Sociedades S.A.: Saída de sócios deve ser encarada com serenidade

Spacca

Se há algo que impacta negativamente a vida de escritórios de advocacia, é a saída de sócios importantes ou de uma área inteira. Infelizmente, esta é uma tendência cada dia mais comum. E ainda assim, extremamente dolorosa. Nada disso representa uma novidade no mundo jurídico, mas o que tem causado desconforto é a naturalidade — ou até a banalização — de ocorrências dessa natureza. Pior quando uma equipe inteira deixa tudo preparado em sigilo e sai de um dia pro outro, para um escritório já montado e tramado meses antes. Engana-se quem pensa que esta questão é vivida por grandes bancas em grandes centros. Este fenômeno está instalado em micro, pequenos e médios escritórios de advocacia em qualquer lugar do país.

A renúncia do papa Bento XVI provocou comoção geral no mundo católico, gerando correntes de opiniões diversas, posições conservadoras e liberais em choque, defesas e acusações e um sem número de especulações. Mal comparando, a cisão de uma banca ou a decisão de saída de um sócio de peso também tem o efeito de uma bomba nuclear.

É direito de qualquer advogado deixar uma banca que não esteja em alinhamento com seus planos — mas que o faça corretamente. Enfim, que cada um reflita sobre a melhor forma de tomar uma decisão como essa. Aprendemos com grandes profissionais que nunca devemos fechar uma porta — pois a ampulheta do mundo movimenta, gira e se esvai de forma absolutamente surpreendente.

Nosso olhar neste artigo recai sobre os que ficam, pois os que saem geralmente tem um plano traçado, seja ele qual for.

Mas como ficam os que são pegos de surpresa? Como tomar decisões corretas estando no olho do furacão? Como manter a equipe tranquila e segura? Como estabelecer um clima de trabalho equilibrado? E, não menos importante, como não deixar uma guerra sangrenta ser travada com os que saem?

É aqui que entra a importância da boa liderança, condução e gestão da crise. *Timing* é palavra-chave para evitar perdas maiores. Manter o foco torna-se vital para que a banca não perca espaço. Cabeça fria nessa hora! Se mal administrada, a crise pode contaminar letalmente a marca jurídica.

Antes de passarmos a algumas dicas e sugestões de ações internas e externas, é importante estabelecer o que fazer com os dissidentes. Procure não alimentar sentimentos de raiva, decepção ou desejo de vingança. Sabemos o quanto é difícil, mas é crucial lutar contra esses demônios. Faça terapia, faça *coaching*, faça aulas de boxe! Extravase a raiva fora do escritório e não deixe que ela contamine a água limpa da renovação.

O ideal é que se faça um acerto rápido e definitivo com os que saem. Se o escritório tiver um acordo de

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

sócios, que se cumpra integralmente o combinado. Se precisar, faça alguma concessão. Se puder, use um mediador. Evite a qualquer custo uma ação judicial ou uma batalha agressiva. Esse gasto de energia tirará a banca do foco principal, que é a sua retomada, fortalecimento e manutenção de equipe, clientes e mercado. Caso não seja possível evitar o conflito, contrate um escritório para defendê-lo, jamais (jamais!) advogue em causa própria. Seu emocional poderá lhe trair.

1. Ações internas: liderança, postura e ousadia

Equipe
É recomendável que os líderes ajam com transparência. Notícias recebidas por terceiros ou imprensa gera muita insegurança e a debandada pode ser maior. Assim que o fato estiver consumado e for irreversível, reúna a equipe e comunique. Aproveite para transmitir força, otimismo, disposição. Peça a ajuda da sua equipe. Mobilize os esforços para não perderem terreno junto aos clientes ativos. Ou seja – tenha percepção e postura firme. Se estiver ou não abalado internamente, que ninguém perceba isto com facilidade.

Inverta os pensamentos ruins: que bom que estas pessoas saíram, que bom que vão buscar o seu caminho — talvez elas fossem quem mais atrapalhasse o escritório. O passado está morto e deve-se iniciar a construção do futuro na mente, em primeiro lugar, considerando o caminho livre destes empecilhos em sua vida, depois objetivando o novo plano de metas e estratégias que irá adotar junto com a equipe que fica.

Clientes
Eles também não podem ser surpreendidos por fontes estranhas. Avise-os todos por meio principalmente de reuniões pessoais. Não delegue isto para ninguém. Os sócios devem manter foco nos clientes e na preservação do projeto maior que é sua marca jurídica criada e conquistada com tanto trabalho e luta.

Logo, nada de telefone ou email, ou um comunicado generalista. Esta disposição pessoal faz com que cada cliente da carteira sinta-se valorizado. Porém durante esta reunião nada de ressentimentos ou raiva (que obviamente nos tomam, mas mantenha a elegância!), tenha atitudes positivas e colocações de bom senso, clareza de propósito e aproximação instintiva para com seus clientes. O telefone é último recurso. E e-mail em hipótese alguma. Somente conversas olho-no-olho resolvem questões desta natureza.

Prepare uma apresentação curta com informações quantitativas e qualitativas para que durante a reunião seja demonstrado os resultados que seu escritório provocou neste cliente. Conte histórias de sucesso, relembre questões de êxito e bem-humoradas. O ser humano gosta de histórias. Por outro lado, adora mais ainda uma boa fofoca de bastidores. Diante deles, estes fatos serão minimizados. Faça um projeto separando os principais clientes e procure preencher todos os horários durante a primeira semana com estas reuniões, pois elas não podem ser aleatórias. Dos maiores ou mais importantes clientes até chegar aos menores.

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

Da mesma forma que a equipe, eles precisam sentir a segurança que continuarão sendo bem atendidos. Fatos desta magnitude possuem o efeito inverso — ao invés de choradeira ou lamentação gere energia boa para prospectar novos clientes, aprimorar a aliança com os clientes ativos e inativos. Trata-se deuma força renovada que produz projetos, novas ideias, pois nos obriga a sair da zona de conforto.

Finanças
Dinheiro não aceita desaforo, portanto, reúna sua equipe financeira e faça um planejamento dos próximos seis meses, considerando novas contratações, construção de novos materiais etc. Em vez de defesa, ao ataque! Equilibre focos de austeridade e escolha bem onde empregar o dinheiro.

Produção
Mudanças assim favorecem que novos procedimentos sejam adotados. A estrutura pode ser repensada, softwares trocados e mais uma vez a liderança tem o poder de unir e mobilizar em prol de um mutirão da qualidade e agilidade para com todos os processos possíveis.

2. Ações externas: a marca jurídica é um organismo vivo

As marcas jurídicas são organismos vivos que nascem, crescem, evoluem e, sim, adoecem. Podem morrer ou renascer com maior ou menor dose de energia. Investir em um programa de curto prazo com foco na comunicação para a rede de contatos, clientes, parceiros exige velocidade e conhecimento dos mecanismos e engrenagens para situações de crise. Afinal está é uma grande crise mesmo, e a advocacia se movimenta constantemente por conta de uma tríade implícita: reputação, conhecimento e segurança.

Na percepção do cliente por um determinado período a marca jurídica estará enfraquecida pela saída de sócio B ou C. Porém, é justamente na segurança que uma comunicação estratégica deve ser concentrada e trabalhada: segurança na equipe que ficou, segurança nos procedimentos internos, segurança na convicção que o escritório não será afetado fortemente — mesmo que o seja. Gerir uma crise assim é gerar a percepção na mente de todos ao redor que estamos navegando no curso certo, apesar da forte tempestade.

Simples e complexo assim. Mas atenção: muitos erros são cometidos na gestão de crise, especialmente se a raiva, a decepção e a sede de vingança se instalar. Nesse clima tenso, quem acaba se concentrando mais nos "inimigos" do que em quem realmente importa, passa a cometer uma série de atos mortais. Acabam imaginando ser suficiente enviar uma nota aos clientes, dar uma palavrinha com a equipe (às vezes nem isto) ou ligar para cada parceiro e contar a sua versão da história. Não caia nessa!

De forma resumida, seguem sete dicas estratégicas:

1. Tenha um ponto de vista diferente sobre esta crise e divulgue isto por meio das reuniões vibrantes, relatórios extraordinários e ousadia.

2. Comece o mais rápido possível o cronograma de visitas nos clientes. O tempo é o fator mais relevante nesta equação.

3. Somente solte comunicados após o novo nome e logomarca estarem prontos. E tudo isto deve ser

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

realizado em tempo recorde. Não espere. Aja! Agora!

4. Valorize suas experiências pessoais com seus clientes.

5. Proteger a marca jurídica significa sobrevivência de médio e longo prazo. Que, ao adotar um projeto arrojado na gestão de crise, ela se fortaleça ainda mais.

6. Marcas jurídicas são carregadas de cargas culturais, experiências, reputação e este conjunto devem ser previstos no projeto de retomada da ação estratégica.

7. Marcas jurídicas não fazem propaganda e publicidade, mas, sim, contam histórias. Conte a sua de maneira arrebatadora!

Conclusão

Como o universo é movido por uma constante busca de equilíbrio, algumas bancas que nasceram no passado de rachas e rompantes enfrentam hoje o mesmo problema. O racha do racha. Serão os tempos modernos?

Vejam o que está ocorrendo no Vaticano. Uma auditoria encomendada pelo próprio papa Bento XVI no ano passado foi concluída e, como resultado, dezenas de mudanças irão ocorrer. Pessoas nocivas estão sendo afastadas, procedimentos estão sendo redefinidos e o resultado disso tudo? Uma organização religiosa que aparentemente se perdia, agora com um gesto corajoso e surpreendente se reposicionará. Deixemos que os historiadores analisem essa revolução mais para frente.

E que, também no futuro, os sucessores de sua banca de advogados também se lembrem destes tempos negros de crise como a maior oportunidade de todos os tempos para reinventar o seu negócio jurídico. E que contem, com muito orgulho, uma história de sangue, suor e conquistas!

Date Created
01/03/2013

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