Especialistas ensinam técnicas de gestão a escritórios de advocacia

O respeito e a admiração conquistados pelo Brasil no cenário econômico mundial criaram, além de novos mercados para produtos e serviços, um leque de oportunidades para aqueles advogados que assessoram empreendedores e empresários. Entretanto, dado o caráter *darwiniano* do mercado jurídico, estimado em R$ 3 bilhões por ano, esta não é uma festa para todos os quase 700 mil advogados autorizados a trabalhar no país. Somente vão permanecer na atividade, e crescer, os que oferecerem aos clientes mais do que conhecimento jurídico. E não apenas isso. Quem lançar mão das melhores técnicas de gestão no seu escritório terá mais chances. Afinal, quem não agregar ao Direito uma boa pitada de Economia, outra de Administração e Marketing, vai ver a banda passar.

O quadro desafiador foi pintado por advogados e especialistas em gestão de escritórios jurídicos que participaram, na última sexta-feira (3/8), do VII Congresso e Feira de Gestão Jurídica (Congrejur), ocorrido no Centro de Eventos do Hotel Plaza São Rafael, em Porto Alegre.

O encontro teve como propósito despertar nos 250 participantes — a maioria formada por representantes de pequenos e médios escritórios, professores e estudantes de Direito — a importância do desenvolvimento de habilidades de comunicação e gestão como pressupostos para conquistar e manter a clientela.

Além das palestras com as tendências de mercado e as estratégias de administração voltadas ao setor legal, os organizadores reservaram uma área para exposição de produtos e serviços ligados às áreas de Gestão Jurídica e Tecnologia da Informação, unindo softwares e administração. O sábado (4/8) foi reservado a cursos.

Veja uma síntese de cada palestra:

Leonardo Barém Leite (São Paulo)
Na palestra ‘‘Estratégia e Crescimento Estruturado para Escritórios de Advocacia’’, Barém, advogado e pós-graduado em Administração e em Economia de Empresas pela FGV-São Paulo, afirmou que, hoje, a estratégia é tão importante quanto o Direito para a sobrevivência da sociedade.

Na sua visão, o advogado tem de ser um parceiro de negócios do seu cliente, e não apenas um consultor de temas jurídicos. E também precisa estudar mais, para ter uma visão macro não apenas do negócio do cliente — mas para gerir o seu próprio escritório. Tal como o seu cliente, ele próprio é um empresário.

‘‘Infelizmente, tem escritório que não sabe a diferença entre faturamento e rentabilidade’’, constatou Barém, atribuindo esta deficiência a fatores de formação. Disse que o advogado de Contencioso, Tributário e Processo Civil tem uma ‘‘cabeça jurídica’’ mais pura, porque discute questões essencialmente de Direito. ‘‘Mas na hora em que começa a tratar de Economia, misturada à Administração, esta mentalidade vai mudando. Vai se aproximando do discurso das empresas, de se falar mais de estratégias, de orçamentos, de objetivos e de metas.’’

O advogado precisa se convencer de que seu escritório não é uma entidade diferente das demais

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

empresas, pelo menos no conceito de gestão. ‘‘É uma atividade regulada pela OAB, com contas para pagar, contas a receber, obrigações trabalhistas, custos etc.’’ Para funcionar bem, necessita de estratégias bem-sedimentadas, que contemplem aspectos como: tamanho, especialização, nicho de mercado, rentabilidade e necessidade de crescimento, entre outros. ‘‘Precisamos nos questionar se queremos mesmo crescer, com que ritmo e a quê custo’’, provocou Barém, que discorreu sobre o aumento da complexidade da gestão.

Num escritório pequeno, com poucos profissionais, é normal que todos façam várias tarefas, explicou o especialista. Entretanto, quando o negócio cresce, é preciso pensar seriamente numa divisão de tarefas, para tornar mais produtiva e racional a gestão do trabalho. Para evitar que as pessoas ‘‘batam cabeça’’, tentando fazer tudo ao mesmo tempo, ou não tomem conta de coisa nenhuma, o segredo é planejar, reforçou Barém. ‘‘E o primeiro passo é mapear todas as funções, todas as atividades, e dividir as tarefas conforme o perfil de cada profissional. O mundo perfeito é difícil de ser alcançado na prática, mas não se pode abrir mão de tentar uma divisão ideal de tarefas’’, aconselhou.

Lara Cristina de Alencar Selem (Curitiba)
A consultora em Planejamento Estratégico e especialista em Gestão de Serviços Jurídicos pela FGV-São Paulo abordou o tema ‘‘Questões Cruciais para a Gestão da Sociedade de Advogados’’. O foco da palestra foi o alinhamento de vontades, objetivos e aspirações entre os sócios. Este aspecto é de vital importância não só para a formação harmônica do time como para estabelecer caminhos consensuais na chamada Advocacia 3.0 – abordagem para a moderna sociedade de advogados, e não o modelo ‘‘eu sozinho’’.

‘‘A Advocacia 3.0 está um degrau acima do que anda pelo mercado. Ela reúne profissionais focados nos objetivos que pretendem alcançar, que têm consciência do que estão fazendo e que sabem onde querem chegar. É uma sociedade que põe pra quebrar, que quer estabelecer uma marca forte, que ser ‘o’ escritório’’, disse Lara a sua abordagem.

O primeiro ponto para se trilhar este alinhamento é o diálogo franco, a comunicação e a transparência com os sócios ou futuros sócios. As pessoas têm dizer claramente que caminho desejam seguir, que modelo de negócio entendem ser o mais lucrativo, que tipo de sócio querem ter. ‘‘Ser sócio é ser parceiro que, por ser pessoa, tem problemas. Será que estamos preparados para ouvir e conviver com este alguém’’, provocou, numa das muitas indagações dirigidas à plateia.

Muitas vezes, os colegas de faculdade ou ‘‘turma da cerveja’’ se reúnem para fundar uma sociedade. Entretanto, fora da sala de aula, mesmo que todos se relacionem bem e se estimem, eles não cultivam os mesmos objetivos de vida ou se sujeitam a seguir um único caminho profissional. Noutras, o fundador do escritório põe como sócios pessoas sem nenhuma afinidade, só para escapar do pagamento de tributos e das obrigações trabalhistas. Nestes dois casos, reiterou a especialista, a base de escolha foi equivocada. Como desfecho, os resultados serão pífios.

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

Do alto da sua experiência, Lara admite que confiar e respeitar o outro não é uma atitude fácil, emfunção do ego. Mas não se pode fugir deste desafio, porque, na advocacia, o principal ativo não écomputador, mármore, prédios ou livros — é gente. ‘‘Não há saída. Temos de gostar de lidar com gente.É a chave para o escritório ir bem nos negócios’’, frisou.

Outro detalhe crucial é a mentalidade do associado. Muitos advogados não têm perfil de empreendedor, de empresário. Não querem, ou em muitos casos não podem, abrir mão de um fixo mensal. ‘‘Aí, não dá para tê-lo como sócio. Se ele tiver um ‘confortinho’, não irá cumprir as metas de faturamento estabelecidas pelo escritório. Ele precisa saber que tem de se ‘coçar’ todo o mês’’, considerou.

Saber se comunicar, ser transparente, gostar de gente e conhecer o perfil dos sócios são quesitos indispensáveis para o escritório eleger o modelo adequado de negócio. Escolher o nicho e o modelo a ser seguido não são imposições da natureza, observou Lara, mas livre escolha de cada um. Mas cada modelo de advocacia — padronizada, customizada, especializada ou científica — requer um perfil de equipe, com sócios diferentes. Até por que está em franco declínio o modelo de escritório onde ‘‘todos fazem tudo’’, que ignora o foco comercial.

‘‘Se um advogado especializado receber proposta de uma advocacia de massa, ele não aceitará um errinho de Língua Portuguesa na peça inicial. Não vai funcionar. Para atuar na advocacia padronizada, massiva, tem de ser um gerentão, que não ligue para firulas. Afinal, esta carteira rende R$ 10 por processo. Tenho que fazer vista grossa para algumas coisas’’, concluiu.

Simone Salomão (São Paulo)
A coordenadora e professora do curso de Administração Legal para Advogados da GVlaw da FGV-São Paulo tratou do tema ‘‘Gestão de Pessoas’’. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos, cumprir sua missão e gerar resultados. O painel discutiu pontos-chaves para a gestão, tais como o papel do líder, a importância da comunicação e os processos de atração, seleção e retenção de talentos.

Simone apresentou ao público as últimas pesquisas sobre retenção de talentos elaboradas pela respeitada *Association Legal Administrators* (ALA), fundada em 1971 nos Estados Unidos, para prestar apoio aos profissionais envolvidos na gestão de escritórios de advocacia. A partir da exposição de dados, propôs à assistência uma inversão de lógica: por que o gestor não se pergunta o que está fazendo que não leva à retenção de talentos. A pesquisa mostrou que as organizações que focaram na redução do *turn-over* (rotatividade de gente) foram as que apresentaram os melhores resultados na retenção de talentos.

A debandada de profissionais talentosos, segundo a ALA, tem variados motivos: desgaste com a convivência, alto nível de estresse, falta de atrativos na remuneração, ausência de autonomia para executar o trabalho e falta de férias. Em alguns casos, pouco percebido pelos gestores de escritórios, as pessoas pararam de se divertir e de apreciar o seu trabalho. ‘‘Neste caso, o gestor tem de ter *feeling* para perceber isso’’, recomendou a especialista.

A pesquisa da ALA revela que o conflito de valores ou ideais é um dos motivos mais relevantes que vem afastando os talentos das organizações. Ou seja, eles saem porque já não partilham mais dos ideais da

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

sociedade ou da organização que os contratou. Portanto, revisar, reaprumar ou simplesmente cuidar para que se leve ao pé da letra o que foi escrito na ‘‘Missão’’ ou nos ‘‘Valores’’ do escritório é uma precaução importante.

No aspecto financeiro, Simone disse que o gestor do escritório não precisa dispor de um plano de carreira para reter o profissional de talento, mas políticas de remuneração variável. Exemplos: prever o pagamento por indicação de clientes ou uma política para promover o desenvolvimento dos profissionais. No caso do pagamento de uma bolsa de aperfeiçoamento, exigir do beneficiário o compromisso de dividir este saber com a equipe. Ou de escrever um artigo para publicar na imprensa. Isso soma pontos para a sociedade.

A avaliação de desempenho pessoal é uma ferramenta muito útil também na busca de um sócio para o escritório e pode evitar dor de cabeça no futuro. ‘‘A gente age como se tivesse montando uma equipe; ou seja, temos uma tendência de contratar nosso espelho. E isso traz o mesmo olhar, pois não refresca a nossa formação de equipe’’, advertiu.

Samantha Albini (Curitiba)
A consultora em Gestão de Processos Jurídicos, Tecnologia e Planejamento Estratégico na Advocacia abordou o tema ‘‘Gestão dos Processos Eletrônicos’’. Também falou sobre a tendência da gestão unificada dos processos, por meio da Controladoria Jurídica — uma solução adotada pelos maiores e mais admirados escritórios do país.

Na primeira parte da palestra, fez uma longa e detalhada exposição sobre a implantação, o desenvolvimento e o atual estágio do processo eletrônico no Brasil. Destacou alguns avanços propiciados pelos 42 sistemas de processos eletrônicos em operação na Justiça brasileira, que seriam impensáveis no ‘‘modelo papel’’. Antes da virtualização dos processos, exemplificou, um Recurso Extraordinário levava, em média, quatro meses tramitando no Supremo Tribunal Federal. Hoje, quando o advogado se conecta a site, a distribuição se dá forma instantânea. No Superior Tribunal de Justiça não é diferente: um Recurso Especial é julgado em quatro meses — sem o processo eletrônico, esta tramitação levava um ano e meio.

Samantha também discorreu sobre as principais ferramentas para a gestão de serviços jurídicos, englobando o contencioso e o consultivo. Citou como imprescindíveis os equipamentos essenciais de informática (computadores, servidores etc), os softwares de gestão (para otimização de documentos eletrônicos) e os procedimentos.

A palestrante explicou que a Controladoria Jurídica consiste num setor de administração geral, que centraliza todo o fluxo de informações, documentos e processos da banca jurídica. Assim, ela unifica de forma estratégica, especializada e sistêmica toda a carteira do escritório. Com esta organização, garante, é possível melhorar o resultado do trabalho de advogados, assistentes jurídicos e estagiários.

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

Dentre as vantagens de sua implantação, desfilou uma série de itens: maior controle dos prazos, das audiências e sustentações orais; alimentação mais eficiente do sistema de gestão do escritório e de sistemas de clientes; visão sistêmica do negócio; auxílio importante na formação dos futuros profissionais (estagiários), entre várias outras.

Samantha observou que para implementação de uma Controladoria não há necessidade de contratar novos funcionários, já que ela é a unificação estratégica de alguns setores já existentes, como o arquivo, o suporte administrativo e os estagiários que fazem o acompanhamento e alimentação de sistemas, sob o gerenciamento de um advogado experiente e com dom para a gestão.

José Francisco Braccini Neto (Porto Alegre)
O gestor da Studio Business Store discorreu sobre o tema ‘‘Advogado Empreendedor: Cases de Sucesso e Oportunidades de Mercado em Modelos de Negócios Inovadores’’. A empresa revolucionou o mercado com o conceito de *shoppings* de franquias e alianças para advogados e executivos.

O grupo oferece dois negócios de franquias e uma aliança. A Studio Fiscal traz soluções voltadas para consultoria empresarial a partir de auditoria fiscal e planejamento tributário. Com o *know-how* de projetos feitos em mais de 500 empresas em todo o país e 50 auditores. A Studio Brokers atua na intermediação do processo de compra e venda de companhias por meio da análise da situação tributária e societária. Também facilita as negociações entre corporações, governo e investidores.

Já a Studio Law, que é franquia, busca oportunidades tributárias com diagnóstico, gestão e a interpretação dos cenários e econômicos. Esta última também atua na modernização da gestão tributária municipal, com o desenvolvimento de programa específico.

‘‘Através da aquisição de modelos de negócio que visam agregar valor a sua carteira de clientes, otimizando o uso da n*etwork*, advogados de diversas regiões do país estão conseguindo conquistar mercado e agregar valor a seus clientes. Inovando, tornam-se reconhecidos como profissionais diferenciados e, de certa forma, imprescindíveis para o sucesso destas empresas’’, discorreu Braccini Neto.

Representante da assistência
O advogado empresarial gaúcho César Fernandes, veterano de eventos sobre gestão jurídica, conversou com a revista **Consultor Jurídico** no final do evento.

Veja a entrevista:
ConJur – Há quanto tempo o senhor advoga? **César Fernandes** – Há 40 anos. Me formei em 1972.

ConJur – Qual a sua área de atuação? **César Fernandes** — Sou especialista em Direito Societário e Tributário.

ConJur – O senhor trabalha sozinho? **César Fernandes** – Eu tenho um sócio, num escritório em Caxias do Sul (RS), mas trabalho em São Paulo. Sou executivo de

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

um grupo de empresas. Fico na ponte aérea Caxias-São Paulo de segunda à sexta.

Conjur – É a primeira vez que participa de um evento sobre gestão jurídica? César Fernandes – Não. Tenho acompanhado todos os eventos que acontecem em São Paulo com foco na gestão dos negócios da advocacia. Recentemente, participei de um curso de especialização na Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), em São Leopoldo, na Região Metropolitana de Porto Alegre. Procuro me manter sempre atualizado.

ConJur – Os advogados têm dificuldades de se comunicar ou se relacionar entre si?

César Fernandes – É um pouco complicado, sim. Por uma deficiência dos nossos cursos jurídicos, o advogado é formado única e exclusivamente para trabalhar com a ciência do Direito. Tanto que no segundo ano do curso a matéria mais importante passa ser Processo. Então, o advogado está muito voltado para o processo e muito pouco para as questões do dia a dia da empresa, que não nascem, necessariamente, como questões jurídicas. São questões de macroeconomia, de gestão, de estratégia etc. Aliás, o advogado se expressa numa linguagem diferente da adotada pelas empresas e pelos homens de negócio. Este lapso tem diminuído bastante, é verdade, e estes cursos colaboram para isso.

ConJur – Estas deficiências têm de ser sanadas só no ambiente acadêmico ou é tarefa da OAB?

César Fernandes — Com certeza. Se não, o profissional da advocacia vai ficar para trás. Sabe-se que o advogado é o maior usuário da internet. O processo eletrônico também vem crescendo. Então, tudo colabora para o profissional melhorar sua comunicação — tanto com seus pares, na sociedade, como os demais atores com os quais se relaciona ou presta serviços. A internet ajuda muito nesta mudança de postura.

Conjur – Desde que o senhor se formou, a figura do advogado vem evoluindo. O fato de ter que lidar e entender o mundo dos negócios colaborou para uma transformação de mentalidade ou a advocacia é uma atividade conservadora?
César Fernandes – Sim, vem colaborando, mas de forma lenta. Na verdade, o Direito é uma ciência conservadora. O estabelecimento de normas sobre o relacionamento humano é uma tendência de conservar o status quo. O advogado, em decorrência, é essencialmente um conservador, assim como todo o ensino e a dogmática jurídica. Isso explica por que o advogado é muito resistente às mudanças. Temos, com isso, que as mudanças no campo da advocacia sejam mais lentas. Entretanto, nos dias hoje, se percebe que muitos profissionais vêm se adaptando o novo ambiente.

ConJur – O senhor acha que todos os advogados podem se valer das ferramentas de marketing e gestão, como as de Peter Drucker, citadas numa das palestras, para melhorar o escritório?
César Fernandes – Este conhecimento específico do negócio da gestão da advocacia é uma coisa nova para todos nós. E principalmente para os advogados, que não estavam preparados para isso. E há uma tendência de importarmos conceitos de gestão de empresas para a gestão do negócio da advocacia. Com isso, cometemos alguns erros.

ConJur – Que erros?
César Fernandes – O erro mais típico é pensar o negócio da advocacia no planejamento estratégico. O

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

Peter Drucker bolou o planejamento estratégico na década de 50, mas depois o negou. Passado o pós-guerra, ele percebeu que o planejamento já não se aplicava mais. Então, 60 anos depois, estamos tentando ressuscitar um conceito que já foi abandonado pelas empresas. A atividade do advogado é, essencialmente, de prestação de serviços. O conceito de planejamento estratégico vem da manufatura, da fábrica, da produção em série de mercadorias — não tem a ver com a prestação de serviços. Nós precisamos mudar isso. Tivemos dois palestrantes falando de planejamento estratégico, quando este não se aplica mais. Não se aplica mais nas empresas industriais, nem mesmo nas de serviços especializados — como é a advocacia.

ConJur – Mas os tribunais e o Ministério Público se valem do planejamento estratégico, usam ferramentas como o balance score card (BSC)… Não acha válida sua aplicação no Poder Judiciário? **César Fernandes** – Na verdade, o Poder Judiciário está transformando conhecimento em estatística.Transforma as informações em unidade estatística, e aí o projeto é cabível. Nós estamos deixando de lado a questão da qualidade e da eficiência. Agora, o advogado não pode fazer isso dentro do seu escritório, porque não existem dois casos iguais. O Poder Judiciário, para fazer isto, tem que tentar estabelecer uma unidade, mas a instituição dispõe de dados massivos para poder transformar em unidade estatística. Este projeto de gestão não enxerga o cidadão. Abstrai a questão da cidadania, para transformar tudo em números – e este é objetivo do Planejamento Estratégico no Judiciário. Neste afã de produzir, produzir, produzir, para melhorar as performances estatísticas, o teor de um acórdão acaba espelhando outros, só mudando o nome dos autores. É a prática do copiar-colar, que já está enraizada no nosso meio. Então, acho importante que a OAB, cada vez mais, se prepare para inserir o advogado na gestão do Poder Judiciário. Afinal, a Constituição diz que o advogado é essencial à administração da justiça. E é essencial não só no processo, mas também na gestão do Poder Judiciário. A justiça é a função do Poder Judiciário, do Ministério Público e do advogado. A OAB tem de se preparar, se instrumentalizar, para poder participar mais efetivamente destas decisões que estão sendo tomadas em nível de gestão do negócio chamado justiça.

ConJur – Os tribunais sediados no Rio Grande do Sul estão ouvindo os advogados na implantação do processo eletrônico e também sobre outros assuntos. O Tribunal Regional do Trabalho chegou a formalizar um Comitê Insterinstitucional para dar efetividade aos encontros que discutem dificuldades. Isto é uma garantia de que o advogado ganha espaço na gestão da justiça?

César Fernandes – Não é uma garantia, mas uma necessidade. O advogado tem que participar da gestão, não pode se omitir. E tem de se preparar. O advogado tem buscar mudanças no sistema de gestão, que vem com o processo eletrônico, para poder manter a perspectiva de que a justiça atenderá a cidadania. O destinatário de justiça não é o juiz, o advogado ou membro do Ministério Público – mas o cidadão. Só assim é que conseguiremos melhorar os resultados. As performances têm de ser avaliadas pelo ponto de vista da cidadania. E a cidadania tem estar satisfeita, e não o advogado ou o magistrado.

Date Created
10/08/2012

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.