre ser levada em conta, principalmente em um modelo que preza pela auto-iniciativa. Portanto, é necessário integrá-los ao processo, fazê-los sentir como parte importante da máquina, demonstrando o compromisso dos patrões no sentido da possibilidade de se empregar os estagiários, ou, pelo menos, encaminhá-los a outros escritórios.

Não é aconselhável que estabeleça outras atividades com o grupo de trabalho fora deste período, visto que, embora seja importante o estabelecimento de um vínculo afetivo dos funcionários enquanto no trabalho, as relações profissionais devem ser impessoais e objetivas, dentro dos termos lançados. É também importante que se estabeleça um período de descanso mental para determinadas atividades, ambientes e pessoas.

Interação do Escritório com o Ambiente Externo

Os estágios preferíveis são os contratados para meio período (quatro horas), desde que estimulem o desenvolvimento pessoal fora do estágio, principalmente nas áreas do conhecimento, além de outras atividades de lazer que influenciam no equilíbrio emocional. A sua realização gera não só menor irritabilidade por parte do funcionário, como, em questão de estagiários, torna possível uma auto-alimentação, formando advogados aptos (em todos os sentidos) para atuar no próprio escritório.

Caso contrário, o período integral pode se camuflar em um verdadeiro processo de degradação pessoal do agente empregado, visto que as atividades em 8 horas o tornarão um aluno desatencioso e cansado na



aula, diminuindo os vínculos emocionais positivos em relação ao escritório (animosidade, descontentamento, maior rotatividade de estagiários). Evidentemente, é necessário manter funcionários, advogados, e possivelmente até alguns estagiários (preferencialmente últimos anos e chefias júnior) em período integral, para que se realize a integração entre o turno da manhã e o da tarde.

O turno da manhã deve ser utilizado preferencialmente para atividades que envolvem consulta processual, visto que por razões óbvias o turno nas repartições públicas neste período é bem menos agitado, aumentando de forma incrível a produtividade e eficiência.

Um período parcial é importante apenas se encoraja atividades extras fora do estágio, empregados bem motivados podem não necessitar de estímulo, porém, quanto a maioria, é necessário prover o pagamento de 1/3 das custas pessoais com um determinado esporte, fornecendo uma bolsa de R\$ 20 por mês para gastos com livros técnicos (custos comprovados através de nota fiscal), concedendo um bônus salarial se este conseguir estabelecer uma boa média de conhecimento e material científico atingido.

Em contra-mão, deve-se desencorajar a realização de outro estágio/emprego. Sugere-se que se realizem concursos “acadêmicos” para os estagiários, pagando em moeda para o autor do melhor trabalho. Como tema (e a forma de apresentação), pode-se tratar de peças processuais cuja realização é necessária para o desenrolar de uma lide na qual o escritório realmente atua, assim é possível escolher uma “contestação, apelação, inicial, produção de quesitos” cujo prazo ainda não tenha se iniciado ou terminado, e, premiando a melhor peça processual, se estimula atividades intelectuais sem que haja um real prejuízo econômico, visto que as idéias produzidas podem de fato ser aproveitadas no processo, além de fornecer informações úteis sobre quais contratos estão aptos para funções mais avançadas, muito embora esta verificação de capacidade deva se dar com o contato contínuo a mão de obra. No entanto, nada coíbe que sejam tratados temas acadêmicos relevantes para determinado escritório.

As atividades de acompanhamento processual devem funcionar com previsões para um novo andamento, os instrumentos de informática como o “C.P.J. for Windows” fornecem ferramentas para a impressão de relatórios com as respectivas previsões. Parece útil que o próprio estagiário seja capaz de incluir andamentos, previsões, xeroxes realizados, cargas, etc., diminuindo tempo gasto com a digitação, visto que, em média, se demora mais se for realizado por terceiros. Porém, é necessário desabilitar a maioria dos usuários as funções de exclusão e modificação destes andamentos, relegando tal serviço à central processamento de dados.

É bastante ineficiente a utilização de sistema de fichários para o arquivamento de andamentos processuais, como se pode verificar em alguns escritórios, pois além de ser fisicamente mais vulnerável que a informação eletronicamente armazenada, é capaz de despender maiores gastos de tempo, além de danos emocionais decorrentes de atividades desgastantes e repetidas, visto normalmente, após o “fichamento”, também se arquivam eletronicamente. A substituição do sistema manual pelo informatizado não é sugerido para escritórios com menos de 3 advogados, visto que o custo com “hardware” e “software” não compensa o benefício, no entanto, para quantidades maiores é altamente recomendável a utilização eletrônica apenas.

Evidentemente, para aquele que utiliza o sistema eletrônico, é necessário tomar certas precauções. Em se tratando de uma grande rotatividade de informações, deve-se utilizar o antivírus, com atualizações



sempre recentes, inclusive com compra anual de novo protetor de alta tecnologia (v.g., Symantec e MacAfee), visto que a organização e lógica do sistema de dados e controle de vírus assim como os mecanismos de autodefesa do “software” (antivírus) não sofrem grandes modificações com a atualização via internet, embora restem ampliadas as quantidades de definições de vírus. Estas medidas são quanto mais necessárias se os computadores com acesso a “internet” utilizem a mesma rede que o de armazenamento de base de dados importantes.

Para aqueles que não pretendem investir em um bom aparato de prevenção, embora este seja sempre necessário, deve-se constituir duas redes paralelas, cujo o intercâmbio de informações possa se dar através de “zip drive” e/ou instrumento análogo.

O primeiro acompanhamento e criação de andamentos pode ser realizado diretamente pelo advogado que, no primeiro contato com o seu cliente, deve também incluir andamentos derivados destes contatos pessoais, mesmo anteriores à interposição da ação.

Para escritórios interessados apenas na utilização/exploração unilateral e mais lucrativa dos recursos humanos, sugere-se a contratação de estagiários dos primeiros anos, capazes de permanecer mais tempo na função, além de apenas utilizar fontes externas de contratação de advogados, visto o baixo nível intelectual daqueles produzidos no escritório.

É possível como medida interna, fornecer, mesmo aos estagiários e funcionários do “para-legal”, um percentual fixo sobre os honorários judiciais de clientes indicados por estes. Também é possível a realização da “divulgação em rede”, garantindo a terceiros um percentual sobre os honorários de uma primeira ação do novo cliente. Em escritórios grandes, também é aconselhável a fixação de convênios com escritórios de investigação e empresas de consultoria empresarial administrativa, estabelecendo vantagens recíprocas.

Date Created

08/07/2002