



## Sociedades S.A.: Gestão de pessoas requer domínio de novas competências

Spacca

Delegar ou “delargar”? Sabemos que o coração do escritório é o setor jurídico, onde se traduz o conhecimento técnico em valor agregado para os clientes. Ou seja, é o lugar onde se gera soluções legais para o negócio da clientela. Discutimos a todo momento que o advogado precisa estar próximo do cliente, entender sua operação e de seus representados, mas isso demanda tempo e um suporte adequado.

É importante considerar a necessidade de uma estrutura administrativa funcional, que entenda seu papel e sua relevância no desenrolar do procedimento jurídico, seja consultivo ou contencioso. Consideramos como apoio a gestão dos sistemas, de documentação, a recepção e contato com clientes, os recados, a TI, o faturamento, a recuperação de despesas. Enfim, todas as atividades de “BackOffice” que facilitam o dia a dia do advogado e também impactam na relação com o cliente.



Porém, este não é o ponto de discussão desta vez. Hoje, o que gostaríamos de discutir é a dificuldade do advogado em “virar a chave” de executor para coordenador. O ato de gerir as atividades de sua equipe, de outro advogado ou um “colega”, é quase um dilema nesta transição. Frequentemente, ouvimos: “Como vou cobrar o Dr. Zezinho? Passei a atividade para ele, não preciso fiscalizar”.

Na realidade, percebe-se que esse receio acarreta várias situações desagradáveis e não desejáveis na rotina do universo jurídico, como a perda do prazo, a falta de retorno ao cliente, a não entrega de relatórios, entrega de relatórios não adequados ou até mesmo com erros e cobranças atrasadas.

Com o crescimento das bancas, muitos coordenadores de área ou clientes, acreditam que mantêm uma gestão eficiente. Que basta delegar a tarefa ao executor e tudo ocorrerá bem, como sempre ocorreu quando a estrutura era menor.

Os controles são necessários para que não haja falhas, ou para que possamos minimizá-las e isso exige um gerenciamento rígido e eficiente do coordenador como, por exemplo: a conferência das atividades, o duplo gerenciamento e checagem de prazos judiciais, de relatórios, de contratos, de pareceres, de viagens, monitoramento dos correspondentes, controle de custas, de prazos internos para revisão etc. São atividades habituais a um advogado, porém que necessitam suporte para seu bom funcionamento.

Outra grande dificuldade de coordenadores do setor jurídico está em entender a importância de acompanhar a tarefa delegada. Isso porque, muitos deles acreditam que “perderão tempo” em fazer *follow-up* com os seus subordinados e deixarão de cumprir com as suas próprias tarefas. Na verdade, o acompanhamento das atividades da equipe faz parte de sua rotina e exige organização, habilidade em cobrar e checar o que foi solicitado. Abaixo, estão listadas algumas boas práticas que podem ajudar gestores jurídicos:



## Sistema

Conte com a ajuda de um bom sistema jurídico, que permita ao coordenador delegar atividades, audiências, relatórios e viagens, bem como monitorar essas atividades.

## Controle de horas

Utilize um *timesheet*. A ferramenta permite visualizar e avaliar o tempo gasto em cada atividade e, dessa forma, redirecionar trabalhos, contratar mais pessoas ou realocá-las. Com ela é possível também ponderar se é necessário um advogado, um paralegal ou administrativo, caso as atividades desempenhadas sejam burocráticas ou administrativas.

## Reuniões

Realize encontros semanais de acompanhamento (*follow-up*). Tais reuniões devem pautar o andamento dos trabalhos, orientações gerais, estratégias jurídicas e questões organizacionais. Neste momento, será possível perceber eventuais dificuldades da equipe, profissionais com melhor desempenho, rotina do escritório, relacionamento com clientes, dentre outras percepções. Com isso, o coordenador sentirá que não está perdendo tempo, mas sim, investindo em qualidade da execução e cumprimento de tarefas.

Tais atividades exigem bastante das agendas, por isso é necessário organizar previamente com a equipe o dia, o horário, a duração e a pauta da reunião. Em caso de encontros mais demorados, com exposições e discussões de casos, é indicado comunicar com antecedência para que se programem e até mesmo estudem se for necessário. Nem sempre isso é possível. Sabe-se que na advocacia decisões de última hora acontecem, mas não é a rotina. É viável, desde que com muita disciplina, organizar o dia a dia.

## Apoio

Apoie sua equipe no desenvolvimento de suas atividades. Essa disponibilidade fará a diferença na entrega final ao cliente. Esse é um grande desafio, porque muitas vezes é mais fácil puxar a atividade para si mesmo do que explicar e desenvolver o profissional. Orientação, direcionamento de estudo, legislações, normas e pesquisas fazem parte deste processo.

Com a proximidade da equipe e dos andamentos dos trabalhos, o coordenador poderá constatar e proporcionar treinamentos, identificar cada vez mais o perfil de seus advogados e estagiários e, conseqüentemente, melhorar a distribuição das tarefas. Ao detectar um colaborador de sua equipe com facilidade para relacionamento com os clientes, boa fala e postura, poderá direcioná-lo para determinadas reuniões, visitas ao negócio do cliente, entre outras tantas ações de melhoria contínua e aperfeiçoamento.

Cabe à liderança da empresa ou banca acompanhar e avaliar o desempenho de seus profissionais. Muitas vezes, por ter sido um excelente advogado, é promovido a coordenador, mas sem nenhum preparo ou respaldo para gerir pessoas. O apoio também tem que partir dos executivos, no sentido de saber se o coordenador se realizará com a nova responsabilidade e a desempenhará de acordo com os parâmetros



definidos pela organização. É prudente a empresa oferecer ao profissional cursos de liderança, gestão de projetos, administração, entre outros ligados a gestão.

Antes de promover um advogado a coordenador jurídico, portanto, é preciso ter uma boa e clara conversa, para estabelecer as atividades e funções que ele desempenhará ao assumir a nova responsabilidade e encare o desafio com muita vontade e disposição.

**Date Created**

30/08/2013