



## Organização de pessoal e redução de custos fortalecem um escritório

No mundo dos negócios, há um universo de diferença entre organizações que prestam serviços e os outros tipos de empresas. Essa diferença é particularmente profunda, quando começamos a falar sobre o planejamento e execução de uma estratégia de recuperação em época de crise. Algumas empresas podem se reestruturar em torno de produtos e outras, que prestam serviços, como é o caso de escritórios de advocacia, devem iniciar este processo de recuperação com as pessoas e o seu compromisso com a organização.

### Compromisso

Para um escritório de advocacia que procura uma retomada bem sucedida, tudo começa no núcleo das pessoas que o compõe e o compromisso delas com o futuro da banca. Primeiramente, deve se determinar a extensão e a profundidade do compromisso destas pessoas, a fim de avançar.

Sem este conhecimento não há uma base a partir da qual é possível se reerguer. É como se tentasse se reconstruir sobre areia movediça. A fim de se comprometerem, as pessoas precisam saber duas coisas relevantes, para onde a empresa está indo e como irá chegar lá. Estas duas questões são frequentemente classificadas como:

- Missão / Objetivo
- Estratégia / Cultura

### Missão / Objetivo

Se as pessoas estão indecisas sobre se comprometer ou não, elas precisam saber, no mínimo, com o que irão se comprometer. Em outras palavras, se permanecerem no escritório, necessitam avaliar no que estarão se envolvendo e para onde o escritório está caminhando. E é este o sentido de missão.

O que se observa, porém, é que isto falta em grande parte dos escritórios e constitui uma fonte de problemas para eles, visto que as pessoas não criam um vínculo maior com o lugar em que trabalham. Os sócios de uma banca de advogados devem buscar criar um consenso em torno da missão de seu escritório, a fim de que todos se sintam comprometidos, engajados e vistam a camisa.

### Estratégia / Cultura

Se a missão define a natureza do escritório que está sendo criado, a estratégia e a cultura definem o "como". Um acordo a respeito do conjunto de princípios operacionais que guiarão o escritório fornece uma base mais clara para a tomada de decisão, com maior harmonia e maior probabilidade de sucesso. Dessa forma, haverá um foco com qual o escritório deverá trabalhar, o que ajuda e muito a ser levado como regra de conduta primordial por todos os sócios e colaboradores.

Feito isso, a segunda chave para lidar com a crise é o redimensionamento da estrutura de custos da banca de advogados de acordo com o seu tamanho. Para dar a um escritório uma maior chance de sucesso é fundamental diminuir o máximo possível a pressão financeira.

Embora existam outros passos importantes, gerenciar os compromissos de caixa de uma empresa é o



---

primeiro e mais importante ponto para minimizar os efeitos da crise. Normalmente, as duas maiores exigências sobre os recursos financeiros de um escritório de advocacia são:

- O custo associado às pessoas.
- O custo associado à locação de espaço.

### **Gestão do custo de pessoal**

O custo mais importante de se gerir, quando se busca fazer um planejamento para a contenção de recursos é em relação aos advogados e às pessoas ligadas às áreas de apoio do escritório. Isso é, muitas vezes, um trabalho um tanto quanto doloroso, porque geralmente inclui ter que cortar alguns deles e dar notícias difíceis para os profissionais que foram membros de longa data da banca.

O objetivo central é redimensionar o escritório para que o excesso de custo de pessoal seja minimizado, uma vez que o objetivo é reduzir a saída de caixa. A nova estrutura deve prever, na medida do possível, a retenção apenas dos profissionais que tenham uma maior contribuição na produtividade do escritório, diminuindo a mão de obra pouco ocupada ou subutilizada.

Uma análise similar deve ser feita em relação às áreas de apoio do escritório, a fim de que permaneçam apenas os colaboradores que tenham um nível de trabalho justificável, observando sempre a meta de ficar com a equipe mais produtiva possível.

### **Gerenciando os custos do espaço**

Quase tão importante como custo das pessoas é a despesa associada com o espaço dos escritórios. E para isso, vamos abordar algumas medidas que podem ser tomadas para diminuí-las. Se você tem mais espaço locado do que precisa ou se o seu contrato for igual ou superior ao do mercado, uma renegociação seria apropriada. Faça do seu locador um "parceiro" nesta sua empreitada.

Caso seja proprietário do espaço usado, considere a opção de sublocar a parte que se mostrar excessiva às necessidades atuais. Avalie a possibilidade de implementação do home office. Embora ainda seja um tema polêmico, tabu mesmo no universo das bancas advocatícias, o ganho de tempo e a economia são pontos-chave que não devem ser desconsiderados em momentos de dificuldade.

O tempo que se perde no trânsito ou apenas se deslocando do escritório para casa e vice-versa, poderia estar sendo mais bem utilizado para resolver problemas ou adiantar tarefas. Isso pode tornar um profissional muito mais motivado e produtivo. Além disso, outros custos com ele são drasticamente reduzidos.

Outro modelo que poderia ser implantado em determinados escritórios, pela sua natureza, é o da advocacia virtual, visto que o serviço online proporciona não só economia de dinheiro e de tempo dos clientes, como também dos advogados e lhes oferece um meio mais simples para trabalhar.

E, ainda, se você tiver um contrato de locação prestes a expirar, pense em alugar um imóvel em uma região com aluguéis mais baratos. A crise no mercado criou ótimas oportunidades e custos menores. Por fim, caso você não tenha grande experiência em negociação de contratos de locação de escritórios, talvez seja a o caso de buscar um profissional especializado que possa ajudá-lo.

### **Date Created**



11/10/2015