

Sociedades S.A.: Gestão legal é mais eficiente com funções bem definidas

Spacca

Quando se fala de gestão legal, dois pensamentos vêm em mente: um que remete às definições das políticas, regras, procedimentos, organogramas, e demais conteúdos de natureza regulamentar; outro que se pergunta como será o comportamento daqueles que comandam para conquistar tudo aquilo que está combinado.

O primeiro passo para entender todo esse novelo é compreender que todas as organizações demandam três níveis de atividade (estratégico, tático e operacional) e dois clientes (o externo e o interno). Separar essas atividades facilita muito o processo de delegação e a consciência de quem é mais valioso para fazer o que, do estagiário ao sócio. Por exemplo:



	Cliente externo	Cliente interno
Estratégico	Manutenção do relacionamento, estratégia processual, conhecimento do negócio do cliente.	Planejamento estratégico, posicionamento, investimentos, marketing jurídico.
Tático	Coordenação, supervisão, orientação da equipe jurídica e da controladoria	Coordenação da equipe administrativo-financeira.
Operacional	Elaboração de peças, contratos, documentos; audiências, etc.; controle de prazos, qualidade, informações.	Suporte administrativo, financeiro, gestão de pessoas, tecnologia da informação.

Em virtude dos sócios de escritórios de advocacia terem sido treinados para fazer o operacional para o cliente externo, muitas das atividades táticas e estratégicas acabam sendo relegadas a segundo plano. Nem se fale das atividades dirigidas ao cliente interno. Ocorre que quanto mais se sobe na carreira, mais distantes deve-se ficar do operacional, a não ser que ele seja de alta complexidade ou for extremamente arriscado para o cliente. A pirâmide de uso do tempo de sócios e equipe é inversamente proporcional: a dos sócios é invertida, a da equipe, não. Vejamos:



É altamente recomendável que os sócios ocupem mais de 50% do seu tempo com atividades estratégicas, enquanto a equipe se dedica ao operacional pesado. Que sócios e equipe mais treinada usem uns 30% para atividades táticas, voltadas para a formação dos mais jovens e orientação técnica aos menos experientes. E que sócios gastem no máximo 20% para atividades operacionais de alta complexidade, enquanto a equipe atua no estratégico, especialmente na manutenção de clientes ativos, produção intelectual, dentre outras atividades que gerem sustentabilidade ao escritório e crescimento profissional.

Outro ponto importante para organizar a gestão dentro do escritório é definir quem faz o que.

A gestão da sociedade será conduzida pelo *conselho de sócios*, que nomeará um *sócio-administrador* para atuar na gestão do escritório, que contará com o apoio de um *gerente administrativo-financeiro*. Cada equipe jurídica deve ser liderada por um *sócio coordenador*.

Conselho de sócios

Responsável pelo gerenciamento da imagem e divulgação do escritório, bem como as definição de marketing jurídico; aprovação das contas e do orçamento; condução do planejamento estratégico; alterações do Contrato Social e Regulamento Interno da Sociedade; Acordo de Sócios; admissão e exclusão de Sócios; políticas de distribuição de lucro e reservas. As deliberações do *conselho de sócios* serão comunicadas de imediato aos interessados por e-mail interno do gerente administrativo ou financeiro, dispensada a elaboração de atas.

Sócio-administrador

Caberá a este profissional: assinar os expedientes de rotina administrativa, inclusive anotações nas Carteiras de Trabalho e contratos de rotina, tais como pedidos para compra de materiais para uso rotineiro etc. O sócio-administrador também é responsável pela supervisão dos demais membros da equipe administrativa nos seguintes assuntos: elaboração da política do escritório, planejamento tático e estratégias, desenvolvimento do negócio, gerenciamento dos riscos, controle de qualidade e desenvolvimento organizacional. Caberá ainda ao sócio-administrador do escritório, supervisionar o trabalho de uma equipe que o assessor nas questões administrativas, financeiras, de gestão de pessoas e tecnologia. A gestão do escritório poderá ser compartilhada com outros sócios.

Sócio-coordenador



É o responsável pela gestão dos casos e processos sob sua responsabilidade, pela motivação de sua equipe, pelo cumprimento das determinações do Regulamento Interno, bem como por: supervisionar a elaboração e execução de trabalhos jurídicos de sua área; apoiar os demais sócios no atendimento aos clientes e contatos comerciais; responder a consultas ou orientar aos clientes em tomada de decisões, mantendo a uniformidade da orientação institucional; interagir com as demais áreas do escritório, tanto no âmbito jurídico como administrativo, para a boa consecução dos trabalhos e manutenção do clima organizacional, bem como da estratégia institucional; administrar etapas e prazos dos trabalhos, para garantir o correto cumprimento dos mesmos, primando pelo binômio eficiência e eficácia; assegurar padrão de qualidade para todo serviço prestado, buscando o mais elevado nível de profissionalismo e de satisfação das necessidades dos clientes; cultivar relacionamento sólido e duradouro com os clientes, atuando na consolidação de elevado nível de parceria e confiança; captar novos trabalhos e clientes, através da participação nas reuniões de captação e visitas periódicas a clientes e contatos; manter produção intelectual permanente; cuidar das questões administrativas.

Gerente administrativo-financeiro

Este profissional tem as seguintes atribuições: descrição de cargos e funções; relações com advogados e funcionários; análise e implantação de softwares e hardwares; telefonia, manutenção e renovação de instalações, compras. Biblioteca e arquivo, parte institucional do Escritório, manutenção de normas e procedimentos internos. E também: análise de rentabilidade; contabilidade legal e fiscal; faturamento a clientes e contas a receber; pesquisa e análise da tabela de honorários advocatícios; recrutamento, seleção e contratação de pessoal; avaliação de performance; administração de salários e benefícios.

Gestão administrativa: elaborar, emendar e baixar as políticas e normativos da área administrativa, prevendo sanções; otimizar os recursos presentes e futuros do escritório à consecução de seus fins, atendendo a todas as necessidades materiais e de infraestrutura do escritório, mediante planejamento de consumo e pesquisa de preços e fornecedores, fornecendo o necessário aos integrantes da equipe; manter, prover, distribuir e arquivar todos os registros e formulários de uso rotineiro interno; coordenar as atividades do arquivo, biblioteca, recepção e salas de reunião, copa e cozinha.

Gestão financeira: manter a regularidade fiscal, previdenciária e trabalhista do escritório; gestão do fluxo de caixa do escritório; gestão dos contratos de honorários e inadimplências; supervisão de contas correntes de clientes (honorários e despesas) e das respectivas cobranças; administrar o almoxarifado e o patrimônio, bem como sua atualização, manutenção e descarte; administrar o departamento pessoal: escala de férias, pagamento, cálculo de obrigações trabalhistas e previdenciárias; elaborar, emendar e baixar as políticas e normativos da área financeira; supervisionar e dar suporte à contabilidade gerencial e fiscal.

Gestão de pessoas: elaborar, emendar e baixar as políticas e normativos da área de recursos humanos, prevendo sanções; administrar o plano de carreira, avaliação e desempenho da equipe jurídica; administrar o plano de cargos, requisitos dos cargos, vencimentos e salários da equipe administrativa escritório; administrar a política de licença e férias do escritório;



qualificar e quantificar o pessoal necessário ao funcionamento do escritório, em condições ideais de eficiência administrativa; recomendar a reciclagem e o aperfeiçoamento de profissionais, ainda que em caráter de advertência; selecionar e contratar os novos empregados e estagiários do escritório, promovendo seu treinamento e integração ao escritório.

Gestão de tecnologia: elaborar, emendar e baixar as políticas e normativos da área de tecnologia, prevendo sanções; aquisição, regularidade, atualização, renovação, manutenção e o descarte de equipamentos de telefonia e informática (hardware) e os respectivos programas de computador (software); atualização de dados nos programas de uso comum do escritório; manter rotinas e padrões comuns para arquivo de documentos na rede, abertura de diretórios, direitos e acessos limitados, acesso a intranet, a internet e aos tribunais; guarda de todos os dados e arquivos magnéticos do escritório; execução de rotina de back-up, limpeza e re-armazenamento dos arquivos do escritório; a correta divulgação dos recursos de informática necessários à otimização dos serviços do escritório; gerir a guarda e manutenção das senhas de todos os usuários e programas do escritório.

Quando o que precisa ser feito fica claro, fica mais fácil buscar ou dizer quem deverá assumir determinadas responsabilidades e qual é o nível de comprometimento esperado. Decidir quem faz o que é tarefa de sócios e é indelegável. Conhecer bem a sua equipe e trazer racionalidade para a mesa de reuniões aproxima um grande líder da sua equipe. Nessa caminhada, torna-se possível profissionalizar cada vez mais a advocacia e todas as pessoas envolvidas ganham maturidade para assumir cada vez mais desafios que podem mudar suas vidas. Isso não tem preço.

Date Created

13/09/2013