

Administração Legal para Advogados

Coordenadoras

Anna Luiza Boranga

Simone Viana Salomão

Autores

Anna Luiza Boranga

Antonio Carlos Siqueira da Silva

Mario Leandro Campos Esequiel

Rogério Góes

Rubens de Souza Manino Junior

Sergio Fadel

Simone Viana Salomão

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: xlivros.com ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.

série **GVlaw**

Anna Luiza Boranga
Simone Viana Salomão
Coordenadoras

DIREITO, GESTÃO E PRÁTICA

**Administração Legal
para Advogados**

Anna Luiza Boranga
Antonio Carlos Siqueira da Silva
Mario Leandro Campos Esequiel
Rogério Góes
Rubens de Souza Manino Junior
Sergio Fadel
Simone Viana Salomão

1ª edição
2009
2ª tiragem
2010





Rua Henrique Schaumann, 270, Cerqueira César — São Paulo — SP
CEP 05413-909 – PABX: (11) 3613 3000 – SACJUR: 0800 055 7688 – De 2ª a 6ª, das 8:30
às 19:30

E-mail saraivajur@editorasaraiva.com.br

Acesse www.saraivajur.com.br

FILIAIS

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 – Centro – Fone: (92) 3633-4227 – Fax: (92) 3633-4782 – Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 – Brotas – Fone: (71) 3381-5854 / 3381-5895 – Fax: (71) 3381-0959 – Salvador

BAURU (SÃO PAULO)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 – Centro – Fone: (14) 3234-5643 – Fax: (14) 3234-7401 – Bauru

CEARÁ/PIAUI/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 – Jacarecanga – Fone: (85) 3238-2323 / 3238-1384 – Fax: (85) 3238-1331 –
Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2 Lote 850 — Setor de Indústria e Abastecimento – Fone: (61) 3344-2920 / 3344-2951 – Fax:
(61) 3344-1709 — Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 – Setor Aeroporto – Fone: (62) 3225-2882 / 3212-2806 – Fax: (62) 3224-3016 –
Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 – Centro – Fone: (67) 3382-3682 – Fax: (67) 3382-0112 – Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 – Lagoinha – Fone: (31) 3429-8300 – Fax: (31) 3429-8310 – Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 – Batista Campos – Fone: (91) 3222-9034 / 3224-9038 – Fax: (91) 3241-0499 –
Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 – Prado Velho – Fone/Fax: (41) 3332-4894 – Curitiba

PERNAMBUCO/PARAÍBA/R. G. DO NORTE/ALAGOAS

Rua Corredor do Bispo, 185 – Boa Vista – Fone: (81) 3421-4246 – Fax: (81) 3421-4510 – Recife

RIBEIRÃO PRETO (SÃO PAULO)

Av. Francisco Junqueira, 1255 – Centro – Fone: (16) 3610-5843 – Fax: (16) 3610-8284 – Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 – Vila Isabel – Fone: (21) 2577-9494 – Fax: (21) 2577-8867 / 2577-9565 – Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 – Farrapos – Fone/Fax: (51) 3371-4001 / 3371-1467 / 3371-1567 – Porto Alegre

SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 – Barra Funda – Fone: PABX (11) 3616-3666 – São Paulo

ISBN 978-85-02-16332-4

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Direito, Gestão e Prática: administração legal para advogados / coordenadoras Anna Luiza Boranga, Simone Viana Salomão. – São Paulo : Saraiva : Fundação Getulio Vargas, 2009. – (Série GVlaw)

Vários autores.

1. Administração de empresas 2. Direito I. Boranga, Anna Luiza. II. Salomão, Simone Viana. III. Série. 09-01534 CDU-340.11.658

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração legal para advogados 340.11.658

Diretor editorial Antonio Luiz de Toledo Pinto

Diretor de produção editorial Luiz Roberto Curia

Editora Manuella Santos
Assistente editorial Daniela Leite Silva
Produção editorial Lúgia Alves / Clarissa Boraschi Maria Coura
Estagiário Vinicius Asevedo Vieira
Preparação de originais Maria Lúcia de Oliveira Godoy / Maria de Lourdes Appas
Arte e diagramação Cristina Aparecida Agudo de Freitas / Isabel Gomes Cruz
Revisão de provas Rita de Cássia Queiroz Gorgati / Adriana Barbieri de Oliveira / Amanda Maria de Carvalho
Serviços editoriais Ana Paula Mazzoco / Carla Cristina Marques / Elaine Cristina da Silva
Produção eletrônica Ro Comunicação

Data de fechamento da edição: 1º-9-2009

Dúvidas?

Acesse www.saraivajur.com.br

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva.
A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Aos alunos do GV*law*.

APRESENTAÇÃO

A FGV é formada por diferentes centros de ensino e pesquisa com um único objetivo: ampliar as fronteiras do conhecimento, produzir e transmitir ideias, dados e informações, de modo a contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país e sua inserção no cenário internacional.

Fundada em 2002, a Escola de Direito de São Paulo privilegiou um projeto diferenciado dos currículos tradicionais das faculdades de direito, com o intuito de ampliar as habilidades dos alunos para além da técnica jurídica. Trata-se de uma necessidade contemporânea para atuar em um mundo globalizado, que exige novos serviços e a interface de diversas disciplinas na resolução de problemas complexos.

Para tanto, a Escola de Direito de São Paulo optou pela dedicação do professor e do aluno em tempo integral, pela grade curricular interdisciplinar, pelas novas metodologias de ensino e pela ênfase em pesquisa e publicação. Essas são as propostas básicas indispensáveis à formação de um profissional e de uma ciência jurídica à altura das demandas contemporâneas.

No âmbito do programa de pós-graduação *lato sensu*, o *GVlaw*, programa de especialização em Direito da Escola de Direito de São Paulo, tem por finalidade estender a metodologia e a proposta inovadora da graduação para os profissionais já atuantes no mercado. Com pouco tempo de existência, a unidade já se impõe no cenário jurídico nacional através de duas dezenas de cursos de especialização, corporativos e de educação continuada. Com a presente *Série GVlaw*, o programa espera difundir seu magistério, conhecimento e suas conquistas.

Todos os livros da série são escritos por professores do *GVlaw*, profissionais de reconhecida competência acadêmica e prática, o que torna possível atender às demandas do mercado, tendo como suporte sólida fundamentação teórica.

O *GVlaw* espera, com essa iniciativa, oferecer a estudantes, advogados e demais profissionais interessados insumos que, agregados às suas práticas, possam contribuir para sua especialização, atualização e reflexão crítica.

Leandro Silveira Pereira
Diretor Executivo do GVlaw

PREFÁCIO

É com grande satisfação que lançamos este primeiro livro sobre técnicas e instrumentos de gestão para advogados, trazendo para o mercado jurídico uma visão profissional desta atividade relativamente nova que é a Administração Legal, integrando a série de Publicações *GVlaw*.

O conceito de Administração Legal foi introduzido no Brasil na década de 90 e a partir de 2002 o primeiro curso sobre a matéria foi implementado pelo *GVlaw*, de forma pioneira, em seus Cursos de Educação Continuada e Especialização.

Trata-se na verdade de uma adequação dos conceitos de Administração, amplamente utilizados na gestão de empresas, à área de prestação de serviços jurídicos. Para compor este livro foram convidados os professores que integram a equipe do curso em suas respectivas áreas de atuação e conhecimento.

Nosso objetivo é dar uma visão geral dos temas, divididos por áreas de conhecimento, proporcionando ao leitor, o advogado, um contato maior com a ciência da Administração. Mediante uma abordagem simples e prática, busca-se identificar em cada área quais são os instrumentos disponíveis e como esses instrumentos podem ser utilizados em um escritório de advocacia ou em um departamento jurídico de empresa.

As questões relativas a conceitos básicos, organização do fluxo de trabalho jurídico e da equipe administrativa, bem como ao tema do Planejamento Estratégico, foram abordadas por estas coordenadoras. Os temas relativos a sociedades de advogados e gestão de capital humano foram desenvolvidos pelo professor Rogério Góes. A gestão financeira foi o tema de concentração do professor Mario Leandro Campos Esequiel. O professor Rubens Manino desenvolveu o tema da tecnologia da informação, área na qual é especialista. O tema de *marketing* foi desenvolvido pelo professor Sergio Fadel, e para falar sobre a organização de departamentos jurídicos foi convidado o professor Antonio Siqueira.

Todos, sem exceção, que contribuíram para a construção do curso de “Administração Legal para Advogados” do *GVlaw* conhecem

profundamente os assuntos ligados ao tema e hoje são profissionais que atuam em escritórios de diferentes portes. São Administradores Legais, especialistas na área e divulgadores dos seus conhecimentos.

Esperamos com esta obra tornar o tema mais acessível ao leitor, proporcionando-lhe a possibilidade de utilizar algumas ideias em suas organizações jurídicas.

Anna Luiza Boranga
Simone Viana Salomão
Coordenadoras

SUMÁRIO

[Apresentação](#)

[Prefácio](#)

[1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO LEGAL](#)

[Anna Luiza Boranga](#)

[1.1 Introdução](#)

[1.2 Ciclo de vida dos escritórios](#)

[1.3 Administração legal](#)

[1.4 Advogar ou administrar: eis a questão!](#)

[1.5 Problemas da administração não profissional](#)

[1.6 Capital humano na administração legal](#)

[1.7 Problemas que podem ocorrer em uma administração não planejada](#)

[1.8 Conclusão](#)

[2 SOCIEDADE DE ADVOGADOS](#)

[Rogério Góes](#)

[2.1 Decisão: advogado autônomo versus sociedade de advogados](#)

[2.1.1 Advogado autônomo](#)

[2.1.2 Advogados autônomos dividindo despesas](#)

[2.1.3 Advogados reunidos em sociedade de advogados](#)

[2.2 Aspectos relevantes da constituição de sociedade de advogados](#)

[2.2.1 Aspectos legais – legislação aplicável](#)

[2.2.1.1 Estatuto da Advocacia e da OAB](#)

[2.2.1.2 Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB](#)

[2.2.1.3 Provimento n. 112/2006](#)

[2.2.2 Aspectos societários](#)

[2.2.2.1 Acordo de cotistas](#)

2.2.2.2 Regulamento interno

2.2.3 Aspectos de relacionamento

2.2.3.1 Relacionamento com funcionários e advogado sob regime da CLT

2.2.3.2 Relacionamento com advogado autônomo

2.2.3.3 Relacionamento com advogado associado

2.2.3.4 Relacionamento com estagiários

2.2.3.5 Relacionamento com pessoas jurídicas

2.2.3.5.1 Relacionamento com sociedades correspondentes

2.2.3.5.2 Relacionamento com sociedades de advogados – parcerias

2.2.3.5.3 Relacionamento com clientes

2.2.4 Aspectos tributários

2.2.4.1 Imposto sobre serviços de qualquer natureza

2.2.4.2 Imposto de renda

2.2.4.3 INSS

2.2.4.4 COFINS

2.3 Conclusão

3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO JURÍDICO

Anna Luiza Boranga

3.1 Como escolher um sócio? Como contratar um advogado?

3.2 Área de atuação

3.3 Fluxo de trabalho jurídico e controle de qualidade

3.4 Composição da equipe e organograma

3.5 Formatação das equipes

3.6 Conclusão

4 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Rogério Góes

4.1 Recrutamento e seleção

4.1.1 Recrutamento

4.1.1.1 Recrutamento interno

[4.1.1.2 Recrutamento externo](#)

[4.1.1.3 Recrutamento misto](#)

[4.1.2 Seleção](#)

[4.1.3 Contratação](#)

[4.1.3.1 Apresentação dos documentos](#)

[4.1.3.2 Cartas e compromissos de responsabilidade](#)

[4.1.3.3 Recepção do novo colaborador](#)

[4.2 Treinamento](#)

[4.3 Avaliação](#)

[4.3.1 Pesquisa de clima organizacional](#)

[4.3.2 Avaliação de desempenho](#)

[4.3.3 Avaliação 360 graus](#)

[4.4 Plano de carreira](#)

[4.5 Política de remuneração](#)

[4.5.1 Faixas salariais](#)

[4.5.2 Remuneração fixa e remuneração variável](#)

[4.5.3 Remuneração direta e indireta](#)

[4.6 Liderança](#)

[4.7 Motivação](#)

[Referências](#)

[5 GESTÃO FINANCEIRA](#)

[Mario Leandro Campos Esequiel](#)

[5.1 Introdução](#)

[5.2 Contratos de honorários](#)

[5.3 Controle de despesas](#)

[5.4 Fluxo de caixa](#)

[5.5 Orçamento](#)

[5.6 Relatórios financeiros](#)

[5.7 Indicadores financeiros](#)

[5.8 Indicadores de desempenho](#)

[5.9 Conclusão](#)

[Referências](#)

6 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Rubens de Souza Manino Junior

6.1 Introdução

6.2 Infraestrutura de rede e comunicação

6.2.1 Redes de comunicação

6.2.2 Internet

6.2.3 Integração dados/voz

6.2.4 Videoconferência

6.3 Aplicativos e Sistemas

6.3.1 Sistemas Operacionais

6.3.2 Sistemas de proteção/segurança

6.3.3 Sistemas de comunicação e acesso

6.3.4 Sistemas para produção e compartilhamento de informação

6.3.5 Banco de Dados

6.3.6 Sistemas de gestão administrativa e financeira

6.3.7 Sistemas de gestão processual

6.4 Equipe técnica

6.4.1 Dimensionamento

6.4.2 Funções executadas pela equipe de TI

6.4.3 Gestão da TI

6.4.3.1 Planejamento

6.4.3.2 Orçamento anual de TI

6.4.3.3 Como selecionar projetos de TI

6.5 Segurança

6.5.1 Impacto nos negócios

6.5.2 Plano de continuidade

6.5.2.1 Atividades no tempo

6.5.2.2 Backup

6.5.3 Política de segurança em TI

6.6 Conclusão

Referências

7 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Simone Viana Salomão

7.1 Introdução

7.2 Rotinas administrativas

7.3 Documentação

7.3.1 Arquivo

7.3.2 Reprografia

7.3.3 Circulação interna

7.3.4 Expedição

7.4 Distribuição do espaço físico (layout)

7.4.1 Ergonomia

7.4.2 Clima organizacional

7.4.3 Fluxo de trabalho

7.4.4 Circulação de pessoas

7.5 Cargos e funções administrativos

7.5.1 Levantamento de dados

7.5.2 Ferramentas

7.5.3 Avaliação das rotinas e procedimentos internos

7.5.4 Dimensionamento da equipe

7.5.5 Pesquisa salarial

7.5.6 Descrição de cargos e funções

7.6 Conclusão

Referências

8 GESTÃO ESTRATÉGICA DO JURÍDICO

Antonio Carlos Siqueira da Silva

8.1 Uma experiência prática

8.2 Uma identidade para o jurídico

8.3 Um jurídico alinhado com os negócios, inovador e flexível

8.4 Diretrizes para atuação do jurídico

8.5 Conclusão

Referências

9 ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Sergio Fadel

9.1 Introdução

9.2 Definição de marketing

- 9.2.1 Conceito de serviços
- 9.3 Objetivos do marketing jurídico
- 9.4 Principais ferramentas da comunicação
 - 9.4.1 A importância da marca
 - 9.4.2 Comunicação visual e corporativa
 - 9.4.2.1 Logotipo
 - 9.4.2.2 Projeto arquitetônico
 - 9.4.2.3 Portfólio
 - 9.4.3 Publicidade
 - 9.4.4 Internet e o mundo do www
 - 9.4.5 Assessoria de imprensa
 - 9.4.6 Marketing de relacionamento
 - 9.4.6.1 Ombudsman
 - 9.4.6.2 CRM – Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
 - 9.4.6.3 Pesquisa de satisfação
 - 9.4.6.4 Boletim Informativo
 - 9.4.6.5 Eventos e seminários
 - 9.4.6.6 Responsabilidade social
 - 9.4.7 Marketing interno
 - 9.4.8 Marketing pessoal
- 9.5 O que mais podemos fazer?
- 9.6 Plano de marketing
- 9.7 Conclusões

Referências

10 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NA ADVOCACIA

Anna Luiza Boranga

- 10.1 Conceituação
- 10.2 Etapas
- 10.3 Determinando objetivos
- 10.4 Análise da organização atual e perfil dos sócios
- 10.5 Identificação de pontos fortes e fracos
- 10.6 O que é estratégia?
- 10.7 Análise estratégica

10.8 Formulação da estratégia

10.9 Implementação da estratégia

10.10 Liderança

10.11 Motivação

10.12 Quais problemas podem ser encontrados durante um planejamento?

10.13 Fator humano e o planejamento estratégico

10.14 Conclusão

1 CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO LEGAL

Anna Luiza Boranga

Coordenadora e professora do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw e do Curso de Gestão de Serviços Jurídicos da Fundação Getulio Vargas no Rio de Janeiro; formada em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas; fundadora e primeira presidente do Centro de Estudos de Administração para Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos; presidente da Fenalaw – Congresso e Exposição para Advogados; sócia fundadora da ALB Consultoria Ltda.

1.1 Introdução

A necessidade de modernização das estruturas organizacionais e administrativas dos escritórios de advocacia, decorrente da busca por maior eficiência, qualidade e competitividade, tem levado os advogados a rever seus conceitos e buscar novas ideias no campo da administração.

Escritórios de diferentes portes e até mesmo advogados que pretendem iniciar seu próprio negócio são beneficiados pela utilização de novas soluções, pois os problemas básicos são, na maioria das vezes, extremamente semelhantes. Aqueles que atuam há mais tempo têm hoje a opção de parar, refletir e analisar sua história onde verificarão, muito provavelmente, que suas crises deveram-se à falta de planejamento prévio ou de uma estrutura organizada.

Tanto mais bem estruturada e planejada a organização dos escritórios tanto maiores serão suas chances de que o sucesso e o crescimento dos negócios não prejudiquem a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente.

Para a solução de problemas de organização e administração interna dos escritórios não se propõe nenhuma fórmula mágica, nem se pretende hoje encontrar soluções maravilhosas. Propõe-se, sim, que os advogados avaliem corretamente a real importância de seu negócio, qual seja, uma empresa que fundada a partir da vontade de um ou vários empreendedores deve ser gerenciada de forma profissional, nos moldes de empresas bem-sucedidas. Para tanto devemos continuamente pesquisar alternativas inovadoras, adequadas às peculiaridades do trabalho jurídico, que possibilitem o gerenciamento eficiente das atividades internas que lhe dão suporte.

1.2 Ciclo de vida dos escritórios

Os escritórios na fase inicial de formação apresentam características especiais que refletem o idealismo dos sócios, baseado numa organização voltada para a ação e impulsionada pelas oportunidades, com grande flexibilidade e capacidade de adaptação a novas realidades. Nesta fase existem poucos sistemas, normas e diretrizes internas, e a vulnerabilidade também é maior: um problema pode tornar-se uma crise sem aviso prévio. O gerenciamento é feito por meio de crises.

O crescimento não planejado acontece no decorrer de crises internas, com as estruturas da organização enfrentando problemas na passagem de pequeno para médio, e de médio para grande porte. À medida que as atividades se desenvolvem e aumenta o número de clientes e processos, reduz-se a flexibilidade inicial, ao mesmo tempo que aumenta a complexidade dos problemas e suas soluções tornam-se mais difíceis, exigindo a adoção de maiores controles. A falta de padrões internos leva ao surgimento de ações nem sempre coerentes com os objetivos iniciais, e o advogado se vê, de repente, na função de advogado-administrador, com considerável parcela de seu precioso tempo dedicada à administração interna do escritório.

Inicialmente, na vã tentativa de se organizar, são adquiridos equipamentos modernos, *softwares* e computadores de última geração, nem sempre compatíveis com suas necessidades.

Várias questões se apresentam como a de crescer ou não crescer, fazer investimentos baseados no caixa existente ou no fluxo de receitas previstas. A consequência de uma ação do tipo não organizado é a subutilização dos equipamentos e *softwares* provocando um baixo retorno sobre o capital investido.

A falta de estrutura se faz presente e a preocupação básica também: Como atender o cliente com rapidez? Como se tornar mais eficiente sem prejuízo da qualidade? Quando e onde investir para aprimorar os serviços? Discussões do tipo especializar-se, selecionar ou departamentalizar áreas de atuação tornam-se frequentes entre a equipe de advogados do escritório.

Certamente opções existem, e muitas. Porém decisões não estruturadas representam um mero paliativo.

Nenhum escritório pode crescer mais do que sua capacidade de administração; os advogados devem sempre se perguntar o que farão quando seu negócio crescer, pois o crescimento do escritório segue sempre os limites de sua administração.

O ponto de partida para a solução de tantas dificuldades encontra-se na correta utilização de alguns instrumentos que a ciência da administração vem desenvolvendo através dos tempos e que, a esta altura, serão de grande valia aos advogados, como a administração profissional, o uso adequado do planejamento estratégico e o enfoque principal nas necessidades do cliente.

1.3 Administração legal

A importância adquirida pelos advogados e conseqüentemente pelos escritórios de advocacia nas últimas décadas e a necessidade de solucionar problemas de gerenciamento destas organizações provocaram o aparecimento de uma nova categoria profissional especializada nesta área de administração: o Administrador Legal.

A administração legal, servindo-se de modernas técnicas de gerenciamento, auxilia os advogados não apenas na solução de problemas específicos, como também fornece subsídios à tomada de decisões estratégicas no que diz respeito ao futuro de suas atividades.

Estes profissionais, formados em universidades, porém desenvolvidos dentro dos escritórios, criaram seus próprios métodos de gerenciamento, adotando soluções inovadoras e uma metodologia diferenciada de trabalho compatível com os aspectos de cultura e filosofia do trabalho legal do advogado.

No Brasil, encontramos o administrador legal em escritórios de médio e grande porte, cuja visão empresarial de seus sócios permitiu o emprego de novas alternativas. Outra solução encontrada pelos escritórios que vem sendo utilizada também no Brasil é a contratação de empresas de consultoria em administração legal para reorganização de seus escritórios e para a seleção, formação e treinamento de seus administradores legais. Além desta, o consultor auxilia os advogados a desvencilharem-se de técnicas tradicionais e a identificarem o que precisa ser feito, liberando seu tempo para a prática da advocacia.

1.4 Advogar ou administrar: eis a questão!

A necessidade de cuidar e gerenciar o escritório próprio tem levado muitos advogados a questionar se é ou não vantajoso manter um escritório de maior porte. Normalmente as horas consumidas com assuntos de natureza administrativa são muito desgastantes, não geram lucro, tomam muito tempo e dão a sensação de que o advogado não está conseguindo atender bem nem seus clientes e muito menos a questão gerencial. E temos uma agravante: o advogado aprendeu a advogar e em nenhum momento da faculdade de Direito teve acesso a modernas técnicas de administração que pudessem lhe fornecer subsídios para facilitar esta tarefa.

O advogado começa com uma estrutura pequena, normalmente familiar, uma secretária e um assistente; os clientes começam a aparecer e, se ele tiver um serviço com qualidade, logo outros clientes lhes serão recomendados, promovendo o primeiro sinal de crise: Como atender a todos com a mesma qualidade do início onde sua atenção estava voltada para um volume menor de casos? E como fazer para controlar os processos que começam a chegar, com prazos, agenda, audiências e tantas outras rotinas que exigem controle sofisticado? Aqui começam as dificuldades. Por esse

motivo e tantos outros que podem ser percebidos faz-se necessário profissionalizar esse trabalho. Não mais nos parece possível conviver com estruturas pouco profissionais, sem regras claras ou políticas determinadas no momento atual. O advogado deve gerar lucro, captar clientes, atender com qualidade e presteza, atualizar-se do ponto de vista intelectual e acadêmico. Em um escritório de advocacia ele é a área fim, isto é, o gerador de receitas. E tirá-lo desta função prioritária nos parece um custo não recuperável.

Profissionais de outras áreas, não geradoras de receitas neste ambiente, podem e devem ser responsáveis por administrar a estrutura de apoio ao trabalho jurídico, formando uma área de apoio à equipe jurídica. Neste caso, o advogado é responsável pelo atendimento ao cliente externo e a administração atende o cliente interno, isto é, o próprio advogado.

1.5 Problemas da administração não profissional

O primeiro risco que corre o advogado ao não profissionalizar sua estrutura administrativa será a perda de qualidade no serviço. Não raro encontramos organizações paternalistas onde, por força de relacionamentos de amizade ou mesmo familiares, muitas das atividades não são feitas ou são malfeitas. No intuito de ajudar os que lhe são caros, ou porque entendem que desta forma estão se cercando de pessoas confiáveis, alguns advogados se cercam de parentes nem sempre com vocação para determinadas tarefas e muitas vezes sem qualquer habilitação para o desempenho das funções que lhes são exigidas.

Outro fator relevante é a falta de sensibilidade para saber qual a estrutura mínima necessária para que se possa contar com um bom atendimento ao cliente. Não raro encontramos grupos com até seis advogados, alguns estagiários e apenas uma secretária e uma recepcionista para atender e dar suporte aos advogados. A confusão de atribuições e tarefas fica muito clara: quem vai atender e fazer ligações, anotar e transmitir recados, fazer pagamentos em bancos, recepcionar clientes, arquivar pastas de casos e processos, cuidar das contas-correntes de despesas e de honorários? Evidentemente alguma coisa não vai ficar bem

feita. O advogado acaba assumindo a tarefa de cobrar os honorários aos clientes, fazer notas de cobrança, cuidar dos arquivos. E em vez de treinar seus estagiários para prepará-los para que cresçam com o escritório desde já formando uma mão de obra interna de qualidade, acabam por utilizá-los em serviços externos que não agregam valor ao trabalho jurídico ou mesmo para cuidar de arquivos e biblioteca. A relação custo-benefício desta situação é claramente prejudicial.

Outro fator de importância refere-se a questões que envolvem conflitos familiares e sucessão. A partir do momento em que o fundador (ou fundadores) resolve(m) se aposentar nem sempre está nítida a existência de um novo líder que possa conduzir a organização. Neste momento fica também explicitada a necessidade da participação de terceiros, seja no papel de sócios sem vínculo familiar ou mesmo de terceiros, administradores legais ou consultores, que possam conduzir o processo de sucessão sem prejudicar o trabalho jurídico.

1.6 Capital humano na administração legal

O capital humano é o fator de maior importância na empresa de serviços jurídicos. Lembre-se que toda inteligência jurídica nasce e fica arquivada na cabeça dos advogados, que sua principal característica é a criatividade, buscar soluções inovadoras e inteligentes para o trabalho jurídico. Desta forma, fica também muito clara a necessidade de se atender bem esses “artistas da advocacia”, mentes privilegiadas e que podem ser a causa do sucesso ou fracasso de uma demanda. Para que possam trabalhar adequadamente, terão que ser bem atendidos, motivados, formar equipes integradas, atingir seus objetivos pessoais e se sentir adequadamente remunerados.

Este é um quesito fundamental para a questão do gerenciamento da equipe e da Administração Legal, merecendo uma longa avaliação a respeito nos próximos itens.

1.7 Problemas que podem ocorrer em uma administração não planejada

Em função da falta de planejamento, não são estabelecidas políticas internas, normas e procedimentos a serem adotados no dia a dia do trabalho da organização. As consequências se fazem sentir na rotina diária do trabalho, dificultando o fluxo de atividades e a eficiência. São também necessárias soluções específicas para problemas do tipo: contratação, preço e cobrança de honorários, controle de despesas de clientes, processos e casos em andamento, critérios para admissão de sócios e administração participativa, espaço físico e *layout*, arquivos, padrões internos e imagem.

Não deve ser relegada também a importância de se manter o enfoque no cliente, pois este, sem dúvida alguma, é o caminho mais seguro para o sucesso. O cliente é o objetivo final do escritório. Deve-se oferecer a ele o serviço que necessita com a máxima qualidade, a um valor justo e de modo eficaz.

Uma eficiente e bem gerida estrutura interna, adequada às necessidades do trabalho do advogado, será instrumento fundamental para o bom desempenho do escritório e estará diretamente relacionada ao futuro e à sobrevivência da empresa.

1.8 Conclusão

Em função das necessidades deste novo mercado, competitivo e globalizado, os advogados devem se preparar, tomando conhecimento dos instrumentos que a ciência da Administração disponibiliza. Como consequência desta necessidade em utilizar os instrumentos de Administração Legal foram criados centros de estudos e cursos especializados em faculdades de Direito. Podemos citar aqui o Curso de Administração Legal do GV*law* da Fundação Getulio Vargas, o CEAE – Centro de Estudos de Administração Legal para Advogados, o Grupo de Excelência em Administração Legal do CRA – Conselho Regional de Administração de São Paulo, que vieram para suprir a demanda por este conhecimento. Além da teoria obtida por meio destes cursos, há também a

troca de informações e experiência, que permite a advogados de diferentes cidades e Estados conhecer a realidade de nosso país no que tange à área jurídica.

Em termos de teoria, podemos adequar as leis da Administração a todos os aspectos da prestação de serviços jurídicos, notoriamente na organização da empresa de advocacia propriamente dita, permitindo ao advogado dedicar-se com mais afinco à tarefa de advogar.

Com uma estrutura organizacional profissionalizada, gerida de acordo com as mais modernas técnicas de Administração, a advocacia brasileira certamente estará apta a competir no mercado mundial, com igualdade de condições aos escritórios americanos e europeus que estão chegando ao Brasil.

2 SOCIEDADE DE ADVOGADOS

Rogério Góes

Professor do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw; formado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas; bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; especialista em Direito Societário pelo Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw; sócio fundador da CEO — Consultoria Empresarial Ltda.

2.1 Decisão: advogado autônomo *versus* sociedade de advogados

Muito se questiona a respeito de manter a atividade de prestação de serviços jurídicos como pessoa física, ou seja, como advogado autônomo ou optar pela constituição de uma sociedade de advogados para tal fim.

A decisão obviamente depende dos objetivos e da estratégia dos profissionais do Direito. Como não existe apenas uma resposta correta, podemos traçar os cenários que deverão embasar esta decisão.

2.1.1 Advogado autônomo

O advogado que exerce sua atividade sem vínculo empregatício, via de regra, tende a atuar como profissional liberal de maneira autônoma, não constituindo pessoa jurídica.

Pode atuar em empresa, escritório de advocacia, ou mesmo atendendo uma carteira de clientes.

Será solicitado a apresentar RPA (Recibo de Pagamento de Autônomo) no caso de prestar serviços a pessoas jurídicas e poderá utilizar-se de recibo para comprovar pagamentos feitos por pessoa física.

O profissional sofrerá tributação com base na tabela de Pessoa Física do Imposto de Renda e a empresa contratante arcará com o custo adicional de 20% do INSS.

Opção advinda do Regulamento Geral do Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil permite ao advogado associar-se a sociedade de advogados, sem vínculo de emprego, para participação nos resultados. Este tópico será mais bem explorado em item posterior.

2.1.2 Advogados autônomos dividindo despesas

Situação muito comum encontrada na prática das atividades do advogado é a reunião de profissionais estabelecidos em um mesmo endereço, que costumam chamar de escritório, porém atuando individualmente, cada qual com sua carteira de clientes.

Não ocorre neste formato, na maioria das vezes, o aproveitamento da sinergia que pode existir entre as carteiras de clientes, o que deixa de gerar oportunidades de novos trabalhos que alavancariam o faturamento.

A divisão das despesas comuns como aluguel, condomínio, IPTU, secretária, copeira, arquivista, *office-boy*, luz, água, telefone é positiva, pois dilui entre os profissionais o custo fixo, sendo uma fórmula para racionalizar as despesas.

Requer atenção, para evitar problemas na área trabalhista, a contratação dos funcionários comuns sob regime da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

O quadro a seguir mostra exemplo de dois advogados atuando como autônomos e emitindo RPA para recebimento de honorários de seus clientes pessoas jurídicas.

Quadro 1

CUSTOS NA CONDIÇÃO DE AUTÔNOMOS						
DRA. MARIA: Impostos e taxas mensais				DR. JOÃO: Impostos e taxas mensais		
Receita R\$ 6.000,00				Receita R\$ 5.000,00		
ISS 1/12		46,92		ISS 1/12		46,92
tfe 1/12		7,00		TFE 1/12		7,00
irpf		1.009,25		IRPF		734,25
INSS		334,29		INSS		334,29
Custo autônomo		1.397,46		Custo autônomo		1.122,46
Custo da empresa contratante		1.200,00		Custo da empresa contratante		1.000,00
Custo Total Mensal		2.597,46		Custo Total Mensal		2.122,46

Cliente arca com adicional de 20% sobre o valor dos honorários a título de INSS.

Fonte: Contabrá – Cezar Cingano.

2.1.3 Advogados reunidos em sociedade de advogados

Ponto fundamental para a tomada de decisão sobre a abertura de uma sociedade de advogados é a questão relacionada ao *affectio societatis*.

Comprovada sua existência vamos analisar outras razões que podem levar advogados a atuar em conjunto, constituindo uma pessoa jurídica para tal fim.

Uma sociedade de advogados favorece o acesso a clientes corporativos, pois transmite a estes a percepção de credibilidade. Esta percepção advém do princípio chamado *going concern*, um dos princípios geralmente aceitos da contabilidade que considera a continuidade da vida da empresa ao longo do tempo.

Reunidas sob bandeira única, as diversas áreas do Direito permitem alcançar grande sinergia no atendimento dos clientes, tanto do ponto de vista operacional como comercial, favorecendo o que chamamos em *marketing* de venda cruzada.

Como é possível visualizar, na sociedade de advogados a sinergia não se resume apenas às áreas operacional e comercial já citadas, mas também é relevante na área de administração.

No aspecto do capital intelectual, maneira como prefiro me referir às questões de recursos humanos, a sociedade de advogados gerida como empresa pode desenvolver alguns esforços diferenciados, entre outros, adotar um plano de carreira e de salários com nítido favorecimento à retenção de talentos.

Extremamente relevantes são as possibilidades no campo fiscal, com as opções de tributação permitidas às pessoas jurídicas.

O acesso às instituições financeiras ganha outra perspectiva na pessoa jurídica, seja para obtenção de capital de giro e crédito para investimentos, seja para instalação do escritório, reforma ou outros investimentos de valor elevado, como, por exemplo, a área de tecnologia de informação.

O quadro abaixo mostra exemplo de dois advogados atuando como sócios em uma sociedade de advogados, com as seguintes premissas: (a) os cálculos dos impostos e contribuições federais pressupõem a opção pelo regime de lucro presumido; (b) para os cálculos de ISS/TLIF/TFE foi considerado o Município de São Paulo, visto que esses tributos variam de acordo com o município.

Quadro 2

CUSTOS NA CONDIÇÃO DE SOCIEDADE			
FATURAMENTO DA SOCIEDADE DE ADVOGADOS Receita R\$ 11.000,00 Premissa: <i>Pro labore</i> Base R\$ 500,00 cada sócio			
IRPJ	4,80%		528,00
CSL	2,88%		316,80
PIS	0,65%		71,50
COFINS	3,00%		330,00
ISS 1/12			93,83
TFE 1/12			7,00
INSS			310,00
Custo Total Mensal			1.657,13
CUSTO ADICIONAL INSS CONTRATANTE = ZERO			
Custos Proporcionalis			
	DR. JOÃO		753,24
	DRA. MARIA		903,89
<p>CÁLCULO DO CUSTO ANUAL = 15,06% R\$ 1.657,13 x 12 = R\$ 19.885,56</p> <p>Observações finais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • para os cálculos, considerou-se o ISS/TLIF/TFE # da cidade de S. Paulo • esses tributos variam de município para município • os cálculos de Impostos e Contribuições federais pressupõem a opção pelo Lucro Presumido • finalmente cabe lembrar que a empresa terá um custo adicional de uma anuidade da OAB e a contratação dos serviços de um contador <p># TLIF Taxa de Fiscalização, Localização, Instalação e Funcionamento # TFE Taxa de Fiscalização de Estabelecimento</p>			

Fonte: Contabrás – Cezar Cingano.

2.2 Aspectos relevantes da constituição de sociedade de advogados

Abordaremos os aspectos relevantes da constituição de sociedade de advogados sob os pontos de vista legal, societário, das relações e do ponto de vista fiscal.

Quadro 3



2.2.1 Aspectos legais – legislação aplicável

A legislação aplicável às sociedades de advogados resume-se ao Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), ao Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e o Provimento n. 112/2006 do Conselho Federal da OAB.

Com o advento do novo Código Civil, as sociedades de advogados foram encartadas como sociedades simples, devendo ser aplicado subsidiariamente o Código Civil no que a lei especial for omissa.

2.2.1.1 Estatuto da Advocacia e da OAB

A Lei n. 8.906/94, que é o Estatuto da Advocacia e da OAB, no Capítulo IV – arts. 15 a 17 – Das Sociedades de Advogados, regula a sociedade de advogados, estabelecendo que esta adquire personalidade jurídica com o registro de seus atos constitutivos no Conselho Seccional da OAB, na base territorial em que tiver sede.

No caso de existência de filiais, o ato de constituição deve ser averbado no registro da sociedade e arquivado junto ao Conselho Seccional em que se instalar, ficando os sócios obrigados a inscrição suplementar. O Provimento n. 112/2006, em seu art. 7º, aborda a mesma questão e determina que a inscrição suplementar deve ser promovida apenas pelos advogados que irão atuar na referida seccional.

Veda o Estatuto o registro de sociedades que apresentem forma ou características mercantis ou que adotem nome fantasia. Vedada também a participação dos advogados em mais de uma sociedade, com sede ou filial na mesma área territorial do respectivo conselho seccional.

Registre-se que é oriunda do Estatuto a regra que impede advogados de uma mesma sociedade representar em juízo clientes com interesses opostos.

2.2.1.2 Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB

O Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB, que advém da Lei n. 8.906/94, em seu Capítulo VI – arts. 37 a 43 – Das Sociedades de Advogados, prevê a reunião de advogados para a colaboração profissional recíproca em sociedade civil de prestação de serviços de advocacia.

Ainda que os honorários profissionais revertam para a sociedade, as atividades profissionais privativas dos advogados têm caráter individual.

Na denominação social deve sempre constar o nome completo ou abreviado de pelo menos um advogado responsável pela sociedade, podendo, caso haja menção no contrato social, manter-se o nome do sócio falecido na razão social.

A responsabilidade pelos danos causados diretamente ao cliente no exercício de atos privativos da advocacia é subsidiária e ilimitada. Já a responsabilidade disciplinar é individual do advogado.

A existência de associação entre sociedade e advogado, sem vínculo empregatício e com participação no resultado, é prevista e será baseada em

contrato específico que deve ser averbado no registro da sociedade de advogados.

2.2.1.3 Provimento n. 112/2006

O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, no uso de atribuições que lhe são conferidas pelo art. 54, V, da Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994 – Estatuto da Advocacia e da OAB, emite provimentos que regulam as atividades da advocacia.

O Provimento n. 112/2006 definiu novo regramento para as sociedades de advogados, detalhando no art. 2º o que deve constar do seu contrato social: razão social, identificação dos sócios, endereço, objeto social, prazo de duração, valor do capital social, critérios de distribuição de resultados, critérios para cessão de cotas, *quorum* para as decisões societárias, possível cláusula de mediação e arbitragem, responsabilidade dos sócios e outros.

Com relação à gestão da sociedade de advogados, o art. 3º define que somente os sócios respondem pela direção social, não podendo a responsabilidade profissional ser confiada a pessoas estranhas ao corpo social.

O sócio administrador pode ser substituído e os poderes a ele atribuídos podem ser revogados a qualquer tempo, conforme dispuser o contrato social, desde que decidido pela maioria do capital social.

Consta neste mesmo artigo menção ao administrador legal, na medida em que os sócios administradores podem delegar funções próprias da administração operacional a profissionais contratados para este fim.

Fica bem definida a responsabilidade dos sócios. Estes respondem pela direção social, não podendo a responsabilidade profissional ser confiada a pessoas que não integrem o quadro social. O sócio responde subsidiária e ilimitadamente pelos danos causados aos clientes, por ação ou omissão, no exercício da advocacia, assim como a previsão de que, se os bens da sociedade não cobrirem as dívidas, responderão os sócios pelo saldo, na proporção em que participem das perdas sociais, salvo cláusula de responsabilidade solidária.

Outras previsões que não encontram correspondência nos provimentos anteriores são:

- não se admitirá o registro de contrato social ou alterações com cláusulas que suprimam o direito de voto dos sócios, sendo possível, entretanto, estabelecer cotas de serviço ou cotas com direitos diferenciados, vedado o fracionamento das mesmas;
- permissão para constituição de sociedade de advogados entre cônjuges, qualquer que seja o regime de casamento, desde que ambos sejam advogados regularmente inscritos;
- o contrato social poderá determinar a apresentação de balanços mensais, com a efetiva distribuição mensal dos resultados entre os sócios;
- as alterações do contrato social podem ser decididas por maioria do capital social, salvo se o contrato social determinar a necessidade de *quorum* especial para a deliberação;
- o contrato de associação entre sociedades de advogados de diferentes unidades da Federação deve ser averbado nos conselhos seccionais envolvidos.

2.2.2 Aspectos societários

O contrato social é o ato constitutivo da sociedade de advogados contendo as cláusulas que regulam seu funcionamento. Algumas destas cláusulas são específicas para sociedades de advogados. O contrato social deve ser assinado por todos os sócios e testemunhas.

Após o registro no conselho seccional da OAB da base territorial em que tiver sede, a sociedade de advogados adquire personalidade jurídica. A sociedade também deve ser inscrita em outros órgãos, tais como Receita Federal, INSS e Prefeitura.

O conteúdo do contrato social da sociedade de advogados está detalhado no art. 2º do Provimento n. 112/2006 da OAB.

Como condições e impedimentos para ser sócio segundo este provimento mencione-se que podem ser sócios apenas pessoas físicas obrigatoriamente inscritas na OAB, desde que não sejam estrangeiros, ainda que tenham habilitação pela OAB para consultoria em direito estrangeiro. Também não podem ser sócios os defensores gerais e dirigentes de órgãos jurídicos da administração pública.

Não é permitido ao advogado ser sócio de mais de uma sociedade na mesma seccional.

Todos os sócios devem prestar serviços de advocacia, não podendo permanecer como simples sócios capitalistas.

A sociedade pode ser constituída por sócios patrimoniais e de serviço. Os direitos e obrigações de ambos devem ser regulados no contrato social. Todos têm garantido o direito a voto.

Com relação aos deveres e responsabilidades dos sócios no exercício da advocacia com uso da razão social, mencione-se que os sócios respondem subsidiária e ilimitadamente pelos danos causados a clientes por ação ou omissão. Está previsto o direito de regresso.

Na prática de outros atos em nome da sociedade, a responsabilidade dos sócios é limitada ao valor do capital social. Por sua vez, a responsabilidade por infrações ético-disciplinares é do advogado que as tenha cometido e não da sociedade.

Os sócios administradores respondem pessoalmente por atos irregulares de sua gestão, sendo que o sócio administrador que constitui procurador fica responsável pelos atos deste.

2.2.2.1 Acordo de cotistas

O acordo de cotistas é um poderoso instrumento societário. Diferente do contrato social, o acordo de cotistas não é levado a registro. O acordo firmado pelos sócios não é público e reúne condições negociadas entre eles.

No acordo de cotistas, os sócios podem regular detalhadamente aspectos importantes da vida da empresa. Alguns destes aspectos poderiam ser tratados no contrato social, mas o tornariam muito extenso e tornariam públicos detalhes que dizem respeito apenas aos sócios e ao funcionamento da sociedade.

São temas que podem ser abordados no acordo de cotistas:

- transferência de cotas a sócios ou a terceiros, prevendo direito de preferência ou recompra das cotas pela própria sociedade;
- condições de retirada nos casos de falecimento e exclusão de sócios, indicando a fórmula de cálculo do valor das cotas e a forma de pagamento;

- firmar acordos de opção de compra de cotas por sócios em determinadas condições ou atingidos determinados parâmetros;
- definir a distribuição desproporcional de lucros a sócios e associados, de modo diferente das cotas detidas pelos sócios cotistas;
- estabelecer um conselho gestor como fórum privilegiado para tomada de decisões, eleger seu presidente, definir a sua composição e a periodicidade das reuniões, listar as pautas obrigatórias, indicar as formas de votação e *quorum* para cada matéria, enfim, definir suas atribuições como fator importante da governança corporativa da sociedade;
- estipular *quorum* diferenciado para tomar decisões sobre assuntos específicos;
- ajustar regras de sigilo que devem ser impostas aos sócios e associados com relação a assuntos profissionais e definir cláusulas de não competição e não concorrência para todos os membros da sociedade;
- criar fundos de reserva com objetivos específicos;
- analisar as condições para contratação de seguros RC profissional e D&O – *Directors and Officers Liability Insurance*, que consiste no seguro de responsabilidade para gestores, diretores e presidentes com relação a atos derivados de sua gestão;
- estabelecer plano de carreira para os colaboradores, políticas de remuneração e regras para seleção e contratação;
- prever as condições para parcerias com terceiros;
- redigir a política estratégica da sociedade para o desenvolvimento dos negócios, seja por meio de parcerias que permitam o crescimento geográfico, pelo ingresso em novas áreas de atuação, seja pela especialização em nichos ou outros.

Temos no acordo de cotistas, que chamamos de “poderoso instrumento societário”, uma área fértil para o planejamento das operações da sociedade.

Independentemente do tamanho da sociedade de advogados, a capacidade de planejar, definir metas e desenhar cenários é vital para que o futuro da sociedade permaneça nas mãos dos sócios. Mesmo nas sociedades que estejam iniciando ou que não sejam grandes corporações, o planejamento é essencial para antecipar situações futuras, perseguir

objetivos claros e garantir a manutenção e crescimento harmonioso da organização.

2.2.2.2 Regulamento interno

O regulamento interno equivale a um manual de qualidade, que registra todos os procedimentos para o funcionamento da sociedade de advogado.

Deve ser desenvolvido em capítulos em que assuntos específicos são abordados. São temas relativos às rotinas operacionais, administrativas, financeiras e de relacionamento com clientes, entre outras.

Escrever o regulamento interno é um exercício de criatividade e perseverança. Pode ser feito de maneira objetiva e simples, no formato de lista com os temas e descrição dos procedimentos, ou no formato passo a passo, indicando o fluxo de documentos e as pessoas ou áreas envolvidas na tarefa.

Pode ser um documento mais sofisticado, na eventualidade de a sociedade ter operação maior e mais complexa. Neste caso o regulamento deve ser organizado como verdadeiro manual de qualidade nos moldes usados pelas empresas, com quebra por assuntos, com níveis de detalhamento maior, com políticas de *follow up* e registro das não conformidades e regras para tratá-las. Neste nível de sofisticação é imprescindível ter controle apurado de versões por página.

Quadro 4

MANUAL DE QUALIDADE SCB/SP

Manual de Qualidade SCB = INTRODUÇÃO		Manual de Qualidade SCB PG 00.1.v1
		INTRODUÇÃO 2/5/2008
A	Procedimentos produção e manutenção deste Manual	
B	O SCB — Breve histórico	
C	O SCB — A EQUIPE	
D	O SCB — Estrutura e Organograma	
E	O SCB — LISTA SÓCIOS e COORDENADORES (com ramal e email)	

Manual Padronização CPPro V60		Manual de Qualidade SCB
		Capítulo 1 2/5/2008
A	Central – “Welcome Room” Cadastro de Processos no sistema CP-PRO — Ficha de Cadastro Processual SCB Intranet	
B	processos antigos a serem cadastrados no sistema	
C	recursos novos a serem vinculados no sistema	
D	Despesas Financeiras Lançamento das despesas na pasta do processo	
E	Segurança do Colaborador SCB no Acesso ao Sistema CP-Pró	

Manual Advogados correspondentes		Manual de qualidade SCB
		Capítulo 2 2/5/2008

A	Detectada a necessidade de utilização de advogado correspondente
B	Utilização de correspondente pré-qualificado no sistema
C	Cadastramento de novo ADV correspondente no sistema
D	Responsabilidades do ADV correspondente
E	Responsabilidades do SCB

Manual Acesso ao SCB	Manual de qualidade SCB	
	Capítulo 3	2/5/2008
A	Direito de Acesso Colaboradores	
B	Direito de Acesso Visitantes	

Manual Propostas Comerciais	Manual de qualidade SCB PG 4.1.V1	
	Capítulo 4	2/5/2008
A	Equipe responsável	
B	Manutenção base de dados	

MANUAL DE QUALIDADE

Manual de faturamento	Manual de Qualidade SCB PG 10.1.v1	
	Capítulo 10	2/5/2008
A	Data de fechamento principal	
B	Procedimentos para faturamento	
C	Emissão da nota fiscal	

A	Data de fechamento principal
---	------------------------------

Preferencialmente todo dia 30 deveremos fazer uma prévia do que teremos que faturar
Preencher a planilha de faturamento mensal
Preencher as minutas de faturamento de notas fiscais de honorários
Preencher as minutas de faturamento de notas de débito
A planilha de faturamento mensal e as minutas devem ser entregues para faturamento

B	Procedimentos para faturamento
---	--------------------------------

A prévia consiste em preencher manualmente uma planilha autorizando o faturamento
Planilha de faturamento mensal
Planilha minuta de nota fiscal de honorário
Planilha minuta de nota de débito de despesas reembolsáveis
A Planilha deve conter obrigatoriamente
Nome cliente
Endereço de faturamento
Escopo do faturamento
Unidades faturáveis
Valor unitário
Valor total do faturamento

Data de vencimento da fatura

Assinatura do sócio responsável pela área e pelo faturamento

Em qualquer das hipóteses regulamento simples ou manual de qualidade – é preciso que seja definido um grupo de pessoas que ficará responsável pela sua revisão e atualização, visto que este não é um documento estático, mas sim para faturamento dinâmico que deve evoluir com o dia a dia da sociedade.

Abaixo alguns dos temas cujos procedimentos podem ser tratados em capítulos e detalhados no regulamento interno da sociedade de advogado.

- DOCUMENTOS: recebimento, protocolo, arquivo, digitalização, rastreabilidade;
NF acima de R\$ 5.000,00
NF abaixo de R\$ 5.000,00
- PESSOAL: seleção, recrutamento, contratação, documentação, faixas salariais, plano de carreira, bolsa de estudos, seguro-saúde, vale-transporte, seguro de vida;
Fulano de tal vai imprimir a nota fiscal
Após emissão da nota fiscal em 4 vias separar da seguinte forma:
Vias 1 e 2, seguem para o cliente juntamente com relatório de faturamento carta anexando a nota fiscal e o relatório.
- ARQUIVO: manuseio e arquivo de pastas – físico e digital;
Carimbar e assinar todas as notas
Vias 3 deve ser arquivada na pasta de notas fiscais
- EQUIPAMENTOS: utilização de equipamentos de telefonia, informática e sistemas, uso corporativo da internet, limites, responsabilidades, utilização do *time sheet*;
Um relatório de faturamento vai para a pasta do cliente e/ou NR da NF
Fulano de tal anexa a lista de contas a receber planejamento
- REMUNERAÇÃO: bolsa de estudos, remuneração por indicação de clientes;
- RELACIONAMENTO: regras de convivência social, regras de relacionamento com clientes, parceiros, imprensa, advogado, correspondentes etc.;
- RELATÓRIOS: modelos e periodicidade dos relatórios;
- PROPOSTAS: modelos, cláusulas, valor dos honorários, forma de cobrança;
- FINANCEIRO: faturamento, cobrança e contas a pagar, emissão de boletos, emissão de cheques, controles financeiros, *budget*.

2.2.3 Aspectos de relacionamento

Quadro 5

RELAÇÃO DA SOCIEDADE DE ADVOGADOS COM PESSOA FÍSICA

1. Advogado Autônomo
2. Advogado Empregado
3. Advogado Sócio e Associado
4. Estagiários
5. Funcionário CLT

O tema relação com pessoas físicas tem em si um componente importante para o futuro da sociedade. Este componente diz respeito à estratégia de negócio na medida em que cada opção embute um custo-benefício diverso, trazendo diferentes riscos de criar passivo trabalhista e tributário.

2.2.3.1 Relacionamento com funcionários e advogado sob regime da CLT

A regra é a contratação de funcionários e advogado não sócios sob o regime da CLT, com todos os custos inerentes a esta decisão.

2.2.3.2 Relacionamento com advogado autônomo

O advogado contratado pode atuar também sem vínculo trabalhista, como autônomo, situação em que deverá emitir RPA, enquadrando-se como contribuinte na tabela de Pessoa Física do Imposto de Renda. Nesta opção, a empresa contratante arca com o valor do INSS, que é de 20% sobre o valor do RPA.

2.2.3.3 Relacionamento com advogado associado

Outra possibilidade advinda dos arts. 39 e 40 do Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB é a atuação do advogado sem vínculo empregatício, na condição de associado, participando do resultado da sociedade:

“Art. 39. A sociedade de advogados pode associar-se com advogado, sem vínculo de emprego, para participação nos resultados. Os contratos,

neste caso, deverão ser averbados no registro da sociedade de advogados”.

Esta informação aparece detalhada no art. 8º, III e VII, § 2º-II, do Provimento n. 112/2006.

2.2.3.4 Relacionamento com estagiários

Tratamos dos funcionários e advogados sob regime da CLT, de advogados atuando sem vínculo empregatício como autônomos e como associados.

Restou abordar a não menos importante questão dos estagiários que possuem regime especial, não tendo vínculo empregatício. Estes recebem uma bolsa-auxílio como remuneração e devem ser cobertos por seguro obrigatório de responsabilidade civil. O contrato de estágio envolve três partes: a faculdade, o estagiário e a sociedade de advogado.

2.2.3.5 Relacionamento com pessoas jurídicas

No quadro abaixo as relações com pessoas jurídicas são agrupadas para facilitar a análise.

Quadro 6

RELAÇÃO DA SOCIEDADE DE ADVOGADOS COM PESSOA JURÍDICA
--

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Sociedades Correspondentes2. Sociedades Parceiras Ocasionais3. Sociedades Parceiras Permanentes4. Clientes |
|--|

2.2.3.5.1 Relacionamento com sociedades correspondentes

As relações entre sociedades correspondentes são baseadas em contrato de prestação de serviços entre elas. Neste contrato, estarão previstos o prazo de duração, o escopo dos trabalhos, os deveres e responsabilidades das partes e demais detalhes negociados, como em qualquer contrato assinado com um fornecedor. Normalmente este formato é utilizado para ampliar a

área geográfica de atuação da sociedade ou mesmo terceirizar parte da prestação dos serviços contratados pelos clientes.

2.2.3.5.2 Relacionamento com sociedades de advogados – parcerias

O formato pode evoluir para uma parceria, também chamada de associação ou colaboração. A parceria pode ser ocasional ou permanente. A associação entre sociedades de advogados reconhecida pelo Provimento n. 112/2006, em seu art. 8º, IV, torna necessária a averbação destes acordos à margem do registro da sociedade.

Estes acordos podem ser amplos, envolvendo todas as atividades desenvolvidas pelas sociedades associadas, o que permite o crescimento geográfico da atuação de ambas, ou então possibilitar a cobertura de áreas jurídicas complementares, transformando-as em empresas *full service*. Acordos restritos também são comuns quando a associação se faz sobre determinadas áreas do Direito ou sobre algum caso ou cliente específico.

2.2.3.5.3 Relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes, devido à sua importância, será o fechamento do tema. Serão abordados aqui apenas os aspectos formais, visto que este capítulo não aborda aspectos comerciais e de *marketing*.

Proposta de Serviços

Do ponto de vista formal, após a sociedade conquistar a atenção e o interesse do cliente, haverá a oportunidade de apresentar uma proposta de serviços que deve ser clara e objetiva.

Aspectos relevantes como valor dos honorários e forma de pagamento não superam a importância da cláusula do escopo. Com uma redação precisa e detalhada da cláusula do escopo, evitam-se problemas futuros advindos de falhas na negociação, imprecisão no registro do que foi negociado e, principalmente, diferenças na interpretação.

Muito importante também é a redação das exclusões do escopo, as quais deixam claro o limite do que foi contratado. Merece também especial atenção a cláusula de reembolso de despesas.

Veja-se o exemplo abaixo:

DO ESCOPO

Cláusula 10. O presente contrato refere-se à prestação de serviços quanto à elaboração de defesa nos autos do Processo Administrativo n. em trâmite na até decisão final.

Parágrafo primeiro. Exclui-se do ESCOPO a defesa do caso na esfera judicial, a qual poderá ser objeto de nova proposta de honorários.

DO REEMBOLSO DE DESPESAS

Cláusula 11. Correrão por conta do Contratante todas as despesas necessárias à prestação dos serviços ora contratados, incluindo, mas não se limitando a: custas processuais, taxas do Poder Público, cópias, telefonemas, fax, autenticações, emolumentos, passagens aéreas ou de outro tipo, quilometragem, hospedagem quando for o caso etc.

CONTRATO DE SERVIÇOS

Discutida e aprovada a proposta de serviços, ela transforma-se em contrato entre as partes apenas com a assinatura do cliente, na linha do “de acordo”, preferencialmente com carimbo e nome do responsável pela aprovação.

Pode também o conteúdo negociado e aprovado ser vertido no formato de um contrato de serviços, com as assinaturas das partes e de duas testemunhas, identificadas com nome e RG.

Relatórios Periódicos

Conquistar um cliente é mais fácil que mantê-lo. A prestação de serviços de qualidade já não é considerada como diferencial pelos clientes. Em um mercado repleto de concorrentes competentes, é preciso personalizar cada vez mais o serviço, agregando valor, e isto inclui a entrega de relatórios atualizados.

A correta utilização dos recursos de informática disponíveis, aliada à disciplina para manter os dados atualizados no sistema, permite que a sociedade de advogados prime pela informação periódica e precisa sobre o andamento dos serviços prestados ao cliente.

Esta informação pode ocorrer no formato de relatórios periódicos, sendo cada vez mais frequentes os casos em que o cliente, mediante senha, tem

acesso aos registros de seus casos diretamente no servidor da sociedade de advogado.

Utilização de Boleto Bancário

Já houve muita resistência à utilização de boleto bancário para permitir ao cliente programar suas contas a pagar e efetuar o pagamento na instituição financeira ou mesmo por meio digital. Prático, o boleto bancário simplifica os procedimentos no cliente e na sociedade de advogados. Esta última, com a larga utilização do boleto, não perde mais longas horas conciliando os extratos bancários e identificando as entradas.

2.2.4 Aspectos tributários

O quadro a seguir apresenta de forma resumida a carga tributária incidente sobre as sociedades de advogados optantes por tributação com base no lucro real e no lucro presumido, como também a tributação da receita do advogado autônomo.

O material propõe uma visão geral dos aspectos tributários, não esgotando o tema, já que existem outros tributos, contribuições e taxas que têm impacto na receita dos contribuintes. A legislação apropriada deve ser verificada antes do cálculo e recolhimento destes tributos, visto que existem alterações periodicamente.

Quadro 7

TRIBUTAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS

TRIBUTAÇÃO BASE LUCRO REAL – SOCIEDADE DE ADVOGADOS				data-base das informações MAIO/2008
	alíquota	base de cálculo	apuração e pagamento	aplicar
IRPJ	15,00%	lucro apurado	mensal	15,00%
CSLL	9,00%	lucro apurado	mensal	9,00%
ADICIONAL	10,00%	sobre a parcela do lucro real que exceder R\$ 20.000 no mês	mensal	10,00%
PIS	1,65%	faturamento menos créditos (não cumulativo)	mensal	1,65%
COFINS	7,50%	faturamento menos créditos (não cumulativo)	mensal	7,50%
ISS	5,00%	R\$ 980,15 no Município de SP por ADV por mês	trimestral	3 meses X R\$ 49,01 = R\$ 147,03 X NR ADV

TRIBUTAÇÃO BASE LUCRO PRESUMIDO – SOCIEDADE DE ADVOGADOS				data-base das informações MAIO/2008
alíquota		base de cálculo	apuração e pagamento	aplicar
IRPJ	15,00%	32% da receita bruta de cada trimestre	trimestral	15% X 32% = 4,80%
CSLL	9,00%	32% da receita bruta	trimestral	9% X 32% = 2,88%
ADICIONAL	10,00%	sobre a parcela do lucro presumido que exceder R\$ 60.000 no trimestre	trimestral	10,00%
PIS	0,65%	faturamento (cumulativo)	mensal	0,65%
COFINS	3,00%	faturamento (cumulativo)	mensal	3,00%
ISS	5,00%	R\$ 980,15 no Município de SP por ADV por mês	trimestral	3 meses X R\$ 49,01 = R\$ 147,03 X NR ADV

TRIBUTAÇÃO PROFISSIONAL AUTÔNOMO				data-base das informações MAIO/2008
alíquota		base de cálculo	apuração e pagamento	aplicar
IRPF 2008	0,00%	Até 1.372,81 dedução zero	mensal	
	15,00%	De 1.372,82 até 2.743,25 dedução 205,92		15,00%
	27,50%	Acima de 2.743,25 dedução 548,82		27,50%
ISS	5,00%	R\$ 980,15 no Município de SP por ADV por mês	trimestral	3 meses X R\$ 49,01 = R\$ 147,03 x NR ADV

Fonte: Ceo – Consultoria Empresarial.

2.2.4.1 Imposto sobre serviços de qualquer natureza

O imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS) está previsto no art. 156, III, da Constituição Federal, o qual determina que compete ao município instituir imposto sobre serviços de qualquer natureza não compreendidos no art. 155, II, conforme definido em lei complementar. Esse imposto foi regulamentado pelo Decreto-Lei n. 406/68 e, mais recentemente, pela Lei Complementar n. 116/2003.

As sociedades de advogados, como sociedades uniprofissionais, têm regime especial de ISS. Não existe incidência considerando percentual sobre a Receita. O ISS devido é calculado levando em conta o número de

profissionais, empregados ou não, que prestam serviços em nome da sociedade.

A sociedade uniprofissional possui algumas características, que permitem seu enquadramento ao regime especial, quais sejam:

- ter todos os sócios habilitados para a consecução do objeto social;
- não desenvolver atividade diversa daquela a que estejam habilitados os sócios;
- não ter como sócio pessoa jurídica nem sócio de outra sociedade;
- não ter sócio que dela participe tão somente para aportar capital ou administrar;
- não explorar mais de uma atividade de prestação de serviços.

2.2.4.2 Imposto de renda

A sociedade de advogados, como empresa legalmente estabelecida, sofre tributação de imposto de renda pelo lucro real ou pelo lucro presumido, que são as situações mais comuns. A base de cálculo do imposto é o lucro real, presumido ou arbitrado, correspondente ao período de apuração, sendo a alíquota de 15%.

Lucro real

Estão obrigadas à tributação pelo lucro real as empresas cuja receita bruta total, no ano-calendário anterior, seja superior a R\$ 48.000.000,00; ou a R\$ 4.000.000,00 multiplicado pelo número de meses de atividade do ano-calendário anterior, quando inferior a doze meses.

A tributação pelo lucro real significa a aplicação da alíquota de 15% sobre o resultado apurado. Existe ainda um adicional de 10% para a parcela do lucro real que exceder ao valor resultante da multiplicação de R\$ 20.000,00 pelo número de meses do respectivo período de apuração.

As pessoas jurídicas, mesmo se não obrigadas a tal, poderão apurar seus resultados tributáveis com base no lucro real, ou seja, uma empresa que esteja com pequeno lucro ou mesmo prejuízo, não estando obrigada a apurar o lucro real, poderá fazê-lo, visando economia tributária.

Como CSLL (Contribuição Social sobre Lucro Líquido), a sociedade sob regime de lucro real ainda recolhe 9% sobre o lucro apurado.

Lucro presumido

Para a determinação da base de cálculo do lucro presumido, o percentual a ser considerado será de 32% (trinta e dois por cento) sobre a receita bruta de cada trimestre.

Compreende-se no conceito de receita bruta o preço dos serviços prestados. A alíquota do imposto de renda que incidirá sobre a base de cálculo é de 15%.

O adicional do imposto de renda devido pelas pessoas jurídicas tributadas com base no lucro presumido será calculado mediante a aplicação do percentual de 10% sobre a parcela do lucro presumido que exceder o valor de R\$ 60.000,00 em cada trimestre.

A CSLL sob regime do lucro presumido tem incidência pela alíquota de 9% sobre 32% do faturamento, o que equivale a 2,88%. Pode fazer a opção pela tributação pelo lucro presumido a pessoa jurídica cuja receita bruta total, no ano-calendário anterior, tenha sido igual ou inferior a R\$ 48.000.000,00.

2.2.4.3 INSS

A regra geral é de recolhimento da contribuição previdenciária sobre a folha de salários, cuja alíquota é de 20%, referente ao pagamento a empregados e trabalhadores avulsos, assim como a advogados associados, autônomos, sócios e diretores.

Além disso, em relação aos salários pagos a empregados e trabalhadores avulsos, incidirá o valor referente ao SAT (Seguro-Acidente de Trabalho), calculado pela alíquota de 1% do total pago sobre a folha desses salários.

Ainda sobre esta mesma base de cálculo (salários de empregados e trabalhadores avulsos) incidirá a alíquota de 5,8% referente a outras entidades ou terceiros (entidades do Sistema S – SESC, SENAC, SEBRAE etc.).

Em relação ao pagamento de contribuição a essas entidades, cumpre informar que, após inúmeros questionamentos, o Superior Tribunal de Justiça e o Supremo Tribunal Federal já pacificaram entendimento de que tais contribuições são devidas e estão previstas constitucionalmente. Novas teses poderão reabrir a questão.

Situação que merece atenção é a seguinte: optando a sociedade pela tributação na forma de lucro presumido ou de lucro real, que permite a

distribuição de lucros sem a incidência de imposto de renda na fonte, a sociedade civil deve atribuir aos seus sócios um valor fixo equivalente ao *pro labore*, para evitar que o INSS interprete esta distribuição de lucros como rendimento do trabalho e a tribute em 20%.

2.2.4.4 COFINS

Foi longa a batalha jurídica travada em relação à COFINS.

A Súmula 276 do Superior Tribunal de Justiça vinha sendo aplicada desde 2003 garantindo a isenção da COFINS às Sociedades Uniprofissionais, entre elas as SOCIEDADES DE ADVOGADOS.

O Supremo Tribunal Federal, em sessão realizada em 17 de setembro de 2008, determinou que a COFINS deve ser cobrada dessas sociedades utilizando-se a alíquota de 3% sobre o faturamento.

Na mesma decisão, analisando a modulação dos efeitos temporais, ou seja o alcance da decisão no tempo, definiu-se a *retroatividade* a 1996.

As consequências desta decisão – *não isenção e retroatividade* – são severas para as Sociedades de Advogados que não fizeram o recolhimento no momento devido caso não tenham *provisionado* os valores durante os anos em que se travou esta batalha jurídica.

O impacto financeiro é expressivo e obrigará essas sociedades a utilizar opções de parcelamento junto à Receita Federal do Brasil.

Derradeira tentativa do Conselho Federal da OAB busca que seja reconhecido um “erro material” na determinação de retroatividade. Em fevereiro de 2009 foram interpostos Embargos de Declaração ao Supremo Tribunal Federal embasados em parecer elaborado pelo constitucionalista Luis Roberto Cardoso.

2.3 Conclusão

Advogados trabalham em equipe e, como tal, devem se organizar para atingir seus objetivos; a *sociedade de advogados* é a maneira mais prática e eficiente para se atingir esse resultado.

3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO JURÍDICO

Anna Luiza Boranga

Coordenadora e professora do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw e do Curso de Gestão de Serviços Jurídicos da Fundação Getulio Vargas no Rio de Janeiro; formada em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas; fundadora e primeira presidente do Centro de Estudos de Administração para Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos; presidente da Fenalaw – Congresso e Exposição para Advogados; sócia fundadora da ALB Consultoria Ltda.

3.1 Como escolher um sócio? Como contratar um advogado?

Tradicionalmente, a advocacia está baseada na questão da sociedade de serviços. Invariavelmente encontramos advogados procurando um novo sócio para o escritório, imaginando que com isso terão a solução para grande parte dos males que os afligem: auxílio na captação de novos clientes, facilitação para atuar em novos segmentos e incorporar *know-how*, entre outros tantos motivos que se podem enumerar.

Numa tentativa de melhor visualizar a realidade, cabem aqui algumas observações. No Brasil e no mundo, os advogados necessitam atuar em equipe para melhor atender às expectativas de seus clientes. Assim como ocorre com outros profissionais, prestadores de serviços, os advogados acumulam o capital intelectual e de clientes, individualmente. Mas na hora de prestar o serviço, a qualidade do trabalho vai depender muito da capacidade do grupo, seja pelo acúmulo de *expertise*, seja pelo suporte que várias pessoas unidas podem oferecer.

Sendo assim, os advogados têm notado que o trabalho em equipe promove melhores resultados ao cliente e conseqüentemente maiores

dividendos. Surge então a figura da “sociedade de advogados” que nada mais é do que a formalização do novo modelo.

A partir desta simples constatação, os escritórios brasileiros, acompanhando as tendências das *law firms* inglesas e americanas, dos *cabinets d’avocats* franceses, dos *studios legales* italianos e dos *estúdios jurídicos* argentinos, passam a desenvolver o perfil de uma advocacia empresarial, onde é indispensável gerenciar conflitos de opinião entre sócios, debater e aprofundar temas relevantes para sua atuação e manter a unidade da equipe.

Neste ponto estamos muito próximos da realidade de um casamento: há vantagens e desvantagens, e discutir a relação passa a ser entendido como redefinir os rumos do negócio em alguns casos.

Afinal, o que é esperado de um sócio? Como alguém pode se preparar para esta função? Como os advogados do escritório fazem para determinar com quem eles querem “casar”, qual o perfil do profissional que agrega à equipe, quais são realmente as expectativas para a entrada de um novo integrante a uma equipe já formada?

O mesmo acontece nos casos em que se sugere a abertura da sociedade para novos sócios. Neste caso, além das habituais dúvidas, surgem algumas restrições e receios. A divisão de poder pode afetar uma hierarquia já estabelecida e com isso provocar conflitos junto ao grupo. A nova participação nos resultados financeiros e no lucro da organização terá que ser justa, a ponto de garantir a correta premiação pela contribuição efetiva de cada um ao resultado global. A questão do investimento contínuo na estrutura deve ser objeto de acordo prévio, pois garante o fluxo de caixa necessário para a aquisição de bens e equipamentos que vão assegurar a eficiência do serviço prestado pelo escritório.

Hoje temos a possibilidade de admitir duas classes de sócios: os sócios de *capital* e os sócios de *serviços*. Um grande avanço nas relações de trabalho de profissionais que afinal precisam de uma equipe para obter bons resultados.

Depois de muito pensar, acaba-se chegando à conclusão de que algumas características são imprescindíveis, e que algumas regras também são inevitáveis.

Analisando o mercado atual, globalizado e competitivo, imaginamos quais poderiam ser algumas características fundamentais:

- visão generalista do Direito, preferencialmente associada a uma experiência maior em determinada área de atuação (nicho de mercado);
- prezar pela qualidade no trabalho;
- respeito pelas normas internas que regulamentam a sociedade e pela hierarquia;
- ter uma cultura e filosofia de trabalho compatíveis com o grupo ao qual pretende se associar;
- potencial para captar novos casos ou processos de clientes antigos;
- competência técnica e capacidade para manter uma constante atualização;
- boa visão do mundo de negócios, conhecendo muito bem algum setor econômico ou o mercado em que atua;
- participação em entidades de classe ou associações;
- titulação ou participação na vida acadêmica, política ou econômica;
- facilidade para gerenciar e motivar pessoas;
- capacidade para inovar, criar e desenvolver novos serviços;
- capacidade para ouvir e compreender as necessidades do cliente;
- sabedoria para aproveitar oportunidades com competência;
- experiência traduzida pelo tempo de casa e de formado.

Em resumo, há uma lista enorme de aspectos que podem e devem ser avaliados no momento de se analisar a possibilidade de entrada de novos sócios.

Definidos os critérios de entrada, teremos agora uma nova tarefa: quais as regras que deverão nortear essa sociedade?

O Contrato Social deve contemplar todas essas questões, e o Regulamento Interno terá que dispor as regras para seu funcionamento, visando evitar conflitos desnecessários em momentos cruciais da vida empresarial, envolvendo admissão de novos sócios, exclusão, aposentadoria, morte, continuidade da Razão Social independentemente de Fundador(es), acordos de participação nos resultados quando não vinculados às quotas do Capital, tipos de participação (patrimonial ou não), entre outras questões relevantes.

3.2 Área de atuação

Nesta tentativa de se ampliar o escritório, tentamos buscar profissionais de áreas que hoje não são atendidas pela equipe, clientes cujo perfil não consta da carteira atual, advogados que possam somar experiências e conhecimento técnico. Em outros momentos, vamos buscar advogados que atuam na mesma área para reduzir a concorrência e garantir um mercado mais atraente. Um sem-número de opções surge: não fica claro se o correto é atender o cliente em todas as áreas para as quais ele solicita serviços ou se o correto seria estabelecer uma especialização e atuar apenas em alguns nichos ou para alguns setores da economia. Neste momento, vislumbra-se a necessidade do Planejamento Estratégico como ferramenta indispensável para se alinhar os objetivos dos sócios aos objetivos do escritório.

A par dessas questões, relativas a sociedades de advogados, surgem ainda outros aspectos decorrentes da interligação dos operadores de Direito com outros profissionais, envolvendo diferentes áreas do conhecimento humano. Estamos diante de novos desafios.

Como lidar com a necessidade de atuar de forma multidisciplinar para atender a exigências do mercado? O advogado necessita da colaboração de outros profissionais para desempenhar suas funções em diversos assuntos, embora haja restrição legal de esses profissionais não advogados participarem duma sociedade de advogados. O Direito Ambiental trabalha em parceria com o Engenheiro Agrônomo ou Florestal, o Direito Falimentar com sua nova Lei de Recuperação de Empresas exige a presença do Administrador de Empresas, profissional habilitado para desenvolver projetos econômicos, o Planejamento Tributário e Sucessório exigem a presença do Contador, este muito ligado à análise de balanços e números em geral.

Ainda não se criou uma maneira formal de atuar quando equipes multidisciplinares são necessárias. Promovem-se associações, parcerias, para solucionar caso a caso. Mas o futuro deverá trazer novas soluções, uma vez que esta tendência é inevitável.

3.3 Fluxo de trabalho jurídico e controle de qualidade

No mundo empresarial, via de regra, as organizações têm por objetivo crescer e produzir cada vez mais resultados. O pressuposto é que ser grande é sinônimo de sucesso, maior lucratividade e melhor posicionamento no mercado.

No entanto, as consequências de um crescimento acima da capacidade de gestão do trabalho interno ou mesmo uma expansão desordenada pela falta de um planejamento estratégico adequado ficam pouco evidentes *a priori*.

O momento atual exige reflexão por parte dos advogados. Na fase de crescimento, além de ter que determinar os objetivos de seu escritório, decidir se deve crescer ou manter-se pequeno, entre outras decisões importantes, surge ainda a necessidade de administrar a qualidade do trabalho interno e da prestação de serviços ao cliente. Aliás, um cliente cada vez mais exigente, conhecedor das alternativas do mercado e exímio negociador no que diz respeito à contratação de honorário.

Dentro do perfil da moderna advocacia, a visão empresarial do negócio muitas vezes se percebe limitada a estratégias de crescimento, sem a correspondente ponderação acerca do controle de qualidade.

Por outro lado, fala-se muito em qualidade de serviços, mas não está claro o que de fato está sendo questionado e qual a maneira de evitar problemas em função do crescimento.

Entendemos que o controle de qualidade envolve diversos aspectos do trabalho, tais como conhecimento técnico, habilidade gerencial, competência estratégica, suporte administrativo e humano adequados, pontualidade e gestão de oportunidades. Estima-se que a equipe de advogados consiga manter qualidade e quantidade em níveis compatíveis. Gerenciar o volume crescente de trabalhos sem criar gargalos de produção ou prejuízo na pontualidade da entrega do serviço torna-se uma arte.

Além desses aspectos, há ainda uma questão de maior relevância, nem sempre levada em consideração, que diz respeito ao cliente propriamente.

Torna-se indispensável conhecer sua atividade, seu negócio, detectar antecipadamente suas necessidades, de forma a atuar de maneira preventiva e pontual. Foco no cliente e foco no mercado são condições de sobrevivência para a advocacia moderna.

Outro aspecto relevante será identificar talentos e reconhecer que o maior capital da advocacia está no detentor do conhecimento. Ocorre que hoje, com o advento de novos meios de comunicação, a informação está disponível a todos, seja no escritório, seja no mercado. O diferencial está em como utilizá-la de forma correta, apropriada e oportuna, em benefício do cliente. Portanto, para atingir bons resultados será necessário que a equipe esteja preparada para enfrentar novos assuntos, novas áreas de atuação e especialidades decorrentes de inovações impostas pelo mercado. Uma tarefa árdua se considerarmos a velocidade e o ritmo quase frenético com que somos bombardeados por novidades todos os dias.

Estratégias de ação, definição de prioridades, organização do tempo, comunicação interna e integração da equipe também assumem papel de destaque. Fica clara a importância das reuniões periódicas com toda a equipe jurídica visando assegurar troca de conhecimento e informações em geral. Nestas reuniões, a pauta inclui assuntos relativos a novos clientes, novos casos, casos em andamento, novas leis ou jurisprudência, ou outros aspectos de ordem jurídica que possam significar acréscimo de conhecimento especializado. O uso de correio eletrônico interno é insuficiente. Está provado que o “escritório virtual” é vantajoso, desde que haja o contato pessoal uma vez que não basta dividir o mesmo espaço físico de trabalho como pressuposto de boa comunicação.

Outra proposta ligada à qualidade está vinculada à supervisão dos trabalhos: todo advogado assim como todo estagiário deve se reportar a alguém. Na prática, a equipe do escritório deve identificar lideranças internas que possam dar respaldo técnico aos demais em casos de dúvida ou diversidade de posição frente a um determinado assunto. Seminários e palestras internas, voltadas para a atualização dos profissionais, uma adequada estrutura de plano de carreira que premie a dedicação à atualização do conhecimento também são importantes.

Conflitos de opinião e debates são produtivos, desde que bem discutidos, com vistas a estabelecer a opinião do escritório, e não deste ou

daquele advogado. A imagem da organização está diretamente vinculada à postura e coerência da informação, aspectos essenciais à manutenção da credibilidade.

A organização racional da informação que estará contida nos trabalhos executados pelos advogados, nos arquivos de documentos, na biblioteca e em outros instrumentos de consulta utilizados é a próxima questão relevante no aspecto controle de qualidade. De nada valem os esforços dos advogados se, após a execução de trabalhos, o conhecimento for perdido por falta de uma sistematização de arquivos, seja mediante sistemas de gerenciamento de documentos via informatização, seja por qualquer sistema manual que garanta a guarda e localização do banco de dados e *know-how* do escritório. Nos dias de hoje, com tantos recursos disponíveis no mercado, é inadmissível perder o controle sobre a informação e os trabalhos executados.

Divulgação da imagem do escritório, representação da sociedade perante o público externo, *marketing*, participação em seminários, congressos, atuação em outras entidades de classe são situações que também exigirão a presença constante dos sócios. A própria estrutura administrativa também tem implicações na eficiência e rapidez de atendimento por parte da equipe jurídica. É ela que fornece o suporte necessário à agilidade na execução de trabalhos e à cobrança de resultados em geral.

O papel dos sócios no gerenciamento de estruturas em crescimento é totalmente distinto, pois gerenciar torna-se fundamental. Para alguns essa possibilidade não está clara. Muitos se queixam que, ao crescer, sua atividade aumentou ao invés de poder reduzir sua carga de trabalho pela delegação. É evidente a contradição. Crescer implica gerir recursos humanos e técnicos com eficácia e dedicação. São horas e horas de supervisão, incobráveis ao cliente, destinadas única e exclusivamente à manutenção dos padrões de qualidade.

A formação de equipes, a partir da contratação dos estagiários, a implementação de avaliações de desempenho, enfim, questões ligadas à área de recursos humanos, devem ter prioridade, implicando a busca e manutenção de talentos, sempre que o objetivo do escritório seja crescer. Passa a ser indispensável a atenção permanente sobre as atividades de todos os advogados.

A vida das sociedades de advogados que optam pelo crescimento não está fácil. Está claro que, quanto maior o porte, maior será a cobrança de resultados por parte dos clientes. Mais empenho e dedicação serão exigidos dos sócios. A fórmula crescer e manter qualidade exige atenção.

3.4 Composição da equipe e organograma

Alguns parâmetros podem auxiliar os advogados na organização da equipe jurídica. Tradicionalmente utilizamos o organograma como instrumento que retrata a organização em um determinado momento de sua vida.

A vantagem de se desenhar um organograma para o escritório é que obtemos a visualização da posição de seus integrantes, organização em departamentos ou áreas de atuação e níveis de hierarquia.

Um aspecto vale a pena ressaltar: a equipe sempre tem a cultura e o perfil do fundador ou titular do escritório. Por conta desta característica, muitos escritórios optam ainda por formar sua mão de obra internamente, contratando estagiários e treinando-os para serem profissionais habilitados. Esta sem dúvida alguma é a opção mais vantajosa. Ocorre que, na maior parte das vezes, não conseguimos treinar e formar essa gente toda, e o resultado é que temos que contratar externamente. Este processo de contratação é, hoje em dia, cada vez mais oneroso e difícil. Seja porque as pessoas que vêm de um ambiente externo não trazem as mesmas características culturais que precisamos, seja porque não é fácil encontrar bons profissionais no mercado – estão trabalhando em algum concorrente.

Notamos também a necessidade hoje de se trabalhar com profissionais de outras áreas tendo em vista a complexidade dos problemas e de novas áreas de atuação. Alguns escritórios já contam com esses profissionais (economistas, contadores, engenheiros) como colaboradores. Essa mistura de valores e de culturas traz vantagens para a equipe, mas dificulta sua gestão. Os interesses e valores de profissionais de diferentes categorias nem sempre são os mesmos e é necessário gerenciar conflitos e motivar pessoas.

Assim, manter uma equipe integrada e interessada é fundamental. O capital humano é a base da organização de serviços, principalmente quando

se trata da advocacia.

3.5 Formatação das equipes

Quando nos deparamos com a questão da organização do trabalho jurídico temos também que pensar na questão organizacional. Alguns escritórios de menor porte mantêm uma estrutura hierárquica onde as equipes são separadas por área do Direito. Em outros casos, as equipes são organizadas como células de atendimento a um grupo de clientes. Outros ainda mantêm sistemas mistos: separação por área de atuação e clientes.

O fato é que para cada modelo de escritório e em função de seu porte e perfil de atuação, caberá uma divisão de trabalho pelos integrantes do grupo. O mais importante é que haja sempre um responsável para cada cliente e que a comunicação entre cliente e advogado seja a mais direta possível. Sempre que necessário devem ser feitas reuniões para que os assuntos de cada cliente sejam repassados, e o responsável por sua gestão saiba como dar um bom atendimento ao cliente.

3.6 Conclusão

A questão da organização interna do trabalho jurídico abriga as bases do sucesso ou fracasso do escritório de advocacia. A estratégia de atendimento ao cliente, gestão de seus assuntos internamente, organização das várias facetas do trabalho da equipe são pontos fundamentais para a qualidade do trabalho jurídico e do atendimento ao cliente. Portanto, se não houver um bom controle e supervisão do serviço feito e uma boa comunicação tanto internamente junto à equipe quanto externamente junto ao cliente, não teremos cliente satisfeito e advogado feliz.

Convém lembrar que uma organização não precisa desenhar um modelo e manter-se fixada em suas bases. Pode de tempos em tempos, em função de novas variáveis e aprendizado, alterar seu modelo interno de organização para adequar-se a suas necessidades e ao mercado. Afinal, em

Administração, estamos sempre inovando e renovando estruturas, aprendendo com a experiência e nos adaptando ao ambiente.

4 GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

Rogério Góes

Professor do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw; formado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas; bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; especialista em Direito Societário pelo Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw; sócio fundador da CEO – Consultoria Empresarial Ltda.

4.1 Recrutamento e seleção

Selecionar pessoas é tarefa complexa.

A empresa precisa ter objetivos e necessidades muito claros e, ainda, o profissional de recursos humanos deve estar preparado para orientar o cliente interno que solicitou a contratação, para os procedimentos que garantam o acerto no preenchimento da vaga.

A área de recursos humanos deve dispor de um conjunto de elementos que tornem o processo menos subjetivo e mais pragmático.

Evitam-se, assim, contratações erradas que significam re-trabalho, desperdício de recursos com treinamento e adaptação, perda de tempo, além de outros impactos que erros de contratação podem causar, como baixa produtividade do profissional e da equipe e queda de qualidade no atendimento ao cliente externo.

Neste caso, para garantir maior margem de acerto, precisamos, antes de iniciar a seleção:

- providenciar a descrição do cargo da vaga em aberto;
- definir os pré-requisitos, inclusive técnicos, da vaga;
- entender as expectativas e necessidades da área solicitante;

- compreender o perfil do gestor da área solicitante e da equipe para determinar o perfil ideal do candidato;
- discutir com o gestor da área solicitante o objetivo estratégico da contratação, que vai além do simples preenchimento da vaga;
- envolver o gestor da área solicitante em todas as fases do processo de recrutamento e seleção, inclusive na definição do pacote de remuneração;
- resumir os valores e princípios que permeiam a cultura da empresa para informar aos candidatos.

4.1.1 Recrutamento

4.1.1.1 Recrutamento interno

Empresas que desenvolveram plano de carreira para seus colaboradores normalmente recorrem a promoções para preencher vagas em aberto.

O recrutamento interno valoriza o plano de carreira, reforçando o profissionalismo existente na organização, alavancando a motivação dos colaboradores, valorizando e reconhecendo seu comprometimento com os objetivos da sociedade.

O recrutamento interno exige da área de recursos humanos, e da empresa como um todo, critérios objetivos de avaliação periódica. A frequência e os procedimentos de avaliação devem ser de conhecimento geral e ocorrer de maneira transparente e objetiva.

Este conjunto de eventos precisa ser coerente para criar um círculo virtuoso de motivação e valorização que vai se refletir em melhor desempenho dos profissionais e na ampliação do potencial de autoconhecimento e de análise crítica de cada indivíduo, da equipe e da empresa.

O recrutamento interno apresenta nítidas vantagens sobre o externo. Além de ser um processo mais rápido e econômico, ele é um estímulo ao aperfeiçoamento e melhoria contínua dos profissionais. O profissional recrutado internamente já está adaptado à cultura organizacional.

4.1.1.2 Recrutamento externo

Tradicional maneira de preenchimento de vagas, o recrutamento externo se vale de algumas formas de acesso aos potenciais candidatos.

Feita a lição de casa recomendada no início do capítulo, a área de RH pode ir a campo buscando interessados na vaga disponível.

Existem algumas maneiras para abordar o mercado.

Optando por fazê-lo através de empresas especializadas, a sociedade deve contratar uma boa empresa de *head-hunting*, que cuidará de todos os procedimentos.

Será realizada pesquisa no banco de dados e pré-seleção dos currículos que sejam adequados ao perfil da vaga. Após filtrar esses potenciais candidatos através de entrevistas prévias, serão agendadas entrevistas com a área de recursos humanos e com o gestor da área solicitante. Normalmente estas empresas cobram pela prestação de serviços o valor equivalente a um salário mensal do profissional contratado.

Optando por fazê-lo por meios próprios, a área de RH terá algumas possibilidades de atrair potenciais interessados na vaga.

Banco de dados interno

Caso exista no RH um banco de dados de currículos, este deve ser consultado prioritariamente, pois representará uma economia de recursos e tempo.

Alguns dos registros podem conter candidatos que já passaram por algumas fases da seleção anteriormente e foram preteridos por motivos que não os impedem de participar de novo processo de seleção.

Indicação

Outra maneira muito comum é a solicitação de indicações pelos colaboradores.

Uma indicação significa um endosso, o que, a princípio, pode garantir algumas qualidades fundamentais no candidato. Estamos falando de qualidades que extrapolam as qualidades técnicas e permeiam as características pessoais como, por exemplo, fatores comportamentais e inteligência emocional.

Veiculação de anúncios

Outras formas comuns são os anúncios em veículos de comunicação como imprensa, tanto em jornais quanto em revistas, focando os veículos mais apropriados para o profissional prospectado.

Intercâmbio de informações

Cada vez mais comum é o intercâmbio de informações entre os RH de empresas que se propõem a disponibilizar seus bancos de currículos encurtando desta forma os passos para se atingir um candidato potencial. Estas parcerias são muito úteis e reforçam o relacionamento entre os profissionais de Recursos Humanos.

Faculdades, cursos de pós-graduação e outros

A divulgação da vaga nos murais acadêmicos costuma propiciar efeito importante na medida em que a informação circula rapidamente e recruta-se, muitas vezes, direto na fonte.

4.1.1.3 Recrutamento misto

Existindo critérios objetivos e procedimentos claros por parte da área de recursos humanos, a política de recrutamento da empresa pode ser mista.

Respeitando o plano de carreira, a empresa pode olhar para seus quadros e detectar potenciais candidatos à vaga em aberto. Estes candidatos internos seriam incluídos no processo de seleção, juntamente com outros candidatos trazidos do mercado.

O recrutamento misto, executado de forma transparente, respeita o plano de carreira e abre a possibilidade de contratação externa, que pode oxigenar a estrutura da empresa.

Os colaboradores terão a percepção de que precisam estar preparados para competir no mercado, o que elimina a acomodação dos que já conquistaram seu lugar na empresa e têm a falsa impressão de que fazendo o suficiente podem garantir seu lugar.

A mensagem passada pelo recrutamento misto é nítida: no mercado competitivo atual não existe espaço para acomodação. É fundamental o investimento constante no aprimoramento pessoal, seja fazendo cursos, viajando, lendo, estudando outros idiomas, fazendo intercâmbio de experiências com outros profissionais, ampliando horizontes e níveis de consciência.

4.1.2 Seleção

São as seguintes as fases sugeridas para seleção:

Fase 1 – Análise do currículo:

- avaliação da formação acadêmica do candidato;
- avaliação da experiência profissional do candidato;
- avaliação da coerência da carreira e das realizações;
- comparação: dados obtidos x descrição do cargo e pré-requisitos da vaga;
- separação dos currículos que se enquadraram na comparação;
- RH convida por telefone os candidatos pré-selecionados para entrevista.

Fase 2 – Primeira entrevista:

- RH e Gestor da área farão a entrevista separadamente;
- anotar a impressão inicial do RH e do Gestor da área solicitante;
- informar ao candidato os valores e princípios que permeiam a cultura da empresa;
- selecionar os currículos dos candidatos que serão convocados para os testes;
- enviar carta agradecendo a participação dos que não irão para a fase 3;
- enviar carta convidando os aprovados a participar da fase 3.

Fase 3 – Aplicação de testes e dinâmicas:

- aplicação de prova de conhecimentos técnicos na área de atuação;
- aplicação de prova de comunicação oral e escrita;
- aplicação de teste de domínio de língua estrangeira;
- aplicação de testes psicológicos para detecção do perfil do candidato;
- reunião dos candidatos para avaliação em dinâmica de grupo com aplicação de exercícios com foco em competência, liderança, inteligência emocional etc.;
- Gestor da área deve organizar os currículos por ordem de interesse;
- enviar carta agradecendo a participação dos que não irão para a fase 4;
- enviar carta convidando os aprovados a participar da fase 4.

Fase 4 – Segunda entrevista:

- dar breve *feedback* aos candidatos sobre o desempenho nos testes;
- aprofundar comunicação sobre a cultura da empresa e estilo do Gestor da área solicitante, tentando captar potencial não adaptado;
- entrar em detalhes sobre expectativas do candidato e pacote de remuneração da vaga;

- anotar a impressão final do RH e do Gestor da área solicitante a quem caberá a última palavra a respeito da aprovação do candidato;
- Gestor da área deve ordenar os currículos por ordem de interesse;
- enviar carta agradecendo a participação dos que não irão para a fase 5;
- enviar carta convidando os aprovados a participar da fase 5, a entrevista final com o Gestor da área e o seu superior hierárquico;
- definição pelo Gestor da área do nome aprovado e da segunda opção.

Fase 5 – Convocação para apresentação da proposta de trabalho:

- o Gestor da área e o superior hierárquico do futuro colaborador farão a última entrevista com o primeiro colocado no processo para apresentação da proposta de trabalho;
- aceita a proposta, o Gestor da área comunica a contratação ao candidato e ao RH;
- não aceita a oferta, o RH convocará o segundo colocado na entrevista e apresentação da proposta de trabalho.

Fase 6 – Procedimentos finais – aceita a proposta de trabalho:

- o Gestor da área fará contato telefônico com o(s) candidato(s) não contratado(s) que chegou(aram) à fase 5, agradecendo sua participação e informando que seu CV está na base de dados da empresa e terá tratamento prioritário quando houver nova vaga compatível;
- o RH enviará carta para o(s) mesmo(s) candidato(s) com o teor do telefonema.

4.1.3 Contratação

O manual de procedimentos do RH deve registrar o passo a passo que percorremos até este ponto como no exemplo abaixo, que culmina com a contratação.

MANUAL DE DEPTO. PESSOAL	Manual de Qualidade SCB PG 13.1.v1	
	Capítulo 13	2/5/2008
A	Abertura de vaga	
B	Processo de seleção	
C	Processo de contratação	
D	Documentos Obrigatórios	
E	Inclusão no Seguro de Vida	
F	Inclusão folha de pagamento	
G		
H		
I		

A	Abertura de Vaga
---	------------------

Detectada a necessidade de contratação

Aprovação da abertura da vaga por pelo menos 2 sócios

Escrever o perfil do profissional para ocupar a vaga aberta

Buscar indicações para encaminhar

B	Processo de seleção
---	---------------------

Recepção dos C.V.

Caso necessário solicitar documentos adicionais

Seleção dos que serão convidados para entrevista

Entrevista 1 deverá ser conduzida pelo sócio da área

Entrevista 2 deverá ser conduzida pelo superior hierárquico da vaga

Pré-aprovação dos candidatos pelos entrevistadores

C	Processo de contratação
---	-------------------------

Definir candidatos pré-aprovados

Negociação pacote remuneração

Definição do candidato a ser contratado

D	Documentos obrigatórios
---	-------------------------

Estagiários

Carteira profissional

1 foto 3x4

Ficha de cadastro preenchida

Contrato de estágio da faculdade

Proposta do seguro “Porto Seguro”

Advogados Associados

1 foto 3x4

Ficha de cadastro preenchida

Contrato de Associação

Proposta do seguro “Porto Seguro”

CLT

2 fotos 3x4

Ficha de cadastro preenchida

Proposta do seguro “Porto Seguro”

Xerox de documentos (CIC; RG; Título Eleitoral; Reservista; Comprov. Endereço)

Exame admissional

Carteira de trabalho

Documentação Filhos

Prazos

A documentação acima deve ser disponibilizada pelo candidato em até 5 dias.

A não apresentação dos documentos pode gerar o cancelamento da contratação.

E	Inclusão no seguro de vida
---	----------------------------

Preenchimento manual da proposta do seguro “porto seguro”

Enviar com urgência para a corretora

F	Inclusão folha de pagamento
---	-----------------------------

Contabras

Comunicar a contabilidade

Enviar envelope com os documentos com urgência.

Fonte: Ceo – Consultoria Empresarial.

4.1.3.1 Apresentação dos documentos

A formalização da contratação é a etapa final do Recrutamento e Seleção. Em uma sociedade de advogados encontraremos colaboradores sob o regime de CLT (advogados e não advogados); sob o regime de advogados associados e sob o regime de estágio.

A documentação exigida em cada uma das situações varia e é apresentada a seguir:

CLT – advogados e não advogados:

- 2 fotos 3x4;
- ficha de cadastro preenchida;
- proposta do seguro preenchida de próprio punho;
- xerox dos documentos: CPF, RG, Título de Eleitor, Reservista, Comprovante de endereço;
- exame admissional;
- carteira de trabalho;
- documentação dos filhos.

Advogados associados:

- 1 foto 3x4;
- ficha de cadastro preenchida;
- contrato de associação;
- proposta do seguro preenchida de próprio punho.

Estagiários:

- carteira profissional;

- ficha de cadastro preenchida;
- contrato de estágio da faculdade;
- proposta do seguro preenchida de próprio punho.

4.1.3.2 Cartas e compromissos de responsabilidade

O colaborador recém-contratado precisa adequar-se às políticas internas da sociedade de advogados. O acesso a informações confidenciais de clientes é frequente e deve ser adequadamente resguardado, assim como garantida a obediência aos princípios éticos corporativos que norteiam o exercício da advocacia.

Alguns dos documentos normalmente apresentados para assinatura nesta ocasião são:

- 1) normas de utilização de recursos de internet e de comunicação de dados;
- 2) compromisso de sigilo profissional em relação a informações;
- 3) compromisso de responsabilidade por lançamentos no banco de dados;
- 4) compromisso de não competição ou captação na carteira de clientes;
- 5) compromisso de obediência aos princípios éticos corporativos.

4.1.3.3 Recepção do novo colaborador

Os colaboradores recém-chegados não dispõem de informações sobre os procedimentos da organização, desconhecendo desde os níveis hierárquicos até a cobertura geográfica ou segmentação das áreas de atuação da sociedade.

Receberão essas informações durante o treinamento de imersão organizacional. A imersão no ambiente corporativo vai acelerar a curva de aprendizado do novo colaborador que rapidamente estará integrado, visto que receberá volume considerável de informações através de treinamento apropriado.

4.2 Treinamento

Treinamento não se aplica apenas aos novos colaboradores, aplica-se ao universo de colaboradores em tempo integral.

Treina-se, entre outras coisas, para aperfeiçoar os procedimentos em busca da melhoria contínua. Com o treinamento constante ocorre o compartilhamento das informações e experiências. O que se busca é o aprimoramento pessoal, profissional e institucional.

Efeitos do treinamento contínuo podem ser a mudança de atitude das pessoas, o desenvolvimento de novas habilidades e conceitos, aumento da produtividade, surgimento de novos processos, racionalização no fluxo de documentos e informações, ideias para aumentar a agilidade no atendimento de solicitações internas e externas, desenvolvimento de políticas de retenção de clientes, ampliação da retenção de talentos, entre outros.

O investimento intensivo na capacitação dos profissionais é uma ação estratégica essencial para que a empresa seja competitiva no mercado.

É preciso ir além dos treinamentos técnicos e trabalhar competências como trabalho em equipe, motivação, relacionamento, criatividade e superação, entre outras. O treinamento neste nível possibilita um alinhamento dos objetivos dos colaboradores com os objetivos da sociedade. Valorizando a equipe eleva-se o nível de motivação e comprometimento com resultados e metas.

O investimento em treinamento precisa ser planejado levando em consideração o plano de carreira, o programa de retenção de talentos, o perfil psicológico dos colaboradores, a complementaridade de competências dentro das equipes, as avaliações de desempenho etc.

Visto sob a ótica do plano de carreira e do programa de retenção de talentos o treinamento visa o aprimoramento do DNA da companhia, a garantia de que as competências e conhecimentos tão necessários em processos de sucessão planejada estarão disponíveis no futuro, quando os fundadores da sociedade passarão o bastão para a próxima geração.

Conhecer o perfil do colaborador favorece o grau de aproveitamento dos recursos nele investidos como também a adequação de suas competências às necessidades da equipe em que está inserido. Na busca de competências complementares que tragam equilíbrio para o desempenho das tarefas em equipe devemos explorar a indicação do perfil para planejar o treinamento.

Cursos e palestras sobre gestão para os que têm perfil alinhado com o tema trarão resultado melhor do que, por exemplo, se o colaborador tiver perfil técnico, que absorve melhor treinamento com viés técnico.

Por fim, as avaliações de desempenho trazem periodicamente informações sobre o estágio de desenvolvimento do Colaborador em relação a determinados parâmetros, permitindo planejar a evolução de seus conhecimentos e habilidades por meio de programas de treinamento.

4.3 Avaliação

O meio corporativo está em constante processo de mudanças. As sociedades de advogados apresentam a mesma dinâmica. A prestação de serviços jurídicos é uma área *labor intensive* onde prepondera a utilização de capital humano ou capital intelectual.

Para a gestão do capital intelectual são necessárias ferramentas. Os sócios e os líderes de equipes precisam entender o processo de avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão.

Ponto focal é informar claramente aos colaboradores o que se pretende com o processo de avaliação. Quando existe transparência em relação aos objetivos, a forma, a periodicidade e a utilização dos resultados, a avaliação de desempenho pode atingir níveis de aproveitamento mais elevados.

As sociedades de advogados devem desenvolver um plano de comunicação e eventos de sensibilização. O ritual da avaliação, seja semestral ou anual, deve ser valorizado como uma oportunidade de o colaborador dar e receber *feedback*.

4.3.1 Pesquisa de clima organizacional

A empresa pode coletar informações importantes através de uma pesquisa de clima organizacional. São os colaboradores avaliando a empresa.

A pesquisa de clima organizacional aplicada anualmente é uma ferramenta reveladora para entender a dinâmica do capital intelectual dentro da empresa, perceber pontos críticos na liderança das áreas e também pontos positivos.

Estas informações, que revelam a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente, não seriam visíveis sem esta pesquisa e com os resultados em mãos podemos fazer o diagnóstico e atuar nos pontos que necessitem de correção e reforçar os pontos positivos.

4.3.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho sofreu sensível evolução através dos anos. A princípio mera coleta de indicadores comportamentais passou por uma fase de maior foco em metas mensuráveis, ou seja, indicadores de resultados. Verificou-se que o cruzamento dos dois indicadores propiciava diagnósticos mais amplos e precisos. Hoje o que se pretende com a avaliação é o gerenciamento de competências e resultados, ao longo do tempo.

Por que ao longo do tempo? Não podemos esquecer que da mesma forma que o colaborador é influenciado pela equipe, ele influencia o ambiente em que trabalha.

Temos aqui uma situação dinâmica.

Qual o primeiro lote de informação que temos no banco de dados de cada colaborador?

São as provas e testes aplicados durante a fase de recrutamento e seleção: prova de conhecimentos técnicos na área de atuação; prova de comunicação oral e escrita; teste de domínio de língua estrangeira e testes psicológicos para detecção do perfil do candidato.

Estas são avaliações preliminares às quais se seguirão as outras, ano após ano, e o conjunto de avaliações permitirá traçar um perfil dinâmico de cada colaborador.

As avaliações atualmente estão buscando detalhes sobre conhecimentos, habilidades e atitudes. Cada um destes macrotemas permite o aprofundamento em subtemas, como podemos ver nos exemplos a seguir:

Área	QUESITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	1	2	3	4
1. Conhecimentos	1.1. Bagagem Técnica	1.1.a - Apresenta formação compatível com a função que ocupa?				
		1.1.b - Conhece os recursos da tecnologia e sua importância, como suporte ao dia a dia empresarial?				
		1.1.c - Conhece as estratégias de recursos humanos indispensáveis à criação de um planejamento estratégico em RH, visando formação, desenvolvimento e retenção de talentos?				
	1.2. Rotina Operacional	1.2.a - Conhece o “macro” e o “micro” da atividade empresarial, de modo a desenvolver projetos globais sem descuidar do andamento, controle e otimização dos procedimentos de rotina?				
		1.2.b - Conhece o “universo humano” da organização e as estratégias motivadoras dos diferentes perfis comportamentais?				
		1.2.c - Conhece a estrutura e dinâmica da empresa, as funções necessárias ao desempenho e as competências exigidas por cada uma delas?				
	1.3. Ajuste Situacional	1.3.a – Mantém-se informado e atualizado acerca de assuntos gerais e específicos sobre que tenha influência e/ou relação com a atividade da empresa?				
	1.3.b - Acompanha a evolução exigida para o papel do líder, conhecendo as					

		para o papel do líder, conhecendo as estratégias de liderança para os tempos atuais?				
--	--	--	--	--	--	--

Área	QUESITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	1	2	3	4
2. Habilidades	2.1. Liderança e Gestão	2.1.a – Apresenta uma liderança carismática, participativa e eficaz, conscientizando, motivando e habilitando a equipe e comprometendo-a com o resultado coletivo?				
		2.1.b - Orienta o grupo em estratégias de negociação, otimizando o desempenho das áreas e o atingimento das metas?				
		2.1.c - Identifica “talentos” e busca colocar a pessoa certa no lugar certo para que cada um encontre oportunidade de contribuir com o melhor do seu melhor?				
		2.1.d - Conduz reuniões de maneira hábil e flexível, de modo a permitir a descontração sem dispersar o “foco” e/ou desviar da pauta, evitando que assuntos fiquem indefinidos ou inconclusos?				
	2.2. Produtividade e Ritmo	2.2.a - Estrutura o trabalho organizacional, implementando à rotina ferramentas de planejamento e controle necessárias ao bom andamento da operação, visando a produtividade e o máximo aproveitamento dos recursos?				
		2.2.b - Trabalha com um planejamento adequado, de modo a cumprir prazos e administrar prioridades, sem comprometer o andamento dos projetos, de modo que esses sejam levados, com sucesso, ao fim proposto?				
		2.3.a - Gerencia adequadamente os				

2.3. Foco nos Resultados	recursos da empresa e os administra de forma a não perder de vista a relação “custo \times benefício”?				
	2.3.b - Antecipa-se a problemas propondo alternativas e promovendo a busca de soluções?				
	2.3.c - Tem visão de futuro e percebe oportunidades de otimização, explorando o universo “intra” e “extra” empresa?				
	2.3.d - Domina estratégias de negociação que possibilitem a otimização dos resultados para a empresa?				

Área	QUESITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	1	2	3	4
3. Atitudes	3.1. Relacionamento Interpessoal	3.1.a - Apresenta um <i>network</i> rico que agrega valor à empresa, relacionando-se adequadamente em todos os níveis, conseguindo interagir eficazmente com clientes, fornecedores, diretoria, subordinados diretos e indiretos, mantendo um clima de cordialidade e parceria?				
		3.1.b - Comunica-se de forma objetiva e cordial, apresentando coerência e consistência no que pensa, sente e diz, de modo a passar confiança e despertar respeito mesmo quando o interlocutor esteja divergindo de seus pontos de vista?				
	3.2. Postura Ética	3.2.a - Demonstra uma atitude de respeito para com todos os membros da organização, evitando termos e comentários negativos que possam fragilizar ou comprometer a imagem de alguém, principalmente na ausência dos envolvidos?				
		3.2.b - Consegue junto à diretoria representar o grupo e, junto a esse, representar aquela, de forma ética e equilibrada, sem inversão de papéis?				
		3.2.c - Não permite que simpatias ou antipatias pessoais interfiram ou contaminem sua análise das situações, dimensionamento e atribuição de responsabilidades?				
		3.3.a - Demonstra envolvimento e comprometimento com os destinos da empresa, mostrando-se envolvido				

Fonte: Astro Consultoria e Assessoria.	3.3. Comprometimento e Maturidade	mesmo em momentos adversos, conseguindo administrar adequadamente a frustração em situações de crítica ao seu desempenho ou discordância quanto a suas decisões, por parte de membros do comando da empresa?				
--	-----------------------------------	--	--	--	--	--

4.3.3 Avaliação 360 graus

As avaliações evoluíram. As vantagens de uma boa pesquisa de clima organizacional aliada à avaliação de desempenho individual começaram a evidenciar a necessidade de que pessoas e estruturas fossem avaliadas simultaneamente.

Quando falo em estrutura da organização não estou mencionando a estrutura da empresa com seus ativos e patrimônio tangíveis e intangíveis. Estou focando na estrutura da organização onde está alocado o capital humano ou capital intelectual. Falo do organograma com suas ligações de hierarquia, deveres, responsabilidades.

A avaliação 360 graus é justamente esta evolução, que permite a ampliação da avaliação de *performance* individual, que era a avaliação do subordinado pelo superior imediato, para um modelo no qual várias fontes irão avaliar cada membro do quadro de colaboradores.

Um coordenador da área societária será avaliado por seus superiores hierárquicos (sócios), por seus pares (coordenadores de outras áreas) e pelos membros de sua equipe (advogados, estagiários e paralegais) e por si próprio através do formulário de autoavaliação. Em estágios mais avançados, incluem-se parceiros externos como clientes e fornecedores. Outros casos passíveis de avaliação 360 graus são o CEO e os sócios da sociedade de advogados. Que isto não seja surpresa, pois é bastante comum em organizações mais avançadas.

Percebe-se que a riqueza e diversidade de fontes propiciarão, ao final da tabulação, uma visão crítica e construtiva do desempenho do profissional nas várias facetas em que ele é requisitado como interface dentro da organização.

Como resultado deste processo a própria empresa é avaliada já que ela, na verdade, se faz representar pelos integrantes de seus quadros em todas as situações funcionais.

Do lado individual identifica-se o estágio das competências pessoais e profissionais, com grandes oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento, visto que os quesitos da pesquisa são pontuais, buscando informações sobre *conhecimento, habilidades e atitudes*.

Bons projetos de avaliação 360 graus vão identificar e mensurar competências individuais tanto no aspecto gerencial quanto no funcional.

Por competência gerencial entendemos temas como estratégia, trabalho em grupo, visão de conjunto, capacidade de traçar cenários, desenvolvimento de equipes, liderança, relacionamento, captação e manutenção de clientes.

Por competência funcional buscamos temas como integração, trabalho em equipe, foco em resultado, atitude, inteligência emocional.

O processo é dinâmico na medida em que os participantes são integrantes do mesmo círculo empresarial, com funções, responsabilidades, formações e experiências diversas, propiciando desta forma opiniões e visões diversificadas sobre temas importantes à organização.

No momento em que mais de uma avaliação 360 graus estiverem disponíveis, formando uma série temporal, passamos a avaliar a evolução da *performance* que envolve políticas da área de RH nos quesitos treinamento, plano de carreira, retenção de talentos, entre outros.

Abaixo um gráfico no formato de teia onde é possível fazer a leitura da avaliação 360 graus com os parâmetros “CHA” – Conhecimento, Habilidades e Atitudes.



Fonte: Astro Consultoria e Assessoria.

O gráfico acima é resultado da compilação da pesquisa do seguinte formulário de avaliação de desempenho e permite a leitura de cada parâmetro individualmente, ressaltando os que demonstram desempenho mais adequado e os que necessitam ser melhorados.

Área	QUESITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	1	2	3	4
1. Conhecimentos	1.1. Bagagem Técnica	1.1.a - Apresenta formação compatível com a função que ocupa?				
		1.1.b - Conhece os recursos da tecnologia e sua importância, como suporte ao dia a dia empresarial?				
		1.1.c - Conhece as estratégias de recursos humanos indispensáveis à criação de um planejamento estratégico em RH, visando formação, desenvolvimento e retenção de talentos?				
	1.2. Rotina Operacional	1.2.a - Conhece o “macro” e o “micro” da atividade empresarial, de modo a desenvolver projetos globais sem descuidar do andamento, controle e otimização dos procedimentos de rotina?				
		1.2.b - Conhece o “universo humano” da organização e as estratégias motivadoras dos diferentes perfis comportamentais?				
		1.2.c - Conhece a estrutura e dinâmica da empresa, as funções necessárias ao desempenho e as competências exigidas por cada uma delas?				
	1.3. Ajuste Situacional	1.3.a - Mantém-se informado e atualizado sobre assuntos gerais e específicos que tenha influência e/ou relação com a atividade da empresa?				
		1.3.b - Acompanha a evolução exigida para o papel do líder, conhecendo as estratégias de liderança para os				

		Estratégias de liderança para os tempos atuais?				
--	--	--	--	--	--	--

Área	QUESITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	1	2	3	4
2. Habilidades	2.1. Liderança e Gestão	2.1.a - Apresenta uma liderança carismática, participativa e eficaz, conscientizando, motivando e habilitando a equipe e comprometendo-a com o resultado coletivo?				
		2.1.b - Orienta o grupo em estratégias de negociação, otimizando o desempenho das áreas e o atingimento das metas?				
		2.1.c - Identifica “talentos” e busca colocar a pessoa certa no lugar certo para que cada um encontre oportunidade de contribuir com o melhor do seu melhor?				
		2.1.d - Conduz reuniões de maneira hábil e flexível, de modo a permitir a descontração sem dispersar o “foco” e/ou desviar da pauta, evitando que assuntos fiquem indefinidos ou inconclusos?				
	2.2. Produtividade e Ritmo	2.2.a - Estrutura o trabalho organizacional, implementando à rotina ferramentas de planejamento e controle necessárias ao bom andamento da operação, visando a produtividade e o máximo aproveitamento dos recursos?				
	2.2. Produtividade e Ritmo	2.2.b - Trabalha com um planejamento adequado, de modo a cumprir prazos e administrar prioridades, sem comprometer o andamento dos projetos, de modo que esses sejam levados, com sucesso, ao fim proposto?				
		2.3.a - Gerencia adequadamente os				

		recursos da empresa e os administra de forma a não perder de vista a relação “custo <u>X</u> benefício”?				
	2.3. Foco nos Resultados	2.3.b - Antecipa-se a problemas propondo alternativas e promovendo a busca de soluções?				
		2.3.c - Tem visão de futuro e percebe oportunidades de otimização, explorando o universo “intra” e “extra” empresa?				
		2.3.d - Domina estratégias de negociação que possibilitem a otimização dos resultados para a empresa?				

Área	QUESITO	INDICADORES DE DESEMPENHO	1	2	3	4
3. Atitudes	3.1. Relacionamento Interpessoal	3.1.a - Apresenta um “network” rico que agrega valor à empresa, relacionando-se adequadamente em todos os níveis, conseguindo interagir eficazmente com clientes, fornecedores, diretoria, subordinados diretos e indiretos, mantendo um clima de cordialidade e parceria?				
		3.1.b - Comunica-se de forma objetiva e cordial, apresentando coerência e consistência no que pensa, sente e diz, de modo a passar confiança e despertar respeito mesmo quando o interlocutor esteja divergindo de seus pontos de vista?				
	3.2. Postura Ética	3.2.a - Demonstra uma atitude de respeito para com todos os membros da organização, evitando termos e comentários negativos que possam fragilizar ou comprometer a imagem de alguém, principalmente na ausência dos envolvidos?				
		3.2.b - Consegue junto à diretoria representar o grupo e, junto a esse, representar aquela, de forma ética e equilibrada, sem inversão de papéis?				
		3.2.c - Não permite que simpatias ou antipatias pessoais interfiram ou contaminem sua análise das situações, dimensionamento e atribuição de responsabilidades?				
		3.3.a - Demonstra envolvimento e comprometimento com os destinos da empresa, mostrando-se envolvido				

<p>Fonte: Astro Consultoria e Assessoria.</p> <p>3.3. Comprometimento e Maturidade</p>		<p>mesmo em momentos adversos, conseguindo administrar adequadamente a frustração em situações de crítica ao seu desempenho ou discordância quanto a suas decisões, por parte de membros do comando da empresa?</p>				
<h3>4.4 Plano de carreira</h3>		<p>3.3.b - Mantém o equilíbrio e o bom humor em situações de "stress" e "pressão", de modo a não envolver, contaminar ou desmotivar outros membros da equipe com o desfecho de suas insatisfações?</p>				

Independente do tamanho da sociedade de advogados, preparar um plano de carreira é a oportunidade para passar a limpo a estrutura de pessoal da empresa.

Tornar nítidas e transparentes as etapas da carreira do profissional dentro da sociedade de advogados traz excelentes resultados do ponto de

vista motivacional e de retenção de talentos. Nada melhor para proporcionar o alinhamento do projeto de carreira do profissional com os objetivos e planos da empresa.

O plano de carreira bem preparado pode ser simples, no formato de uma escada, como no exemplo a seguir.

O documento deve ser redigido descrevendo cada degrau, se possível, fazendo uma breve descrição da função ou cargo, abordando pré-requisitos, formação necessária e perfil ideal do posto.

Para garantir a transparência e a ideia de mobilidade que são inerentes ao plano de carreira, devem estar objetivamente estipuladas as condições para promoção, que podem ser representadas por algumas das condições a seguir: mérito, desempenho, antiguidade, experiência na função anterior, tempo de OAB, perfil psicológico, disponibilidade para viagens, capacidade de gestão, habilidade para trabalhar em equipe, boa *performance* sob pressão, bom relacionamento com clientes ou qualquer outro.

A evolução profissional dentro do plano de carreira implica em mudanças salariais, alternando a proporção entre a parcela fixa e a variável. Quanto mais degraus se galga na estrutura, maior a importância da parcela variável do salário. Sócio sênior, por exemplo, assume integralmente o risco do negócio, recebendo 100% dos seus rendimentos de maneira variável, extraído do resultado mensal da sociedade.



Fonte: Ceo – Consultoria Empresarial.

Abaixo modelo de acordo de cotistas que estabelece plano de carreira para sociedade de advogados, regulando as condições de mobilidade dentro da empresa.

ACORDO DE COTISTAS

Pelo presente acordo, os Sócios A, B, C e D, de conformidade com o Termo de Acordo firmado com a sociedade emde de, têm entre si acordadas as normas abaixo, que regulamentarão as atividades da sociedade, a saber:

Cláusula 1ª – PLANO DE CARREIRA

O PLANO DE CARREIRA da sociedade compõe-se das seguintes etapas:

- Estagiário*
- Trainee*
- Advogado 3*
- Advogado 2*
- Advogado 1*
- Associado*
- Associado Pleno*
- Associado Sênior*
- Sócio*

- *Sócio Pleno*
- *Sócio Sênior B*
- *Sócio Sênior A*
- *Sócio Fundador*

Cláusula 2ª – CATEGORIAS DE SÓCIOS E ASSOCIADOS

I – Os SÓCIOS integrantes da sociedade serão classificados de acordo com as seguintes categorias: 1ª) Sócios Fundadores; 2ª) Sócios Seniores A; 3ª) Sócios Seniores B; 4ª) Sócios Plenos; e 5ª) Sócios.

1ª) Os Sócios Fundadores:

- a) Deram origem à sociedade e nela permanecem.*
- b) Possuem cotas de capital da sociedade e podem aumentar sua participação societária, em conformidade com as normas estabelecidas para tanto.*
- c) Têm direito de voto nos assuntos sociais, na proporção das cotas do capital social em seu poder.*
- d) Têm direito a veto em toda e qualquer deliberação social.*
- e) Gozam de todos os direitos estabelecidos na legislação vigente e nos instrumentos societários formalmente estabelecidos.*
- f) São membros permanentes do Conselho de Gestão.*
- g) São os responsáveis pela gestão da sociedade, em conjunto com os Sócios Seniores A.*
- h) Detêm, em conjunto ou isoladamente, poder de veto sobre o encaminhamento e a decisão de qualquer assunto relativo aos interesses da sociedade.*
- i) Os Sócios Fundadores são os advogados A e B.*

2ª) Os Sócios Seniores A:

.....
.....

3ª) Os Sócios Seniores B:

- a)*
.....
.....

4ª) Os Sócios Plenos:

- a) *Gozam de todos os direitos estabelecidos na legislação vigente e nos instrumentos societários formalmente estabelecidos.*
- b) *Poderão possuir cotas de capital da sociedade ou não. Se possuírem, poderão aumentar sua participação societária, em conformidade com as normas estabelecidas para tanto.*
- c) *Têm direito de voto nos assuntos sociais, por meio de seus representantes.*
- d) *Indicam até dois representantes para integrar o Conselho de Gestão.*
- e) *Os atuais Sócios, eleitos em reunião do Conselho de Gestão, no dia de de, são os advogados C e D.*

5a) *Os Sócios:*

.....

II – Os ASSOCIADOS integrantes da sociedade serão classificados de acordo com as seguintes categorias: 1ª) associados; 2ª) associados plenos; e 3ª) associados seniores.

1ª) *Os Associados Seniores:*

- a) *Estão em um estágio probatório, buscando qualificação para ascender à categoria de SÓCIO.*
- b) *Possuem apenas uma cota simbólica do capital social, para conferir-lhes a condição de associado.*
- c) *Têm direito de voto nos assuntos sociais, por meio de seu representante.*
- d) *Indicam um representante para integrar o Conselho de Gestão. O indicado para integrar o Conselho de Gestão é : E.*
- e) *Os atuais ASSOCIADOS SENIORES, eleitos em reunião do Conselho de Gestão, no dia de de, são os advogados E e F.*

2a) *Os Associados Plenos:*

.....

3a) *Os Associados:*

- a) *Estão em um estágio probatório, buscando qualificação para ascender à categoria de ASSOCIADO PLENO.*
- b) *Possuem apenas uma cota simbólica do capital social, para conferir-lhes a condição de associado.*
- c) *Não têm direito de voto nos assuntos sociais.*
- d) *Atualmente não existem ASSOCIADOS.*

Cláusula 3ª – CRITÉRIOS PARA ASCENSÃO À CONDIÇÃO DE ASSOCIADO

1ª) Os AVOGADOS I pertencentes ao corpo técnico da sociedade tornar-se-ão elegíveis para a categoria de ASSOCIADO desde que preencham, cumulativamente, os requisitos abaixo:

- a) *Dois anos, no mínimo, como integrante do escritório.*
- b) *Três anos, no mínimo, de inscrição na OAB como advogado.*
- c) *Atendimento aos parâmetros de desempenho profissional estabelecidos pelo sistema de avaliação de desempenho vigente à época.*
- d) *Indicação do Coordenador da Área.*
- e) *Aprovação por votos que representem a maioria simples no Conselho de Gestão.*

2ª) Os ASSOCIADOS pertencentes ao corpo técnico da sociedade tornar-se-ão elegíveis para a categoria de ASSOCIADO PLENO desde que preencham, cumulativamente, os requisitos abaixo:

.....
.....

3ª) Os ASSOCIADOS PLENOS pertencentes ao corpo técnico da sociedade tornar-se-ão elegíveis para a categoria de ASSOCIADO SENIOR desde que preencham, cumulativamente, os requisitos abaixo:

.....
.....

Cláusula 4ª – CRITÉRIOS PARA ASCENSÃO À CONDIÇÃO DE SÓCIO

1ª) Os ASSOCIADOS SENIORES pertencentes ao corpo técnico da sociedade tornar-se-ão elegíveis para a categoria de SÓCIO desde que preencham, cumulativamente, os requisitos abaixo:

.....
.....
2ª) Os SÓCIOS tornar-se-ão elegíveis para a categoria de SÓCIOS PLENOS desde que preencham, cumulativamente, os requisitos abaixo:

- a) Dois anos, no mínimo, como Sócio.
- b) Atendimento aos parâmetros de desempenho profissional estabelecidos pelo sistema de avaliação de desempenho vigente à época.
- c) Aprovação pelos votos que representem a maioria simples no Conselho de Gestão.

3ª) Os SÓCIOS PLENOS tornar-se-ão elegíveis para a categoria de SÓCIOS SENIORES B desde que preencham, cumulativamente, os requisitos abaixo.

.....

.....
4ª) Os SÓCIOS SENIORES B tornar-se-ão elegíveis para a categoria de SÓCIOS SENIORES A desde que preencham, cumulativamente, os requisitos abaixo:

.....

Cláusula 5ª – ÓRGÃOS SOCIAIS

O CONSELHO DE GESTÃO é o órgão maior da sociedade e se reunirá, ordinariamente, uma vez por ano, no mês de janeiro, e, extraordinariamente, sempre que os assuntos sociais assim o exigirem.

- 1º) O CONSELHO DE GESTÃO será o órgão responsável por:
- a) Formular a estratégia de negócios que determinará os rumos a serem seguidos pela sociedade.
 - b) Aprovar os investimentos a serem feitos pela sociedade em cada exercício social.
 - c) Eleger, dentre os Sócios Fundadores e Seniores A, a Diretoria Executiva que será responsável pela gestão da sociedade.
 - d) Aprovar as contas anuais da Diretoria Executiva.
 - e) Definir a remuneração dos sócios e os parâmetros para a distribuição dos lucros.

f) Decidir sobre todo e qualquer assunto de interesse da sociedade relacionado com a estratégia de negócios.

2º) O CONSELHO DE GESTÃO será constituído da seguinte forma:

a) Dois Sócios Fundadores, que serão membros em caráter permanente.

b) Até quatro Sócios Seniores A, eleitos livremente entre seus pares.

c) Até três Sócios Seniores B, eleitos livremente entre seus pares.

d) Até dois Sócios Plenos, eleitos livremente entre seus pares.

e) Até dois Sócios, eleitos livremente entre seus pares.

f) Um Associado Sênior eleito livremente entre seus pares.

3º) O mandato dos membros do CONSELHO DE GESTÃO será de 1 (um) ano, admitida a reeleição.

4º) Cada membro do Conselho terá direito a um voto nas deliberações sociais e as decisões serão tomadas por maioria simples, exceto nas questões expressamente estabelecidas em contrário.

5º) O Presidente do Conselho será eleito, para um mandato de 3 (três) anos, entre os Sócios Fundadores e os Sócios Seniores A e terá o voto de desempate nas decisões sobre os assuntos deliberados pelo Conselho.

Foi eleito como Presidente do CONSELHO DE GESTÃO o advogado A.

6º) Os Sócios Fundadores detêm, em conjunto ou isoladamente, poder de VETO sobre o encaminhamento e a decisão de qualquer assunto relativo aos interesses da sociedade.

7º) A Diretoria Executiva (CEO), eleita na reunião anual, será o órgão responsável pela gestão da sociedade e prestará suas contas ao Conselho de Gestão.

O mandato da Diretoria Executiva será de 1 (um) ano, com reeleição, coincidindo com o mandato do Conselho de Administração.

E, por estarem assim justos e contratados, os sócios assinam o presente instrumento, para todos os fins de direito.

....., de de

(Local e data)

Fonte: Ceo – Consultoria Empresarial.

4.5 Política de remuneração

Normalmente um plano de carreira está ligado à política de remuneração da empresa. Fatores internos e externos precisam ser considerados.

No plano interno, a partir da descrição de cargos e salários, buscamos a remuneração compatível com as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho das funções.

A política salarial de uma empresa precisa levar em conta o desempenho da organização e seus resultados, para evitar o desequilíbrio orçamentário.

No plano externo, a sinalização vem do mercado, onde os salários são estabelecidos conforme padrões de oferta e procura.

4.5.1 Faixas salariais

Basicamente os salários são administrados dentro de faixas salariais de uma mesma classe de cargo. Na prática isto consiste de maneira simples que cada cargo, tomemos Advogado 2 ou Pleno como exemplo, terá faixa mínima, faixa média e faixa máxima de salário.

Isto possibilita diferenciar os Advogados 2 da sociedade de acordo com sua contribuição e produtividade. E promovê-los dentro de sua classe de cargo por algum tempo até que preencham os pré-requisitos para passar para outra classe de cargo, neste caso Advogado 1 ou Sênior.

4.5.2 Remuneração fixa e remuneração variável

A remuneração pode ter uma parte fixa e outra variável.

A parcela fixa da remuneração pode ser salário ou *pro labore* caso o advogado seja funcionário ou associado.

A parcela variável constitui a distribuição de bônus/PPR (plano de participação nos resultados) ou a distribuição de lucros caso o advogado seja funcionário ou associado.

4.5.3 Remuneração direta e indireta

A remuneração pode ser tratada também por direta e indireta. A remuneração direta é aquela percebida em moeda corrente, como salário, férias, bônus, *pro labore*, entre outros. A remuneração indireta é representada pelos benefícios, como o exemplo incluído no quadro abaixo.

BENEFÍCIOS
Vale-Refeição
Seguro de Vida em Grupo
Seguro-Saúde
Acompanhamento Psicológico
Academia
Massagem Shiatsu e Ginástica Laboral
Treinamentos e Seminários
Cursos e Palestras
Plano de Carreira
Programa de Retenção de Talentos
PPR - Plano de Participação nos Resultados
Treinamentos e Seminários
Cursos e Palestras
Cursos de Idiomas
Cursos de Graduação e Pós-Graduação
Cursos de Especialização e Mestrado
Cursos de Pós-Graduação e MBA
Convênios com Farmácias

Convênios com Clientes ex.: Copel
Convênios com Plano Odontológico
Convênio com Clínicas de Estética

4.6 Liderança

A sociedade de ~~advogados como toda empresa tem na~~ liderança uma das principais ferramentas ~~para levar as pessoas a trabalhar em conjunto para a~~ consecução dos ~~objetivos corporativos e desenvolvimento~~ pessoal.

É preciso formar e desenvolver líderes, já que algumas das características da liderança são inatas e outras podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas.

Se antes a liderança era designação de alguns atributos pessoais, hoje ela é vista como um conjunto de funções. E mais, estas funções podem ser desempenhadas por vários membros de um grupo, havendo um verdadeiro revezamento na liderança. Em outras palavras, o comportamento de líder não é necessariamente propriedade de uma pessoa apenas. É, antes de mais nada, uma atitude, que deve ser incentivada e facilitada.

Liderança definida como conjunto de funções contrapõe a ideia de que seria unicamente uma característica de personalidade. A liderança exercida alternadamente por vários membros do grupo, de acordo com talentos individuais, resulta em trabalho mais eficiente e cooperativo, um trabalho em conjunto.

O trabalho em grupo é algo dinâmico e a divisão de tarefas de acordo com a capacidade individual faz com que haja reorganização contínua em função da situação enfrentada. Os interesses do grupo se sobrepõem aos interesses individuais, que não desaparecem, demonstrando a maturidade do processo de liderança e dos membros do grupo.

O líder ganha contornos de facilitador ajudando a estabelecer um clima positivo e produtivo, possibilitando a todos atuarem livres de sentimentos de individualismo, competição e hostilidade.

Ao contrário, a liderança positiva potencializa a participação, maximiza as contribuições e possibilita a sensação de satisfação pessoal, realização e reconhecimento.

4.7 Motivação

Quando o tema é motivação devemos estudar alguns acadêmicos cujas teorias indicam que o comportamento é motivado pela ânsia de atender necessidades.

Frederick Herzberg (1959), por exemplo, desenvolveu a chamada teoria dos dois fatores. Através de estudos práticos, verificou e evidenciou a presença de dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação: os fatores humanos ou higiênicos e os motivacionais.

Fatores humanos traduzem-se nas condições que rodeiam o colaborador no ambiente de trabalho. Podem ser segurança no trabalho, as condições físicas e ambientais, o conforto, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o estilo do supervisor, a existência ou não de *feedback*, as relações entre colaboradores e o ambiente dentro da empresa. Correspondem à perspectiva ambiental.

Fatores motivacionais advêm do conteúdo do cargo, das tarefas e dos deveres relacionados com o cargo em si. Estes produzem efeito de longa duração em relação à satisfação e produtividade, em função de sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, que são propiciados por tarefas e atividades desafiadoras, delegação de responsabilidade, liberdade, uso de habilidades pessoais.

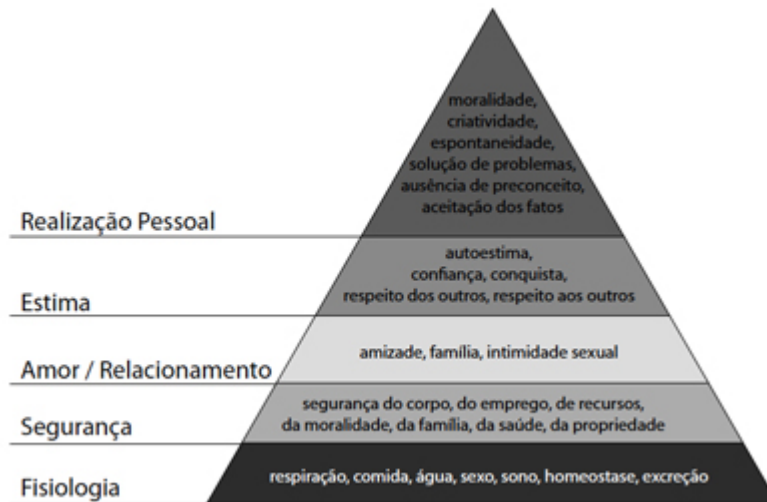
David McClelland (1967) propõe que as pessoas têm três necessidades básicas: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. Discorre sua teoria baseada no equilíbrio ou desequilíbrio entre estes fatores.

Já Douglas McGregor (1980) desenvolveu a teoria dos dois extremos, denominados “X” e “Y”. Seguindo os princípios “X” teremos pessoas desmotivadas. Seguindo os princípios “Y” teremos pessoas motivadas.

Resumidamente os princípios “X” são representados por controle excessivo pela supervisão suprimindo autonomia, metas não discutidas e empurradas para a equipe, pessoas buscando apenas segurança e não crescimento e realização, ambiente pouco colaborativo, entre outros.

Os princípios “Y” advêm de supervisão adequada e democrática, profissionais exercem o autocontrole e autodireção, adequado atendimento das necessidades dos colaboradores, possibilidade de ser criativo e ter autonomia, para citar alguns.

Abraham Maslow desenvolveu uma das teorias da motivação mais conhecidas. Sua representação em forma de pirâmide demonstra uma hierarquia de necessidades:



Pirâmide de Maslow – Fonte: Wikipédia- acesso em 9 set. 2008 - 11:55h (link: http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg#file)

A teoria da motivação humana de Maslow baseia-se na hierarquia das necessidades humanas, composta pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais, considerando o ser humano na sua totalidade.

Estas necessidades relacionam-se entre si como degraus de uma escada, sendo que uma se manifesta quando a anterior estiver satisfeita. O indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de autoestima e autorrealização.

Como vemos, as teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade, ao desempenho e satisfação pessoal.

A massificação, a padronização e a fragmentação do trabalho nas sociedades de advogados, como em outras organizações, provocaram alienação.

O trabalho perdeu o sentido, não permitindo ao colaborador ter a percepção de começo, meio e fim das tarefas. Dar novamente esta visibilidade a todos os membros da equipe é importante.

É o resgate do interesse e da curiosidade intrínsecos da natureza humana.

Colaboradores que acham absolutamente normal desempenhar tarefas que não fazem o menor sentido não se enquadram no perfil de partícipes de uma equipe vencedora. Perderam a capacidade de se indignar e de buscar melhores condições, que revertem, no final do processo, em benefício da própria empresa e dos clientes.

Usar de técnicas de motivação sem nos preocuparmos com o cerne da questão é tratar de um problema que exige um tratamento cirúrgico utilizando apenas cosméticos e aromatizantes.

As técnicas de motivação têm que fazer com que o ambiente realmente melhore e não que apenas pareça ter melhorado. Recomendo que não sigam o caminho mais fácil, pois esta bomba de efeito retardado previsivelmente explodirá no coração da empresa de prestação de serviços, que é o capital humano.

REFERÊNCIAS

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. 2. ed. New York: J. Wiley, 1959.

McCLELLAND, David. **The Achieving Society**. New York: Free Press, 1967.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

5 GESTÃO FINANCEIRA

Mario Leandro Campos Esequiel

*Professor do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw;
graduado em Economia pela FAAP – Fundação Armando Álvares Penteado.*

5.1 Introdução

Antes de entrarmos propriamente na matéria, convido-os a refletirem sobre a seguinte questão: existe diferença entre gerenciar finanças em escritórios de advocacia e demais empresas prestadoras de serviço?

Aqueles com pouca ou nenhuma experiência em outras empresas, ou mesmo advogados que, profissionalmente, só conhecem escritórios de advocacia, vão dizer que sim: escritórios são diferentes.

Na verdade não existem diferenças de cunho conceitual profundo; diferentes todas as empresas são: uma locadora é diferente de um escritório de contabilidade, que por sua vez é diferente de um banco, que é diferente de escritórios de advocacia.

Escritórios de advocacia são empresas, por mais que muitos advogados, ainda hoje, relutem em aceitar. Portanto, devem ser administrados como tais, utilizando-se de todas as ferramentas gerenciais que o mercado oferece. Desta forma a gestão financeira não foge à regra.

A partir do momento em que assumimos o escritório de advocacia como empresa temos a seguinte figura: o sócio como advogado *versus* empresário.

Esta figura nem sempre é percebida por todos, principalmente pelos próprios sócios.

O sócio como advogado fica claro para todos, afinal ele estudou Direito para ser um advogado e, na grande maioria das vezes, atua como tal. Mesmo como sócio de um escritório ele está presente como advogado, exercendo a profissão.

O sócio como empresário não é percebido (arrisco-me a dizer) pela maioria. Mas se acabamos de afirmar, há pouco, que o escritório é uma empresa, seu proprietário, o sócio, é um empresário.

Talvez esta colocação choque alguns, mas é a pura realidade e não vejo nenhum problema nisso. Afinal, como sócio, ele está investindo em um negócio – negócio de prestação de serviços jurídicos, ou seja, ele tem um capital investido neste negócio e, portanto, é de se esperar que este investimento traga retorno financeiro. Estamos assumindo que um escritório não é nenhuma instituição filantrópica, fundação, ou algo do gênero.

O objetivo deste empresário-sócio não deve ser só a lucratividade, o retorno do capital investido. Ele, muito provavelmente, tem outros propósitos para seu escritório, mas o retorno do capital investido é um deles e muito importante, até porque se não houver sucesso financeiro o negócio está fadado ao fracasso.

Esta premissa acima não é clara para a maioria das pessoas ligadas ao ramo do negócio jurídico.

Isto posto, fica claro qual a importância de se ter uma boa gestão financeira das organizações jurídicas. Por se tratar de matéria diferente das demais do ramo jurídico, é aconselhável que sua condução esteja a cargo de alguém do ramo financeiro, alguém que esteja habituado a gerir finanças.

Pela forma como os escritórios de advocacia são organizados hoje em dia, este profissional tem uma atuação geralmente limitada quando comparado com seus pares em outros ramos de negócio. Para nosso estudo, aqui vamos definir algumas responsabilidades deste profissional.

5.2 Contratos de honorários

Existem diferentes formas que os escritórios usam para emitir seu faturamento.

A flexibilidade na forma de faturamento permite aos escritórios atender aos interesses dos diferentes clientes; portanto, quão mais flexível um determinado escritório é neste quesito, maiores serão as possibilidades de conquistar e manter clientes.

Vejamos as formas mais comuns de faturamento.

Por horas debitadas: é contratado com o cliente que serão emitidas notas de acordo com as horas debitadas pelos advogados, multiplicadas pelo valor da hora de cada um.

Exemplo:

Advogado "A"	15 horas × R\$ 600,00 = R\$ 9.000,00
Advogado "B"	25 horas × R\$ 450,00 = R\$ 11.250,00
Advogado "C"	5 horas × R\$ 200,00 = R\$ 1.000,00
Estagiário "Z"	8 horas × R\$ 80,00 = R\$ 640,00
Faturamento	R\$ 21.890,00

Este sistema representa a vantagem de cobrar o que realmente foi trabalhado; no entanto, para o cliente, isto representa a assinatura de um cheque em branco, pois não se sabe em quanto vai ficar o serviço.

Uma das alternativas que o mercado utiliza para minimizar este risco é contratar o faturamento por hora debitada, porém com um teto, ou seja, o cliente só paga até um determinado valor previamente acordado. Neste caso, o escritório tem que tomar cuidado na hora de estimar este teto, pois, se ele for muito baixo em relação às horas previstas para a conclusão do trabalho, poder-se-á ter prejuízo.

Fixo: neste caso é acordado com o cliente um valor fixo para a execução de um determinado serviço, independentemente das horas gastas. Para este tipo de faturamento é importante ter uma noção exata do trabalho a ser desenvolvido para a fixação do preço, de modo a evitar prejuízos.

Por processo: aqui se estabelece um valor fixo para cada processo; portanto o escritório irá faturar ao cliente a quantidade de processo vezes o valor definido.

Novamente, tem que se ter uma noção exata do custo de cada processo para evitar prejuízos, lembrando sempre que os processos são diferentes: uns mais simples, outros mais complexos; uns cuja ação corre próxima à localidade do escritório; outros, não (em outro Estado, por exemplo).

Por partido: neste tipo cobra-se um valor fixo por mês para atender o cliente. Aqui temos que ter uma noção clara sobre quais serviços estão inclusos neste valor acordado: primeiro para se definir um valor justo e depois para que não sejam solicitados serviços não previstos, que acarretarão custos adicionais não projetados no valor estabelecido.

Por êxito: aqui se estabelece um valor, ou percentual da causa, a ser pago pelo cliente quando de eventos previamente acordados como: obtenção de liminar, trânsito em julgado etc.

Como podemos observar o mercado da advocacia pratica diferentes formas de faturamento. Mas existem certos conceitos do mercado em geral que devem ser observados, contra os quais não se pode ir.

Quem define preço é o mercado, ou seja, os clientes aceitam pagar aquilo que eles entendem justo e aceitável por determinado produto ou serviço. Portanto, para ter o lucro pretendido precisamos adequar o custo a este mercado.

Não adianta criar uma estrutura de custo para o escritório e em cima desta colocar a margem pretendida e, portanto, definir um preço: se o mercado se recusar a pagá-lo, por mais que provemos que seria impossível prestar aquele serviço abaixo daquele preço, se o cliente não entende como justo ou nem tem condições financeiras para arcar com este gasto, não estará disposto a pagar.

A concorrência é peça crucial deste jogo, pois se existe alguém no mercado oferecendo o mesmo serviço, com a mesma qualidade, a um preço menor, se não houver nenhum diferencial com que possamos agregar valor ao cliente, não adianta insistir em praticar um preço acima da concorrência.

Para emissão do faturamento seria interessante observar algumas sugestões.

Devemos emitir o faturamento de honorários separado do de despesas, pois em geral existem mais dúvidas e questionamentos em um determinado tipo de faturamento, dependendo do cliente e da natureza do que foi contratado. Neste caso, o escritório não ficaria com todo o faturamento sem receber, pois naquele onde não há dúvidas o cliente pode pagar e a discussão fica somente onde haja necessidade de esclarecimentos.

Para despesas, o ideal é solicitar ao cliente adiantamento para não ter que financiá-lo, caso contrário o escritório incorre na despesa, banca-a e só vai ressarcir-se tempos depois. Dependendo da ordem de grandeza da despesa, o custo financeiro desta operação pode ser significativo.

Porém, em caso de adiantamento é importante ter controles precisos, pois se o escritório tem vários clientes praticando a política de adiantamentos estará fazendo, na prática, uma conta corrente com cada cliente. Neste caso deve prestar contas regularmente aos clientes.

O escritório também não deve deixar acumular despesas. O ideal é repassá-las ao cliente, à medida que elas vão surgindo.

Existem algumas despesas que devemos solicitar ao cliente para pagar direto, desta forma evitamos o custo de financiamento e também o custo administrativo de gerenciamento. Hotel e passagens, bem como custas, são despesas que o próprio cliente pode pagar diretamente.

5.3 Controle de despesas

Reduzir, cortar, economizar são sinônimos que fazem parte dos dissabores de todo e qualquer administrador; portanto, se você se encontra nesta função, não terá como evitar sua prática.

Ninguém gosta de ter que reduzir gasto pura e simplesmente, pois esta ação traz consigo a dispensa de algo já incorporado à sua rotina, seja pessoal ou profissional. Mas muitas vezes não praticar esta ação pode acarretar prejuízos maiores do que o próprio desconforto do corte em si. Portanto, quando, quanto e como fazer?

Na administração ou gerenciamento de qualquer negócio, onde exista um interesse de lucro, independentemente da natureza e do seu tamanho, busca-se a melhor maneira de maximizar este lucro. Se definirmos lucro = receita – despesa temos que, de uma maneira simplista, mas de fácil visualização, aumentar a receita ou reduzir custo ou ambos.

Como é de se esperar, sempre queremos aumentar nossa lucratividade; portanto, devemos sempre buscar a redução de gastos, mas tomando o cuidado para que esta busca incessante não prejudique a operação nem se torne uma ganância desenfreada.

A primeira análise a ser feita antes de qualquer ação é conhecer e entender sua estrutura de custo. Não devo efetuar corte sem saber onde estou cortando, qual o impacto que este corte terá no meu resultado e também, principalmente, na minha operação. Devemos então construir o que chamamos de curva ABC de custo, que nada mais é do que criar um *ranking* das despesas em ordem decrescente de valor, ou seja, do maior para o menor.

Exemplificando, teríamos:

Salários e Encargos	40.000,00
Despesas de Locação	8.000,00
Telecomunicações	2.000,00
Viagens	1.000,00
Outras	4.000,00
Total	<hr/> 55.000,00

Podemos classificar o corte em duas situações específicas: uma quando se trata de sobrevivência; outra quando buscamos um melhor desempenho do nosso resultado, em síntese, quando queremos melhorar nossa lucratividade.

No primeiro caso, temos que fazer a redução no volume de gastos necessária para se conseguir uma operação que sobreviva por conta própria; neste caso,

temos que cortar o que realmente é significativo, por mais difícil e doloroso que isso possa ser. No exemplo acima, meramente ilustrativo, podemos observar que o gasto com salários e encargos representa sozinho 72,73% do total de despesas; portanto, se é preciso fazer uma redução de relevância, é por aí que devemos começar, pois se precisarmos reduzir 2.000,00 no total de gastos, nesta linha isto terá um impacto de 5%, enquanto que a mesma redução na segunda maior linha de gasto, despesas de locação, o impacto representaria 25%.

Este exemplo realça apenas que os cortes, quando aplicados nos maiores gastos, têm um menor impacto proporcional do que se aplicados em outros de menor significância. Porém o ideal é sempre distribuir as reduções em diferentes naturezas de custo e nunca aplicar em uma só linha. Afinal, é de fácil percepção que estes gastos estão relacionados entre si, ou seja, se reduzirmos o número de profissionais teremos necessidade de menor espaço. Portanto, se houver possibilidade, podemos locar espaços menores e, em teoria, reduzir gastos com outros itens.

Quando a redução está relacionada com a maximização dos resultados, ou seja, a operação já é lucrativa, porém, busca-se uma melhor relação custo/receita, a redução pode ser feita com mais calma e deve-se procurar aumentar a produtividade da operação, conseguindo, com isto, manter ou melhorar a prestação do serviço em si, gastando menos. Para isso podem mudar-se os processos, aumentar o desempenho pessoal, negociar melhores preços com os fornecedores, aproveitar oportunidades, entre outras.

Como exemplo em melhoria de processo, podemos informatizar algumas atividades e agilizar o resultado com menos recursos.

Em ambas as situações representadas acima temos que conhecer nossos gastos, identificar a necessidade da redução, avaliar o impacto que esta atitude acarretará e só então efetuar-la efetivamente.

Como toda e qualquer redução de despesas gera desgaste, em maior ou menor grau dependendo do tamanho, alguns cuidados gerenciais devem ser observados. O mais importante é a comunicação: o gestor deve dar uma satisfação a todos os envolvidos, explicar o porquê desta ação; qual o impacto que se busca com esta atitude etc. Esta comunicação esclarece a ação, reduz as incertezas sobre ações semelhantes no futuro próximo, diminui a ansiedade do grupo. Isto tudo assumindo que a redução seja significativa e percebida por todos. Em reduções do dia a dia, com impactos diminutos, nem sempre há necessidade de comunicação explícita.

Em um escritório de advocacia, como em qualquer outra empresa prestadora de serviços, o item com maior representatividade nas despesas é o relacionado com o pagamento aos colaboradores (são entendidos como colaboradores os advogados, estagiários e funcionários em geral); portanto, o foco deve estar primeiramente direcionado para estes gastos.

Como cada empresa, cada escritório, tem situações distintas, a análise tem que ser feita levando-se em consideração a realidade de cada um.

5.4 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa representa o resultado financeiro do escritório. De maneira simplista é o que entra de dinheiro (recebimento de clientes, empréstimos obtidos, juros de aplicações, vendas de ativos etc.) menos o dinheiro que sai (pagamentos a colaboradores, fornecedores, empréstimos, juros, impostos etc.).

Aqui deve se atentar que receita não é igual à entrada de dinheiro, pois podemos ter inadimplência: faturei, reconheci uma receita, porém se o cliente não pagou esta receita não é caixa!

O mesmo vale para despesas, pois depreciação é despesa, mas não é saída de caixa. Como podemos ver, e já mencionado anteriormente, existem sutilezas conceituais que só quem é do ramo sabe. Daí, novamente, a importância de se ter alguém com conhecimento para gerir estas atividades.

5.5 Orçamento

O orçamento deve traduzir numericamente o que foi definido no planejamento estratégico do escritório. Ele deve reproduzir as estimativas de receita, despesas e investimento para alcançar o que se planeja dentro da capacidade e limitação da empresa.

Um bom orçamento deve envolver todos os responsáveis pelas diferentes áreas/departamentos, pois estes, por estarem envolvidos na operação, darão grandes contribuições no fornecimento de informações. Além disso, sua participação cria um comprometimento com o documento orçamentário, fazendo com que se sintam responsáveis pelos números ali apresentados e, portanto, interessados em que o resultado pretendido seja alcançado.

O orçamento, depois de aprovado, deve ser divulgado a todos aqueles que, de certa forma, com ele estejam envolvidos.

Não basta só criar um orçamento: tão importante quanto sua elaboração é seu acompanhamento. De nada adianta fazer um orçamento se não o acompanhar comparando-o com o realizado. Portanto, devem ser desenvolvidos relatórios que permitam este acompanhamento e análise das variações do orçado *versus* o realizado.

Esta avaliação deve ser periódica. O mais recomendável é o acompanhamento mensal que deve ser seguido de análises que permitam identificar diferenças entre o que foi previsto e o que de fato está acontecendo. Diferenças significativas, que representem um resultado negativo ao orçado, devem ser seguidas de ações para correção da rota, de modo a buscar o previsto.

Podemos começar a elaboração do orçamento pela estimativa das receitas que devem ser previstas pelos profissionais responsáveis pelo seu alcance. Em geral, em escritórios de advocacia, esta função está com os sócios e advogados seniores.

Existem várias maneiras práticas de se preverem as receitas. A seguir, alguns exemplos:

Horas: é possível estimar as horas que cada profissional planeja faturar por dia: se tomarmos estas horas e multiplicarmos pelo valor da hora deste profissional que o escritório cobra, pelo número de dias em que este profissional trabalha no mês, vezes 11 meses (1 mês ele sai de férias), você terá a receita deste profissional.

Exemplo: Advogado “A” – 5 (horas faturas/dia) X 20 (dias úteis no mês) X R\$ 300,00 (valor da hora do profissional) X 11 (meses trabalhados no ano) = R\$ 330.000,00 (faturamento anual deste profissional).

Se somarmos o exercício acima de todos os advogados de uma determinada área, teremos o orçamento anual de receita da área.

Se somarmos o valor da receita acima de todas as áreas, teremos o orçamento de receita anual do escritório.

Partido: se tomarmos todos os contratos de partido de cada área, teremos o orçamento de receita da área.

Se somarmos o valor da receita acima de todas as áreas, teremos o orçamento de receita do escritório.

De igual modo podemos fazer com as diferentes formas de faturamento.

Despesas: diferentemente da projeção de receita, que em geral pode ser representada por uma só linha, as despesas devem ser separadas em diferentes

linhas, de acordo com sua natureza, não só para facilitar a própria projeção, mas também como análise futura de sua evolução e representação dentro do quadro geral de despesa.

Exemplificando, poderíamos ter as seguintes linhas de despesas: salários; encargos sociais; treinamento; aluguéis; manutenção; telefonia; verba de representação; viagens/ hotel/ refeições; depreciação; despesas financeiras.

As linhas de despesas devem ser tantas quantas forem necessárias para retratar a estrutura contábil de cada escritório.

Definida a estrutura contábil do escritório, devemos estimar quanto iremos gastar em cada uma delas, preferencialmente por área/departamento.

Orçamento é uma questão de treino, como quase tudo na vida. A prática contínua na elaboração desta ferramenta vai fazendo com que possamos aprimorá-lo ano após ano e só assim conseguiremos evoluir.

A primeira grande dificuldade em se implantar esta ferramenta, em qualquer empresa que nunca a tenha utilizado, é convencer aqueles que terão que projetar os números.

Quanto às despesas é mais fácil fazer projeções, pois estas estão quase todas sob nosso controle, podendo aumentá-las ou diminuí-las dependendo de nossas ações.

No caso de escritórios, principalmente em relação à receita, ouvimos dos sócios que é impossível dizer quanto vai haver de receita, mês a mês, no próximo ano, pois não se consegue saber nem quanto se vai faturar no próximo mês, que dirá nos próximos 12 meses.

Na verdade é possível sim: várias empresas usam esta ferramenta. Hoje vários escritórios a utilizam: é uma questão apenas de dedicação, aplicação e interesse em fazer.

Se o escritório já existe há algum tempo e este é o primeiro orçamento, podem ser usados alguns artifícios, como olhar o passado. O comportamento da receita em anos anteriores pode oferecer informações importantes para o futuro.

Um passo tão importante quanto produzir um orçamento é acompanhar sua realização, ou seja, durante um determinado exercício, deve-se apurar o resultado real mês a mês e compará-lo com o que foi previsto. Só assim saberemos se a realidade está de acordo com o previsto, melhor ou pior e quanto e só assim será possível propor ações corretivas, caso necessárias, a tempo de salvar o resultado do ano e, até mesmo, evitar problemas mais sérios como um prejuízo inadmissível.

Fazer um orçamento e não acompanhá-lo é trabalho jogado fora.

Agora, até para aqueles escritórios cujos responsáveis não tenham a menor idéia de valores, algo deve ser orçado, pois é preferível ter um orçamento totalmente equivocado a não ter nada.

Expliquemos: a pior das hipóteses seria produzir um orçamento totalmente errado. Pois bem, numa situação igual a esta, quando no primeiro mês gerarmos os resultados contábeis reais e compararmos com o orçado, iremos identificar estes erros e aí poderemos, e deveremos, tomar ações para correção.

Supondo que tenhamos orçado uma receita total de R\$ 1.000,00 e despesas de R\$ 500,00, portanto um lucro de R\$ 500,00. Quando vamos ver a realidade do primeiro mês, constatamos que a receita foi de R\$ 300,00 e as despesas de R\$ 500,00, neste exemplo um prejuízo de R\$ 200,00. Isto já nos sinaliza que se a previsão de receita mantiver este equívoco, ao longo do ano teremos um considerável prejuízo. Portanto, ou aumentamos as receitas, ou diminuimos as despesas, ou fazemos ambos.

Para aumentar as receitas, podemos tentar buscar novos clientes/casos; no caso das despesas, podemos enxugar nossas estruturas.

No exemplo acima, a ausência de um orçamento, muito provavelmente, faria com que levasse mais tempo para perceber o problema e, dependendo da gravidade, poderia ser tarde demais.

Investimentos: devemos também projetar nossos investimentos, de acordo com o planejamento estratégico.

O que chamamos aqui de investimentos não tratamos como despesas; na verdade, são ativos que gerarão despesas ao longo do tempo por meio da depreciação ou amortização. Como exemplo, temos: aquisição de novos sistemas de informática, móveis, equipamentos, benfeitorias etc.

Estes valores não gerarão despesas no momento em que estão sendo incorridos, mas representarão saída de caixa, portanto afetarão o Fluxo de Caixa.

5.6 Relatórios financeiros

A seguir, vamos apresentar alguns modelos de planilhas que poderão auxiliar na Gestão Financeira, na seguinte sequência:

Desempenho do advogado

	Horas Debitadas	Horas Faturadas	%	Horas Recebidas	%
Advogado A					
Advogado B					
Advogado C					
Advogado D					
Advogado E					
Área Mercado de Capitais					

Advogado A					
Advogado B					
Advogado C					
Advogado D					
Advogado E					
Área Societária					

Sugestão de Orçamento por Área

	Área 1	Área 2	Área 3	Total
Receitas				
Despesas				
Salários				
Encargos				
Aluguéis				
Telecomunicações				
Viagens				
Depreciação				
Etc.				
Lucro				
Impostos				
Lucro após Impostos				
Margem				

Sugestão de Orçamento por Mês

	Janeiro	Fevereiro	Março	Total
Receitas					
Despesas					
Salários					
Encargos					
Aluguéis					
Telecomunicações					
Viagens					
Depreciação					
Etc.					
Lucro					
Impostos					
Lucro após Impostos					
Margem					

Sugestão de Orçamento para Investimentos

	Janeiro	Fevereiro	Total
Móveis e Utensílios				
Aparelhos Telefônicos				
Reformas				
Arquivos Deslizantes				
Área Administrativa				

Atualização de Microcomputadores				
“Softwares”				
Troca de Servidores				
Videoconferências				
Área de TI				

Sugestão de Fluxo de Caixa

	1	2	3	4	31
Saldo Inicial						
Ingressos						
Pagamentos						
Salários						
Encargos						
Aluguéis						
Telecomunicações						
Viagens						
Etc.						
Investimentos						
Impostos						
Distribuição do Lucro						
Total de Saídas						
Saldo Final						

Ageing do Contas a Receber

	Mês 1	%	Mês 2	%	Mês 3	%
A Vencer							
Vencidos até 30 dias							
Vencidos de 31 a 60 dias							
Vencidos de 61 a 90 dias							
Vencidos acima de 90 dias							
TOTAL							

A título ilustrativo, vamos ver os mesmos relatórios em comparação com o realizado:

Projeção de Horas por Advogado

	Horas Debitadas			Horas Faturadas			Horas Recebidas		
	Orçado	Real	%	Orçado	Real	%	Orçado	Real	%
Advogado A									
Advogado B									
Advogado C									
Advogado D									
Advogado E									
Área Mercado de Capitais									

Advogado A									
Advogado B									
Advogado C									
Advogado D									
Advogado E									
Área Societária									

Orçado X Real por Área

	Área 1		Área 2		Área 3		TOTAL	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Receitas								
Despesas								
Salários								
Encargos								
Aluguéis								
Telecomunicações								
Viagens								
Depreciação								
Etc.								
Lucro								
Impostos								
Lucro após Impostos								
Margem								

Orçado X Real por Mês

	Janeiro		Fevereiro			TOTAL	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Receitas								
Despesas								
Salários								
Encargos								
Aluguéis								
Telecomunicações								
Viagens								
Depreciação								
Etc.								
Lucro								
Impostos								
Lucro após Impostos								
Margem								

Orçado X Real para Investimentos

	Janeiro		Fevereiro			TOTAL	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Móveis e Utensílios								
Aparelhos Telefônicos								
Reformas								
Arquivos Deslizantes								
Área Administrativa								

Atualização de Microcomputadores								
“Softwares”								
Troca de Servidores								
Videoconferência								
Área de TI								

Orçado X Real para Fluxo de Caixa

	Janeiro		Fevereiro			Acumulado	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Saldo Inicial								
Ingressos								
Pagamentos								
Salários								
Encargos								
Aluguéis								
Telecomunicações								
Viagens								
Etc.								
Investimentos								
Impostos								
Distribuição do Lucro								
Total de Saídas								
Saldo Final								

5.7 Indicadores financeiros

Indicadores econômico-financeiros são ferramentas de apoio na avaliação de um negócio, preferencialmente analisados por determinado período

(aconselhável três anos); informações de períodos mais curtos podemos induzir a avaliações equivocadas, pois podemos estar focando informações reflexas de eventos extraordinários e/ou sazonais.

Atenção: as decisões nunca devem ser baseadas exclusivamente nas informações numéricas; elas estão sempre inseridas em um determinado contexto e devem ser interpretadas obrigatoriamente dentro de sua realidade.

Vamos ver alguns Indicadores Econômico-Financeiros:

Endividamento Geral (EG)

$$EG = \frac{PC + PELP}{PT} \times 100$$

PC = Passivo Circulante

PELP = Passivo Exigível a Longo Prazo

PT = Passivo Total

Serve para identificar se a empresa tem mais ou menos dependência em capital próprio ou de terceiros.

Composição do Endividamento (CE)

$$CE = \frac{PC}{PC + PELP} \times 100$$

PC = Passivo Circulante

PELP = Passivo Exigível a Longo Prazo

Serve para identificar a concentração do endividamento, a curto ou longo prazo.

Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)

$$IPL = \frac{AP}{PL} \times 100$$

AP = Ativo Permanente

PL = Patrimônio Líquido

Serve para mostrar quanto do Ativo Permanente é financiado por seu Patrimônio Líquido.

Imobilização de Recursos Não Correntes (IRNC)

$$IRNC = \frac{AP}{PL + ELP} \times 100$$

AP = Ativo Permanente

PL = Patrimônio Líquido

ELP = Exigível a Longo Prazo

Mostra o percentual de recursos não correntes (ELP + PL) que foi recebido para aplicação no Ativo Permanente.

Passivo Oneroso Sobre Ativo (POSA)

$$POSA = \frac{PCF + PELP}{ATIVO} \times 100$$

PCF = Passivo Circulante Financeiro

PELP = Passivo Exigível a Longo Prazo

Serve para mostrar a participação das fontes onerosas de capital no funcionamento dos investimentos.

Índices de Liquidez

Serve para mostrar a capacidade financeira da empresa para honrar os compromissos com terceiros.

Liquidez Imediata (LI)

$$LI = \frac{DISPONÍVEL}{PC}$$

PC = Passivo Circulante

Mostra a capacidade da empresa honrar seus compromissos de curto prazo contando apenas com suas disponibilidades.

Liquidez Corrente (LC)

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

Mostra de quanto a empresa poderá dispor, em recursos de curto prazo, para pagar dívida circulante.

Liquidez Seca (LS)

$$LS = \frac{AC - ESTOQUE}{PC}$$

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

Mostra de quanto a empresa poderá dispor de recursos circulantes, sem considerar seus estoques, para fazer face às suas obrigações a curto prazo.

Liquidez Geral (LG)

$$LG = \frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$$

AC = Ativo Circulante

ARLP = Ativo Realizável a Longo Prazo

PC = Passivo Circulante

PELP = Passivo Exigível a Longo Prazo

É a medida da capacidade da empresa honrar todas as suas exigibilidades, contando, para isso, com seus recursos realizáveis a curto e longo prazo.

Índices de Rentabilidade

Têm por objetivo analisar o desempenho final da empresa.

Rentabilidade do Patrimônio Líquido (RPL). Este índice, também conhecido como Retorno Sobre Capital Próprio, mede a remuneração dos capitais próprios investidos na empresa.

$$RPL = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

Rentabilidade dos Investimentos

$$RI = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Também denominado Retorno dos Investimentos (*Return on Investments* – ROI), mostra quanto a empresa está obtendo de retorno em relação a seus investimentos totais.

Giro do Ativo (GA)

$$GA = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo Total}}$$

Mostra se o faturamento gerado no período foi suficiente para cobrir o investimento total.

Margem Bruta (MB)

$$MB = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$$

Representa a lucratividade auferida sobre o serviço comercializado pela empresa.

Margem Operacional (MO)

$$MO = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$$

Mostra o ganho operacional da empresa (resultado antes das receitas e despesas não operacionais) em relação ao faturamento.

Margem Líquida (ML)

Mostra o retorno líquido da empresa sobre o faturamento.

$$ML = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$$

Indicadores de Prazos Médios

Mostram a dinâmica de algumas verbas do patrimônio, isto é, quantos dias elas levam para “girar” durante o processo.

Prazo Médio de Recebimento (PMR)

$$PMR = \frac{\text{Clientes}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 360$$

Retrata quanto tempo a empresa leva, em média, para receber de um cliente, indicando o tempo decorrido entre o faturamento e o efetivo ingresso de recurso.

5.8 Indicadores de desempenho

Abertura de casos novos por advogados e/ou estagiários: é a relação entre a quantidade de casos novos abertos em um determinado período, dividida pela quantidade de advogados e/ou estagiários do mesmo período. Objetivo: identificar a produtividade destes advogados e/ou estagiários quanto à geração de novos trabalhos.

Abertura de novos clientes por advogados e/ou estagiários: é a relação entre a quantidade de clientes novos abertos em um determinado período dividida pela quantidade de advogados e/ou estagiários do mesmo período. Objetivo: identificar a produtividade destes advogados e/ou estagiários quanto à geração de novos clientes.

Análise do faturamento por contrato: é a relação entre o valor faturado em um determinado período dividido pelo número de contratos do mesmo período. Objetivo: identificar o faturamento médio por contrato num determinado período.

Contas a receber por prazo de vencimento: é a decomposição do saldo de contas a receber por prazo de vencimento. Objetivo: identificar a idade de contas a receber.

Custo direto por área: é o custo que pode ser atribuído a uma área específica. Objetivo: identificar o custo diretamente ligado a uma determinada área, permitindo calcular a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio da área.

Custo indireto por área: é todo o custo que não pode ser atribuído a uma área específica e, portanto, precisa ser apropriado às áreas que compõem a empresa por meio de critérios de rateio a serem definidos pela sociedade. Objetivo: identificar o custo que não pode ser ligado exclusivamente a uma determinada área.

Horas debitadas: são todas as horas que cada profissional dedica a alguma atividade do escritório. Objetivo: identificar a quantidade de horas que cada profissional dedica às diferentes atividades da sociedade para analisar sua produtividade.

Horas faturadas: são todas as horas que cada profissional dedica a alguma atividade do escritório e que geram faturamento. Objetivo: identificar a quantidade de horas que irá transformar-se em faturamento do escritório e que, portanto, irá contribuir para o resultado financeiro da sociedade.

Horas recebidas: são todas as horas que geraram faturamento e que efetivamente foram pagas pelo cliente e recebidas pelo escritório. Objetivo: identificar o nível de realização do faturamento gerado.

KWH por advogados, estagiários e/ou funcionários: é o total de energia consumida, dividida pelo número de advogados, estagiários e/ou funcionários. Objetivo: identificar o consumo médio de energia por advogados, estagiários e/ou funcionários, que pode auxiliar também em cálculos de rateio.

KWH por área: é o total de energia consumida por uma determinada área. Objetivo: identificar o consumo médio de energia por área.

Margem de contribuição por área: é a receita líquida de uma determinada área, menos o custo direto dessa mesma área. Objetivo: serve para identificar se uma determinada área consegue cobrir seus custos diretos e quanto sobra para absorver os custos indiretos.

Observação: este indicador é útil para auxiliar a decidir pela continuidade ou não de uma determinada área.

Margem de contribuição por área em %: é a receita líquida de uma determinada área menos o custo direto dessa mesma área dividido pela receita

líquida vezes 100. Objetivo: serve para identificar o percentual da receita líquida de uma área que é superior a seus custos diretos.

Média de dia em atraso no recebimento: é a quantidade média de dias entre o faturamento e o efetivo recebimento. Objetivo: serve para calcular a eficiência da cobrança.

Metro quadrado por advogados, estagiários e funcionários: é o espaço físico que cada profissional do escritório ocupa. Objetivo: serve para identificar a área média que cada profissional utiliza e pode auxiliar também em cálculos de rateio e produtividade.

Metro quadrado por área: é o espaço físico que cada área do escritório ocupa. Objetivo: serve para identificar o espaço físico médio que cada área ocupa, podendo auxiliar também em cálculos de rateio e produtividade.

Pastas ativas: é a quantidade de pastas de clientes/casos ainda não encerradas. Objetivo: serve para identificar trabalhos em andamento e auxiliar em cálculos de rateio.

Receita dos maiores clientes sobre o total (Curva ABC de clientes): é a relação entre a receita de uma determinada quantidade de clientes dividida pela receita total. Objetivo: serve para medir a concentração de receita gerada por uma determinada quantidade de clientes.

Receita por advogados e/ou estagiários: é a relação entre a receita em um determinado período dividida pela quantidade de advogados e/ou estagiários no mesmo período. Objetivo: serve para medir a produtividade de advogados e/ou estagiários.

Receita por área: é a receita gerada por uma determinada área. Objetivo: serve para identificar o volume de receita gerado em uma área.

Receita por moedas: é a identificação do volume de receita nas diferentes moedas utilizadas pela sociedade para faturamento. Objetivo: serve para medir a distribuição/concentração da receita em diferentes tipos de moedas.

Receita por tipo de honorários: é a relação das receitas nos diferentes tipos de honorários praticados pela sociedade. Objetivo: serve para identificar o tipo de honorários que gera mais receita.

Receita total por funcionários: é a receita total dividida pelo número de funcionários. Objetivo: serve para medir a produtividade do quadro de profissionais da sociedade.

Relação de advogados/estagiários/funcionários: é a quantidade de advogados/estagiários/funcionários da sociedade. Objetivo: Serve para medir a

proporcionalidade entre o quadro jurídico e o administrativo e, dentro do quadro jurídico, entre advogados e estagiários.

Horas pendentes: é o volume de horas debitadas ainda não faturadas. Objetivo: serve para identificar o trabalho já executado e ainda não faturado.

Utilização: é a relação entre as horas efetivamente faturadas e o total de horas possíveis de faturamento. Objetivo: serve para medir a produtividade/ociosidade.

Remuneração média por categoria: é a relação entre a remuneração paga por categoria, dividida pelo número de profissionais classificados nessa categoria. Objetivo: serve para identificar a remuneração média por categoria.

“Turn Over”: é a relação entre os desligamentos e a quantidade de profissionais da sociedade. Objetivo: serve para identificar a rotatividade de profissionais da sociedade.

5.9 Conclusão

Como pudemos observar, este capítulo tenta trazer à reflexão de todos o conceito de empresa para escritórios de advocacia, e conseqüentemente a de empresário para seus sócios. Buscamos com isto quebrar preconceitos e paradigmas obsoletos a este respeito.

Esta reflexão nos leva ver a importância de se gerir escritórios como qualquer outro negócio, contemplando, é bem verdade, as particularidades inerentes a este ramo, porém a administração financeira faz parte dos seus desafios.

A ciência nos oferece ferramentas de gestão financeira que nos auxiliam na condução deste negócio, as quais expusemos acima, desta maneira pretendemos mostrar formas e mecanismos de gestão para auxiliar estes empresários a melhor gerir seu negócio e o seu capital investido.

REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, José Carlos Franco de *et al.* **Finanças corporativas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2003 (Gestão empresarial: FGV Management).

LIMEIRA, André Luís Fernandes *et al.* **Contabilidade para executivos**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2003 (Gestão empresarial: FGV Management).

LOBATO, David Menezes *et al.* **Estratégia de empresas**. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: FGV, 2003 (Gestão empresarial: FGV Management).

6 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Rubens de Souza Manino Junior

Professor do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw; graduado em Engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo; pós-graduado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas; MBA em Tecnologia da Informação pela Fipecafi; diretor do segmento jurídico da TOTVS S.A. e fundador da BCS Informática.

6.1 Introdução

Não é mais possível imaginar a prestação de serviços jurídicos sem o apoio de recursos tecnológicos. E quanto maior a quantidade de recursos disponíveis, maior nossa dependência desses recursos e a complexidade da estrutura tecnológica que se torna necessária para suportá-los. Para se ter uma ideia da complexidade, vamos tomar o exemplo de uma ferramenta aparentemente simples, que todos utilizam diariamente: o *e-mail*. Na década de 80 e mesmo no início da década de 90, era comum as empresas possuírem um único endereço de *e-mail*. As caixas postais costumavam ser externas e os *e-mails* eram consultados esporadicamente, por meio de uma conexão via *modem* com linha discada. Muitos acreditavam que a principal função do *e-mail* seria substituir o fac-símile. Rapidamente essa crença mostrou-se totalmente equivocada.

Cada um hoje possui seu próprio *e-mail* corporativo, e o uso deste foi evoluindo de tal forma que não se imagina mais um sistema de *e-mail* que não possa ser acessado 24 horas por dia e de qualquer lugar (do escritório, de casa, do hotel, do carro etc.). Para que isso seja possível, a quantidade de recursos tecnológicos necessários, sejam eles de infraestrutura, sistemas ou serviços, é imensa. Basta lembrar que, junto com os *e-mails*, vieram os *spams* (mensagens indesejadas), os vírus, os *e-mails* fraudulentos, a

necessidade de armazenamento das mensagens enviadas e/ou recebidas, as invasões e tantos outros problemas.

Obviamente não temos a pretensão de tornar o gestor jurídico, seja ele de um escritório de advocacia ou de um departamento jurídico de empresa, um especialista em tecnologia. Sendo assim, a linguagem e o aprofundamento técnico deste capítulo serão apenas suficientes para que o mesmo possa avaliar as solicitações provenientes de seu departamento de TI (Tecnologia da Informação), bem como entender a estrutura de tecnologia necessária ao bom desempenho das atividades técnico-administrativas de seu escritório ou departamento jurídico.

6.2 Infraestrutura de rede e comunicação

6.2.1 Redes de comunicação

O objetivo das redes de comunicação é fornecer caminhos que possibilitem a comunicação entre dois ou mais dispositivos. Essa comunicação é feita através dos chamados *links* de transmissão, que podem ser dos mais diversos tipos, dentre os quais: cabo coaxial, cabo UTP, fibra ótica ou mesmo o espaço no caso de transmissão por ondas eletromagnéticas. São as redes de comunicação que permitem, desde uma simples conversa telefônica, até a utilização de videoconferência, o compartilhamento de impressoras, o acesso a sistemas e dados contidos nos servidores e tantas outras aplicações. Se os dispositivos conectados a uma rede de comunicação forem computadores, chamamos a mesma de rede de computadores, as quais são classificadas em três diferentes classes:

- Rede Local (LAN – Local Area Network) – utilizada para interconectar dispositivos localizados fisicamente próximos, geralmente numa mesma edificação. As principais tecnologias adotadas em redes locais são:
- Ethernet – muito popular dada a sua simplicidade e baixo custo de instalação. A rede Ethernet original fornece uma banda de 10 Mbps, a Fast Ethernet de 100 Mbps e a Gigabit Ethernet de 1 Gbps. Os dados trafegam em cabos coaxiais, UTP ou fibra ótica;

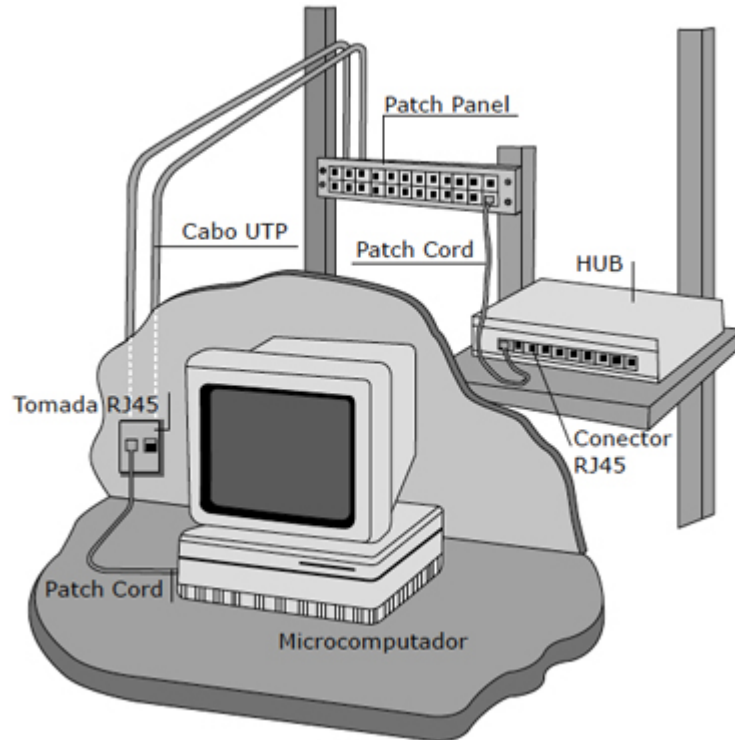


Figura 1. Exemplo de componentes de uma rede local Ethernet.

Fonte: <http://wilson-redes.sites.uol.com.br/redes3.html>

- Wireless LAN – muito utilizada em casos onde há impossibilidade ou alto custo de se fazer um cabeamento convencional, necessidade de acesso móvel, ligação entre edifícios ou mesmo uso residencial. Os dados trafegam por ondas eletromagnéticas.

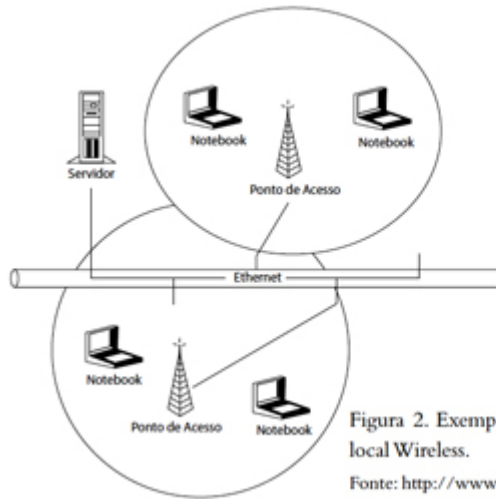


Figura 2. Exemplo de componentes de uma rede local Wireless.

Fonte: <http://www.rnp.br/newsgen/9805/wireless.html>

- Rede Metropolitana (MAN – Metropolitan Area Network) – Normalmente utilizada para interconectar dispositivos ou redes locais situadas numa mesma cidade.

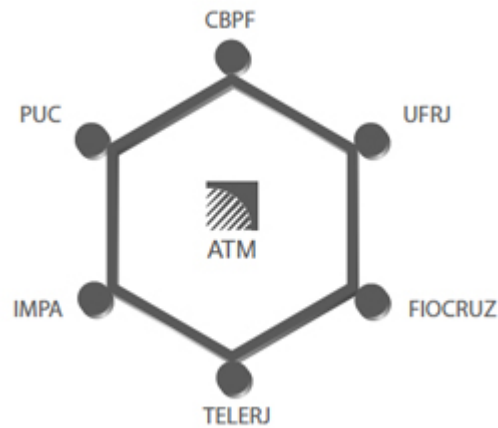


Figura 3. Rede Metropolitana de Alta Velocidade da Cidade do Rio de Janeiro.

Fonte: <http://mesonpi.cat.cbpf.br/remav/>

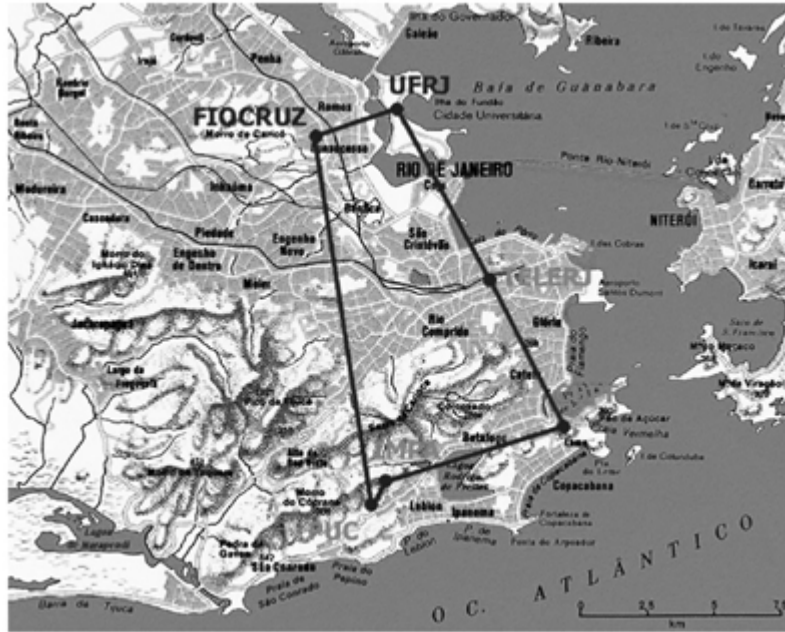


Figura 4. Mapa da Rede Metropolitana da Cidade do Rio de Janeiro.

Fonte: <http://mesonpi.cat.cbpf.br/remav/>

- Rede de Longa Distância (WAN – Wide Area Network) – Utilizada para interconectar dispositivos, redes locais ou redes metropolitanas localizadas em áreas distantes. Existem três opções para interconectar redes geograficamente distantes:
- Comutação de Circuito – através de linhas privadas (LPs). Normalmente são utilizadas quando há necessidade de conexão de apenas dois pontos distantes (por exemplo, uma matriz e uma filial). A principal característica é que a rede não é compartilhada, mas sim de uso privativo;

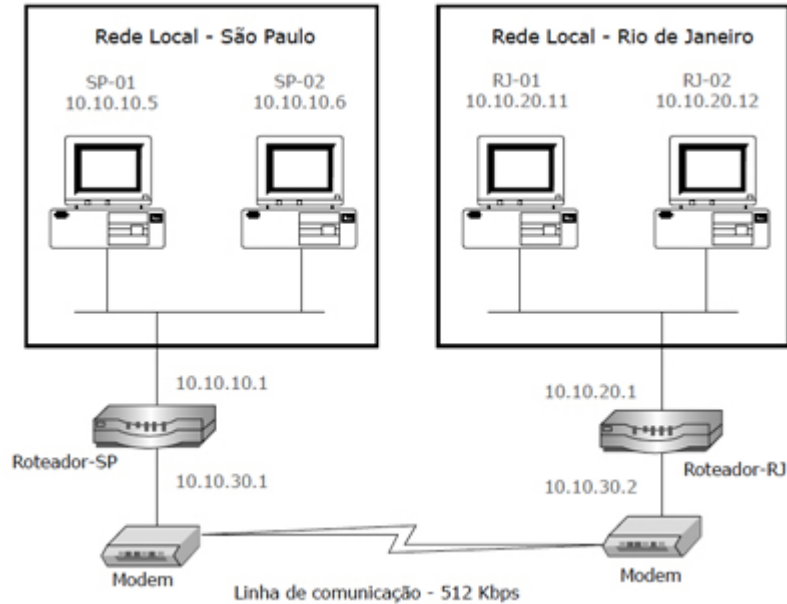


Figura 5. Exemplo de Rede WAN com comutação de circuito.
 Fonte: <http://www.unimedbrasil.com.br/tcpip/index.php?p=4>

- Comutação de Pacotes por Datagrama – A rede de comutação de pacotes é de uso compartilhado. Por isso trabalha com filas, podendo haver ou não prioridades nessas filas. Sendo assim, é estabelecido um tamanho máximo para cada pacote, ou seja, mensagens grandes devem ser fragmentadas em pacotes pelo remetente antes de serem enviadas pela rede. Isso é feito para evitar congestionamentos. Cada pacote recebe um cabeçalho para que seja identificado seu destino em cada nó da rede. A comutação de pacotes por datagrama funciona na verdade de maneira semelhante a serviços de correio. Cada pacote equivale a uma carta, com o endereço completo do destino e são tratados isoladamente, isto é, se forem enviadas vários cartas (pacotes) para um mesmo destino, estas serão tratadas independentemente, podendo seguir rotas diferentes e ser entregues por carteiros diferentes e numa ordem qualquer. Um bom exemplo de rede de comutação de pacotes por datagrama é a Internet;

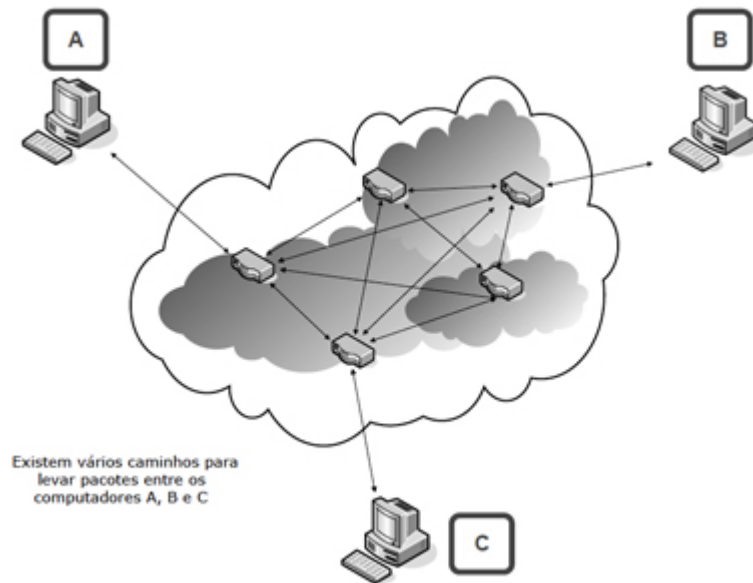


Figura 6. Exemplo de Rede WAN com comutação de pacotes por datagramas.

- Comutação de Pacotes por Circuito Virtual – também chamadas “serviços de nuvem” do provedor. Geralmente utilizadas para interconectar várias redes locais corporativas. As mais utilizadas são: X.25, Frame Relay, ATM e MPLS. O princípio básico é o mesmo da rede de comutação de pacotes por datagramas, com algumas diferenças: os pacotes não carregam o endereço completo do destinatário, mas sim um identificador do circuito virtual estabelecido; a comutação é mais rápida, pois o roteamento é feito antes e é possível evitarem-se congestionamentos durante o estabelecimento do caminho.

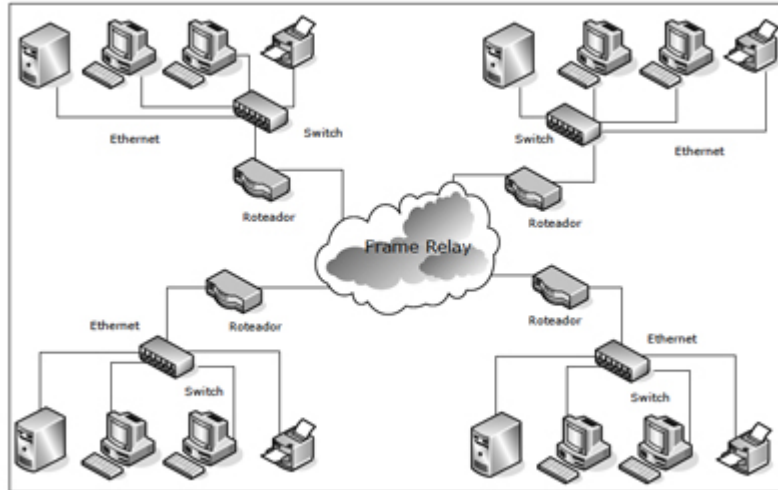


Figura 7. Exemplo de Rede WAN com comutação de pacotes.

6.2.2 Internet

A Internet é uma evolução da ARPANET, criada em 1969 pelo Departamento de Defesa Norte-Americano. A ARPANET começou suas operações com quatro servidores. Hoje a quantidade de servidores na Internet chega à casa das centenas de milhões, tendo crescido exponencialmente nos últimos anos (*vide* Figura 7). A quantidade de usuários, por sua vez, já ultrapassou a casa do bilhão. Na verdade, a Internet nada mais é que uma grande rede, formada por um enorme conjunto de redes locais interconectadas por roteadores. É um grande exemplo de rede de comutação de pacotes por datagramas. O protocolo utilizado na Internet para encaminhamento dos datagramas desde sua origem até o destino final é o IP (Internet Protocol).

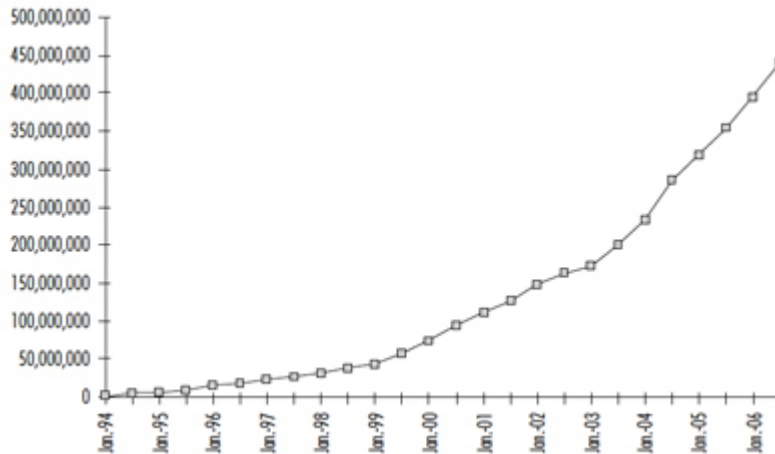


Figura 8. Crescimento do número de servidores de Internet no mundo (Hosts).
 Fonte: Internet Software Consortium (www.isc.org).

É fundamental hoje, para qualquer empresa, uma adequada e segura conexão à Internet. As utilidades dessa conexão são inúmeras, dentre as quais destacamos a navegação, envio e recebimento de *e-mails* e acesso remoto. As principais formas de estabelecer conexão com a Internet são:

- Linha discada – opção cada vez menos utilizada, mesmo em uso residencial ou móvel. Tem como principal vantagem a facilidade de acesso a linhas telefônicas em residências ou hotéis. As principais desvantagens são a baixa velocidade e qualidade da comunicação.
- Banda larga – opção bastante popular para a maioria dos usuários, tanto domésticos quanto profissionais. Há vários tipos de conexão, dentre eles ADSL (exs.: Speedy da Telefônica, Velox da Telemar e BrTurbo da Brasil Telecom), Cabo (exs.: Virtua da NET e aJato da TVA), rádio (exs.: Neovia da Neovia Directnet), satélite (exs.: Star One da Embratel) e celular (exs.: Giro da Vésper/Embratel). A principal vantagem desse tipo de conexão é o custo. Para uso corporativo, a principal desvantagem é a qualidade de serviço oferecido.
- Link dedicado – opção muito utilizada pelas médias e grandes empresas. Esse tipo de conexão é oferecido pelas principais operadoras de telefonia (Telefônica, Telemar, Embratel, CTBC, Brasil

Telecom, entre outras). A principal vantagem é a qualidade de serviço oferecido e a principal desvantagem é o custo, mais elevado que o da conexão de banda larga.

6.2.3 Integração dados/voz

Os principais objetivos da integração entre dados e voz é a redução de custos. A tendência é a transformação da voz em datagramas IP, de forma a poder utilizar redes de computadores (inclusive Internet) para sua transmissão. O conjunto de tecnologias necessário para fazer essa integração é conhecido como VoIP (*Voice over IP*). Telefonia IP é uma modalidade de VoIP onde a qualidade e funcionalidades são, no mínimo, equivalentes aos serviços telefônicos convencionais. Telefonia IP parece ser o caminho natural de integração entre dados e voz. Aplicações atualmente disponíveis de utilização de tecnologia VoIP:

Tipo	Características
Computador a computador	<ul style="list-style-type: none"> – utiliza serviços gratuitos como <i>Skype</i>, <i>MSN Messenger</i>, <i>Yahoo Messenger</i>, entre outros; – os próprios computadores são responsáveis pela sinalização e controle das chamadas;
Computador a Telefone Convencional	<ul style="list-style-type: none"> – utiliza um <i>gateway</i> para se conectar à rede de telefonia convencional; – utiliza serviços pagos como <i>SkypeOut</i>, <i>Net2Phone</i>, <i>V59</i>, <i>Intertoll</i>, entre outros; – o <i>gateway</i> é responsável pela sinalização e controle das chamadas;
Telefone IP a Telefone IP ou Telefone IP a telefone convencional (Telefonia IP)	<ul style="list-style-type: none"> – serviço público fornecido pelas operadoras com redes de Telefonia IP que se interconectam também ao serviço de telefonia convencional (STFC ou celular); – a operadora fornece ao usuário um telefone IP ou adaptador IP e uma conexão de banda larga; – o assinante possui um número do plano de numeração da operadora; – realiza e recebe chamadas tanto para outros telefones IP como para telefones das redes convencionais; – o assinante pode se conectar à rede da operadora através de qualquer conexão IP de banda larga, em qualquer lugar, mantendo o mesmo número e a mesma tarifa contratada.

Fonte: <http://www.planetfone.com.br/noticias1.php?idNoticia=1144>

6.2.4 Videoconferência

A videoconferência é uma forma de comunicação interativa que permite, a duas ou mais pessoas que estejam em locais diferentes, comunicação com áudio e vídeo em tempo real. Atividades como reuniões, cursos,

conferências, debates e palestras são conduzidas como se todos os participantes estivessem juntos em um mesmo local. Desta forma, os usuários economizam tempo com deslocamentos e despesas de viagens. Para tráfego de voz e imagens em tempo real, o ideal é a utilização de redes ISDN, ATM ou MPLS, devido à necessidade de se garantir qualidade à comunicação. No entanto, com o aumento das bandas disponíveis, tem-se notado um crescente uso da Internet para esse tipo de aplicação.

6.3 Aplicativos e Sistemas

Neste item vamos citar os principais aplicativos e sistemas necessários para suportar, adequadamente e com eficiência, as necessidades técnico-administrativas de um escritório de advocacia ou departamento jurídico.

6.3.1 Sistemas Operacionais

Sistemas Operacionais (SO) são, de forma simplista, os programas que controlam o computador, desde a interface com o usuário até o controle e gerenciamento das tarefas executadas pelo processador. Podem ser divididos em dois subgrupos:

- Sistemas Operacionais dos Servidores (Novell Netware, Microsoft Windows Server, Linux);
- Sistemas Operacionais das Estações de Trabalho (Microsoft Windows, Mac OS, Linux).

É muito comum a utilização de ambientes híbridos nas empresas, composto por servidores com diferentes sistemas operacionais, em uma mesma estrutura.

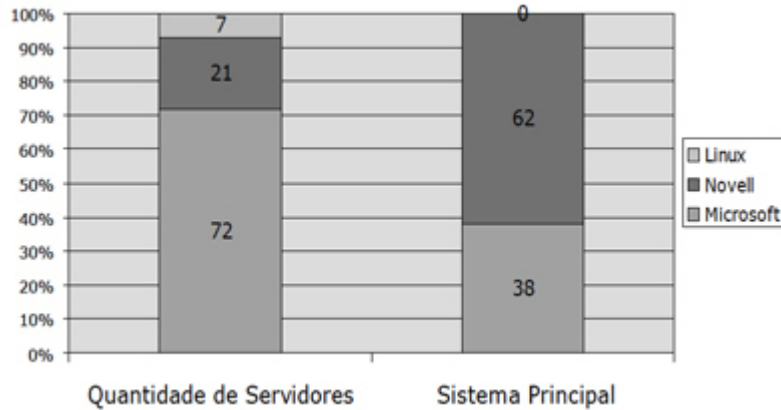


Figura 9. Sistemas Operacionais mais utilizados em escritórios de advocacia.

Fonte: Law Office Technology 2002 ALA Annual Update.

6.3.2 Sistemas de proteção/segurança

São sistemas cujo objetivo é monitorar e proteger o ambiente de trabalho e os dados da empresa. Os mais importantes e imprescindíveis são:

- Sistema de *Backup* – responsável por copiar os dados dos discos rígidos dos servidores em outros tipos de mídia, normalmente fitas magnéticas;
- *Fire-Wall* – tem por função monitorar os acessos à rede e evitar invasões internas/externas;
- *Vírus-Wall* – monitorar os *e-mails* que entram e saem do escritório, evitando conteúdos impróprios e vírus;
- Antivírus – seu objetivo é localizar e eliminar vírus de arquivos e da memória dos computadores;
- *Anti-Spam* – objetiva diminuir a quantidade de *e-mails* indesejados recebidos diariamente.

6.3.3 Sistemas de comunicação e acesso

São sistemas criados para facilitar a comunicação com os clientes e a comunicação interna entre os profissionais do escritório. Destacam-se os seguintes sistemas:

- Correio eletrônico – enviar e receber *e-mails* internos ou externos;
- Fac-símile – normalmente integrado com o sistema de *e-mail*;
- Acesso remoto – sistema que possibilita a conexão na rede do escritório a partir de computadores externos.

6.3.4 Sistemas para produção e compartilhamento de informação

São os sistemas por meio dos quais os profissionais criam, armazenam de forma organizada e compartilham informações e conhecimentos. Podemos citar neste grupo os seguintes tipos de aplicativos:

- Editores de texto, planilhas e apresentações – são sistemas desenvolvidos com o intuito de facilitar a criação de documentos, ajustes e formatação dos mesmos. O mercado atualmente é quase que monopolizado pelo pacote Microsoft Office.
- Sistemas para Comparação de Documentos – são sistemas que facilitam a comparação de documentos, de modo a detectar alterações efetuadas sem o devido controle de alterações. É muito útil para profissionais que trabalham com contratos e documentos extensos.
- Sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos – são sistemas que controlam a produção e o acesso a documentos. Tais sistemas possibilitam classificar de forma adequada qualquer documento em meio eletrônico (textos, planilhas, *e-mails*, imagens, vídeos etc.). Um dos principais objetivos de tais sistemas é facilitar a localização de documentos, possibilitar a organização de modelários, aumentar a segurança e controle sobre as informações dos clientes.
- Sistemas para Biblioteca – os bons sistemas de biblioteca permitem o cadastramento e controle de acesso e empréstimo de livros, periódicos, legislação, jurisprudência e artigos aos integrantes do escritório. Alguns permitem também o controle de assinaturas de jornais e revistas, de forma a facilitar as renovações.

6.3.5 Banco de Dados

É o sistema responsável pelo controle e gerenciamento dos dados da empresa. Os Bancos de Dados mais utilizados são os relacionais, que apresentam custo bastante acessível, o que possibilitou o desenvolvimento

de ferramentas mais seguras e com melhor desempenho. Bancos de Dados bem projetados podem, por si sós, garantir a integridade dos dados de uma aplicação, bem como sua *performance*. Os mais conhecidos são o Oracle, Microsoft SQL Server, Sybase, DB2 e MySQL.

6.3.6 Sistemas de gestão administrativa e financeira

A implementação de um sistema de gestão ajuda uma organização a obter melhoria de desempenho contínua. A utilização de um sistema de gestão provado, combinada com uma contínua validação externa, permite à organização renovar continuamente a sua missão, estratégias, operações e níveis de serviço. Sempre que possível, deve-se procurar a implantação de sistemas que contemplem a maior parte das necessidades do escritório (senão todas), evitando-se dessa forma o chamado retrabalho (digitação da mesma informação em mais de um sistema) e integrações entre sistemas, que sempre trazem dificuldades e custos adicionais. É fundamental para os escritórios de advocacia possuir, no mínimo, sistemas para as seguintes funções:

- Controle de tempo – também conhecidos como sistemas de *time-sheet*. Necessário para controlar as atividades executadas no dia a dia pelos advogados e estagiários. Tal controle é importante para possibilitar, além do faturamento de casos cobrados por hora, a apuração do custo dos casos e a produtividade dos advogados.
- Faturamento – o faturamento de um escritório de advocacia costuma ser bastante complexo. São praticadas diversas formas de cobrança de honorários, tais como cobrança por hora, partido fixo, parcelamento predefinido, parcelamento por ocorrência, cobrança de êxito, sucumbência, serviços tabelados, valor mínimo, e assim por diante. Sendo assim, é praticamente impossível fazer o faturamento de um escritório sem a utilização de um sistema adequado. Isso sem falar no controle e cobrança de reembolso de despesas.
- Financeiro – sistema para controle de despesas de clientes, contas a pagar, contas a receber, controle orçamentário, caixinha, controle de contas correntes de sócios e associados, dentre outros. É desejável que o sistema de faturamento e o financeiro sejam integrados, pois a maior parte dos lançamentos financeiros efetuados nos escritórios refere-se a

despesas de clientes. Tal volume chega, em alguns escritórios, a representar 80% dos lançamentos feitos.

- Controle do arquivo – sistema importante para controlar o arquivo físico de pastas. Os bons sistemas devem controlar o empréstimo das pastas, sua localização física, localização do arquivo e até o conteúdo delas.
- Remuneração dos advogados – Os escritórios possuem diversas formas de remuneração de seus sócios e associados. As formas mais utilizadas levam em conta a captação de clientes e casos e a produtividade individual e da equipe. Sendo assim, é importante que o sistema de remuneração de profissionais esteja integrado com os sistemas de faturamento e financeiro (contas a receber), onde são dadas as baixas nas faturas recebidas.

Além dessas funções básicas, há escritórios que necessitam de sistemas para contabilidade, folha de pagamentos, gestão de compras, controle de estoque e consumo de material de escritório, análises gerenciais de resultados, *database*, *marketing*, CRM, controle de contratos, controle de casos e outros.

6.3.7 Sistemas de gestão processual

Tais sistemas têm por objetivo controlar os processos judiciais e administrativos sob responsabilidade do escritório ou do departamento jurídico. Os sistemas mais sofisticados, além de controlar prazos, garantias, depósitos judiciais, agenda e andamentos, também emitem relatórios gerenciais de contingência por empresa, por assunto, por região, por escritório, por advogado, além de relatórios de resultados obtidos (proveito econômico) em processos encerrados por assunto, por região, por escritório, advogado e outros. Para atender diferentes áreas do Direito (trabalhista, cível, tributária) é importante que o sistema possa ser configurável, pois os processos de cada área possuem características próprias. Também é importante lembrar que, em caso de concentração de grandes volumes de ações de um mesmo cliente, normalmente há um grande aumento na exigência por mais riqueza de informações específicas nos processos. Mais um motivo para escolher sistemas facilmente configuráveis, sem necessidade de customizações.

6.4 Equipe técnica

Uma das dificuldades do gestor jurídico está justamente na definição da equipe técnica de suporte necessária à sua organização ou departamento, bem como das atividades que essa equipe deve realizar, quer seja ela própria, mista ou terceirizada.

6.4.1 Dimensionamento

Quanto maior a informatização, maior será a necessidade de serviços de suporte, manutenção e gestão de TI, ou seja, quanto maior o grau de informatização, maior será a quantidade de profissionais de TI necessários. Pesquisas mostram que, em média, cada profissional de TI atende de 30 a 50 usuários.

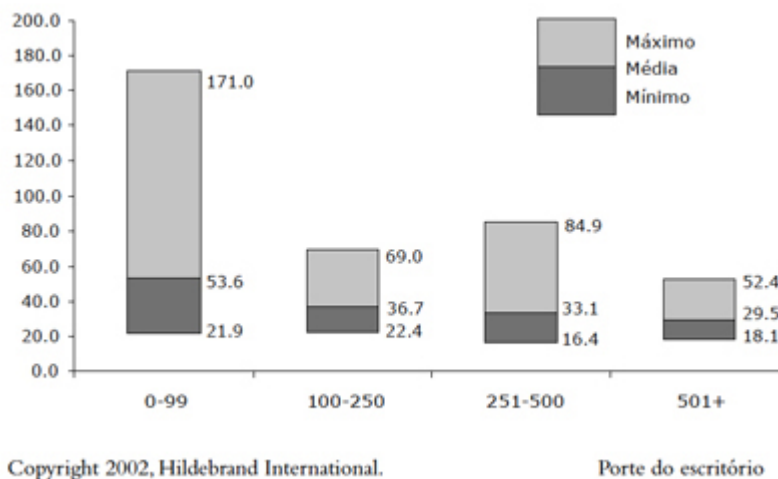


Figura 10. Pesquisa realizada pela Hildebrand nos Estados Unidos em 2002.

6.4.2 Funções executadas pela equipe de TI

As funções desempenhadas pela equipe de TI são:

- Gestão da TI – gestão da equipe, controle de inventário de *hardware*, controle de licenças, pesquisa de novas tecnologias, planejamento e orçamento de TI. Mais abaixo falaremos mais sobre gestão da TI.
- Suporte ao usuário/*help-desk* – o principal trabalho da equipe de suporte e *help-desk* consiste em fazer a configuração e manutenção das estações de trabalho e impressoras, além de dar suporte geral ao usuário. Hoje há muitas ferramentas que propiciam suporte remoto aos usuários, mas o contato pessoal não deve desaparecer por completo. É muito importante o controle estatístico dos chamados dos usuários, principalmente tendo em vista o planejamento de ações para diminuir os chamados e melhorar a sensação de qualidade de atendimento aos usuários.
- Manutenção dos servidores/*check-lists* – a quantidade de sistemas e subsistemas que podem apresentar problemas em instalações complexas, como a existente em uma rede de computadores, é muito grande. Sendo assim, é importante estabelecer rotinas para verificação do bom funcionamento dos diversos sistemas. Controles simples, como verificação dos espaços em disco disponíveis nos servidores, testes de envio e recebimento de *e-mails*, testes de navegação na Internet, testes de restauração de arquivos do *backup* etc. são fundamentais para a detecção e correção de possíveis problemas pelo pessoal de TI antes que os mesmos afetem os usuários. O preenchimento diário de planilhas com essas informações é fundamental para garantir a qualidade do departamento de TI.
- Manutenção de sistemas e aplicativos – todos os sistemas e aplicativos estão em constante e rápida evolução. Diariamente são detectados *bugs* nos diversos sistemas e gerados *packs* de correções pelos fabricantes. Muitas vezes esses *packs* podem gerar outros problemas por especificidades das instalações ou incompatibilidades com outros sistemas. Por isso é importante, sempre que possível, testar essas correções em ambiente segregado antes de colocá-las em produção. Enfim, a manutenção dos diversos sistemas que convivem em uma mesma rede e, muitas vezes, em um mesmo servidor não é tarefa tão simples quanto parece. Daí a importância da contratação de profissionais qualificados tecnicamente para a sua correta manutenção.

6.4.3 Gestão da TI

Os custos de TI são bastante expressivos e crescentes com a quantidade de recursos tecnológicos utilizados. Evidentemente que há uma grande quantidade de novas tecnologias que reduzem o custo de TI, mas, em termos gerais, o custo tem sido crescente nos últimos anos. Escritórios de advocacia gastam em média de 5 a 10% de seu faturamento bruto com TI. Cada novo usuário em uma rede significa um investimento considerável em equipamentos e sistemas. Sendo assim, são fundamentais tanto um bom planejamento de investimentos quanto um realista e bem controlado orçamento para a área.

6.4.3.1 Planejamento

Não é tarefa fácil a elaboração de um planejamento de investimentos de TI. As tecnologias mudam rapidamente e novos recursos e soluções aparecem a cada dia. O planejamento de TI tem, ainda, que estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa, devendo ser revisto anualmente. Nele devem estar identificadas as oportunidades de uso estratégico da tecnologia e, além disso, não se pode perder de vista a continuidade das soluções utilizadas, bem como as tendências tecnológicas. Normalmente não faz parte do planejamento a especificação de que produtos serão utilizados ou orçamentos. Por exemplo, pode fazer parte do planejamento o seguinte item:

“Tendo em vista eliminar os altos custos de manutenção e licenciamento, bem como as dificuldades que temos tido na manutenção e integridade de informações, planejamos a implantação de um sistema ERP para todo o escritório, substituindo os sistemas atualmente em uso de diferentes fabricantes”. O planejamento normalmente para por aí, não entrando em detalhes de qual é o fabricante nem o custo dessa solução. Considera-se adequado um período de três anos para planejamentos de TI. O planejamento de TI deve contemplar projetos das seguintes naturezas:

- infraestrutura (rede, estações de trabalho, servidores, impressoras);
- segurança (*firewall*, criptografia, gestão de identidade, *backup*, antivírus, política de segurança, assinatura digital);
- sistemas de gestão (*time-sheet*, faturamento, financeiro, biblioteca, gestão processual etc.);

- comunicação (fax, *e-mail*, acesso remoto etc.);
- produção/compartilhamento de informações (GED, CRM etc.);
- equipe técnica.

Recomenda-se, para cada projeto, especificar:

- objetivo;
- pontos críticos de sucesso;
- considerações sobre o que ocorre caso o projeto não seja implementado.

6.4.3.2 Orçamento anual de TI

Há várias formas de se apresentar o orçamento anual de TI. Vamos mostrar aqui um exemplo simples, bastante utilizado em vários escritórios. Esse modelo divide o orçamento de TI em dois grupos, a saber:

- Manutenção/Suporte – também chamado por alguns de gasto fixo da TI. Por sua vez, este item pode ser subdividido em:
 - Serviços de Gerenciamento, Manutenção e Suporte – apresentam-se aqui os custos com a equipe técnica, com os profissionais da área de TI envolvidos com as tarefas do dia a dia, quer sejam próprios ou terceirizados. Não devem entrar aqui os custos de mão de obra referentes à implantação de novos projetos.
 - Contratos de Atualização de Licenças – uma boa prática adotada para conseguir, ao mesmo tempo, reduzir custos com TI e garantir continuidade de evolução dos sistemas, são os contratos de atualização de licenças (também chamados contratos de *upgrade protection*). Neste subitem devem ser apresentados os montantes referentes a tais contratos, assinados com fornecedores de *software*.
- Comunicação – aqui devem ser lançados os valores gastos com contratação de serviços de rede WAN, acesso à Internet, serviços de provedores e outros.
- Manutenção de *Hardware* – despesas com contratos de manutenção dos equipamentos da rede, com peças de reposição e serviços referentes à manutenção de equipamentos, tais como servidores, *no-breaks*, *notebooks*, micros, monitores, projetores etc.
- Despesas Gerais – despesas eventuais com viagens, transporte, refeições e outras da equipe de TI.

- Investimentos – também chamada de gastos variáveis da TI. Contemplam gastos com:
 - Novos Projetos – aqui são incluídos projetos selecionados do planejamento de TI. Apresentaremos mais à frente as metodologias utilizadas para selecionar tais projetos.
 - Solicitações locais – neste item devemos incluir solicitações locais tais como um novo projetor, uma impressora colorida, *notebooks*, reformas de instalações de TI etc. Recomenda-se que o gestor de TI verifique tais necessidades antes de fechar o orçamento de TI, pois é esse tipo de investimento que costuma ser esquecido nos orçamentos.
 - Adequação de *Hardware* – os equipamentos de TI têm vida útil limitada. Para garantir a qualidade da infraestrutura, é importante manter um planejamento adequado de substituição combinado com rotação dos equipamentos. Os servidores, por exemplo, têm vida útil relacionada às funções por eles exercidas. Sendo assim é importante manter um controle efetivo e trocar os servidores antes que os mesmos ultrapassem sua vida útil estabelecida. Por exemplo:

Função	Vida útil na Função (Anos)		
	Agressivo	Moderado	Conservador
MC (Muito Crítica)	3	3,5	4
C (Crítica)	4	5	6
PC (Pouco Crítica)	5	7	8

A criticidade de um servidor é avaliada pelo impacto causado pela sua eventual queda, tanto pela indisponibilidade dos serviços instalados quanto pela quantidade de usuários que são afetados.

- Expansão – aqui é considerada a expansão do escritório, com a entrada de novos usuários na rede. É importante lembrar que cada

novo usuário representa:

- novos investimentos em *hardware/software/serviços*;
- acréscimo no custo anual de manutenção/suporte.

Construindo o orçamento dessa forma, deve-se chegar a um resumo mais ou menos parecido com o da tabela abaixo:

ORÇAMENTO DE TI		100%
1	Manutenção/Suporte (Custo Fixo)	66%
1.1	Equipe técnica	36%
1.2	Contratos de atualização de licenças	15%
1.3	Comunicação	7%
1.4	Manutenção de equipamentos	7%
1.5	Despesas gerais	1%
2	Investimentos (Custo Variável)	34%
2.1	Novos projetos	18%
2.2	Solicitações locais	2%
2.3	Adequação de equipamentos	6%
2.4	Expansão	8%

6.4.3.3 Como selecionar projetos de TI

O processo de escolha e decisão por projetos de TI não se diferencia muito do processo de escolha de projetos de qualquer outra área. Como já

citado mais acima, o ideal para TI é que se tenha um planejamento de médio/longo prazo, fortemente relacionado ao planejamento estratégico da empresa, e que sejam escolhidos e executados, ano a ano, os projetos que fazem parte desse planejamento.

Para escolher os projetos há técnicas numéricas e não numéricas. Devemos, sempre que possível, procurar usar as duas técnicas, que se complementam. As abordagens numéricas mais comuns são:

- *Payback* (Simples ou Ajustado);
- Taxa Média de Retorno;
- Fluxo de Caixa (valor presente líquido e taxa interna de retorno).

Desses, o mais utilizado é o *Payback* Simples. Apesar de não ser matematicamente o melhor método, normalmente é o mais utilizado devido à sua grande simplicidade. O princípio do método é indicar em quanto tempo os gastos iniciais com o projeto serão cobertos pelo retorno conseguido com a sua implantação. É calculado a partir do fluxo de caixa. O raciocínio básico é: quanto menor o período de *payback*, melhor é o projeto. A grande dificuldade dos gestores de TI está em avaliar o retorno financeiro, ou seja, os benefícios de seus projetos. Na prática utilizam-se três métodos para avaliar esses benefícios:

- redução de custos pela economia de tempo do pessoal administrativo;
- aumento da receita pela redução do tempo que o pessoal técnico gasta em tarefas não cobráveis;
- custo adicional potencial da não implantação do projeto.

Apresentamos a seguir um exemplo de cálculo de *payback* simples para um projeto de implantação de um sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED):

Premissas	
Quantidade de advogados	10
Taxa horária média	R\$ 200,00
Documentos criados dia/advogado	5
Documentos pesquisados e abertos dia/advogado	10
Tempo despendido por documento pesquisado e aberto dia/advogado	2 minutos
Tempo despendido total (2 minutos X 10 documentos) pesquisado e aberto dia/advogado	20 minutos
Ganho de tempo com implementação da solução GED por advogado/dia (60% de 20 minutos)	12 minutos
Dias úteis por mês	22 dias

Cálculo do Benefício	
Horas economizadas com implementação da solução GED por advogado/mês (22 dias X 12 minutos/60)	4,4 horas
Aumento potencial da receita com a implantação de sistema GED por advogado/mês (4,4 horas X R\$ 200,00)	R\$ 880,00
Aumento potencial total da receita com a implantação de sistema GED por mês (10 advogados X R\$ 880,00)	R\$ 8.800,00

Cálculo dos Custos	
Custo Inicial de aquisição do <i>software</i>	R\$ 15.000,00
Custo Inicial de aquisição do <i>hardware</i>	R\$ 10.000,00
Custo Inicial de serviços de implantação e treinamento	R\$ 25.000,00
Total de Custo Inicial	R\$ 50.000,00
Custo mensal de <i>upgrade protection</i>	R\$ 400,00
Custo mensal de manutenção do <i>hardware</i>	R\$ 150,00
Custo mensal adicional com suporte e manutenção do <i>software</i>	R\$ 500,00
Total de Custo Mensal	R\$ 1.050,00

Cálculo do *Payback* Simples:

Meses	Gastos Previstos	Receitas Geradas	Saldo
1	R\$ (50.000,00)		R\$ (50.000,00)
2	R\$ (1.050,00)	R\$ 8.800,00	R\$ (42.250,00)
3	R\$ (1.050,00)	R\$ 8.800,00	R\$ (34.500,00)
4	R\$ (1.050,00)	R\$ 8.800,00	R\$ (26.750,00)
5	R\$ (1.050,00)	R\$ 8.800,00	R\$ (19.000,00)
6	R\$ (1.050,00)	R\$ 8.800,00	R\$ (11.250,00)
7	R\$ (1.050,00)	R\$ 8.800,00	R\$ (3.500,00)
8	R\$ (1.050,00)	R\$ 8.800,00	R\$ 4.250,00

Ou seja, concluímos por esse exemplo que esse projeto se paga em pouco mais de sete meses.

Com relação às abordagens não numéricas, podemos citar as clássicas:

- Vaca Sagrada – decidida pela vontade dos sócios;
- Necessidade Operacional – por exemplo, para adequação a uma nova legislação;
- Diferencial Competitivo – por exemplo, o escritório deseja estabelecer um portal para relacionamentos com clientes;
- Ampliação da Linha de Produtos – projeto necessário para que o escritório possa oferecer novos serviços aos clientes;
- Modelo de Benefício Comparativo – essa abordagem é muito utilizada na escolha entre produtos de diferentes fabricantes, principalmente *softwares*. Trata-se de questionários a serem respondidos pelas empresas concorrentes, construídos com base nas necessidades dos usuários (requisitos funcionais) e do departamento de TI (requisitos técnicos/mercadológicos). O produto que alcançar o maior número de pontos e atender a todos os quesitos obrigatórios deve ser o escolhido.

6.5 Segurança

Segurança é um assunto muito vasto. Vamos introduzir este item com a seguinte sentença:

“Funcionários com acesso à Internet gastam mais de 10 horas por semana enviando *e-mails* pessoais ou procurando informações não relacionadas com seu trabalho” (Harmon, 1997).

Isso representa cerca de 25% do tempo que pessoas estão à disposição da empresa. Podemos nos arriscar a supor que o mesmo fenômeno se repete em nossos escritórios de advocacia. A Internet é uma ferramenta poderosa e não podemos mais abrir mão das facilidades que ela traz. No entanto, junto com as facilidades, vem um sem-número de atividades prejudiciais ao trabalho que podem ser feitas durante o horário em que as pessoas deveriam estar trabalhando, como, por exemplo:

- baixar imagens, documentos, músicas com direito autoral reservado;
- baixar pornografia;
- participar de pirâmides, correntes ou outros esquemas de fazer dinheiro fácil;
- jogar interativamente;
- usar *webcams*;
- fazer outros serviços por conta própria (bicos);
- criar e manter *websites* pessoais;
- participar de *newsgroups* (racistas, políticos etc.);
- fazer apostas;
- pesquisar páginas de interesses pessoais;
- fazer compras *online*;
- ouvir música pela Internet;
- baixar músicas;
- usar sistemas de mensagem instantânea (MSN);
- enviar e receber *e-mails* pessoais;
- ler e repassar piadas, vídeos etc.;
- acessar *sites* de relacionamento, namoro, encontros;
- baixar *softwares* piratas, proteções de tela, *softwares free*;

- enviar/gerar *spams*;
- “raquear” IPs externos;
- “craquear” senhas.

Esses são apenas alguns exemplos negativos do que pode ser feito pela Internet. A lista não tem fim. Sem falar na evidente queda de produtividade, muitas dessas atividades trazem riscos sérios para a empresa. No que se refere a *e-mails*, por exemplo, é bom lembrar que eles podem ser encaminhados para outras pessoas, propositalmente ou não, e quando enviados para fora da empresa, não podem mais ser deletados, ou seja, não há mais tempo para arrependimentos e que *e-mails* com conteúdos impróprios, enviados com o domínio da empresa, podem trazer danos à sua reputação.

Há também a corresponsabilidade da empresa em casos de fraudes pela Internet ou acesso e contribuição com *sites* de conteúdo proibido, tais como pedofilia, racismo e outros. O IP (endereço) de origem quase sempre pode ser identificado. A empresa também pode ser responsabilizada caso sejam baixados e instalados nos computadores do escritório programas, músicas ou documentos com direito autoral protegido. Há ainda a questão dos vírus, *spywares*, *worms* e tantos outros riscos, além da consequente queda de *performance* da rede, pois toda essa atividade consome grande parte de recursos de TI, tais como *link* de Internet, *link* de rede, espaço em disco, espaço em *backup* e outros.

Além dos riscos advindos do mau uso da Internet, há diversos outros com os quais as empresas convivem diariamente, quer estejam cientes deles ou não, tais como:

- falha de *software/hardware*;
- ataques de vírus;
- problemas de energia (sobrecarga ou falta);
- incêndio;
- enchente;
- bomba;
- tempestade de vento/gelo;
- *crash* da rede;
- contaminação por fogo;
- outros.

6.5.1 Impacto nos negócios

Estatisticamente, podemos dizer que todo negócio vai sofrer uma grande interrupção a cada 50 anos. Quando será nossa vez? Falando em estatísticas, podemos citar mais alguns dados:

- 85 a 90% de todos os negócios são dependentes de sistemas computacionais;
- 1.000% de crescimento de incidentes com vírus desde 1995;
- das empresas que sofrem perda catastrófica de dados:
- 43% nunca reabrem;
- 51% fecham em até 2 anos;
- apenas 6% sobrevivem.
- uma semana fora do ar, reduz, em média, 25% do faturamento das empresas. Com um mês fora do ar, esse número chega a 40%.
Recompor isso leva anos e nem sempre a empresa sobrevive.

Com tudo isso, por onde devemos começar? O ideal é que se comece criando um comitê de segurança no escritório. As principais funções do comitê seriam:

- desenvolver um Plano de Continuidade;
- desenvolver uma Política de Segurança.

6.5.2 Plano de continuidade

Chamamos de Plano de Continuidade um conjunto de tarefas planejadas para as diversas situações de risco possíveis para o negócio. As vantagens de se construir um plano desses são muitas:

- pode salvar vidas;
- reduz drasticamente as perdas financeiras;
- protege os ativos;
- facilita a retomada do negócio;
- aumenta a segurança e o controle da TI.

Normalmente o Plano de Continuidade é desenvolvido a partir da formação de um Comitê de Segurança. Tal comitê deve ser formado por sócios do escritório, pelo gestor de TI, gestor de RH e Administrador do escritório, bem como de uma empresa de consultoria especializada em TI.

Deixe clara a autoridade do comitê, defina recursos humanos e financeiros e defina cronograma e orçamento adequados.

Identifique os principais riscos que podem provocar interrupção nos negócios e os diferentes níveis de abrangência:

- problema que atinge parcialmente um escritório;
- problema que atinge todo um escritório;
- problema que atinge o edifício inteiro onde está localizado o escritório;
- desastre regional, que atinge todo um bairro ou mesmo uma cidade.

Desenvolva o plano para cada tipo de desastre. O plano deve envolver:

- segurança das pessoas;
- comunicação;
- segurança dos dados;
- local de operação provisória;
- local para se recuperar os dados (servidores);
- tempos para cada atividade.

Desenvolva o Plano particionando as atividades em frações de tempo: o que deve ser feito imediatamente, o que deve acontecer em até 4 horas, 24 horas, 36 horas, 48 horas, e assim por diante. Implemente e teste o plano.

As pessoas devem ser adequadamente treinadas, tendo cada uma ciência do que deve fazer em cada tipo de situação. Tenha sempre pessoas de *backup*, adequadamente preparadas, para execução de cada tarefa contida no plano e para cada função-chave da empresa. Mantenha cursos permanentes de atualização das pessoas com relação ao plano.

A descrição detalhada da função de cada um na hora da emergência é fundamental. Mantenha todos os seguros em dia e revise-os frequentemente.

É importante definir ainda:

- quais as funções-chave da empresa e quem as executará;
- quem fornecerá local físico de trabalho e equipamentos para as pessoas-chave e como as mesmas serão transportadas para lá;
- qual a infraestrutura oferecida por essas empresas, com relação a *links* para acesso remoto, ramais telefônicos e equipamentos;
- quem fornecerá os servidores necessários à restauração dos dados.

6.5.2.1 Atividades no tempo

Conforme citado acima, o plano de continuidade deve prever as atividades a serem realizadas a cada momento. Sendo assim, apresentamos aqui um exemplo de atividades a constarem em um plano desse tipo:

- Atividades imediatas:
 - Seguir o plano de evacuação e comunicação (segurança das pessoas em primeiro lugar!), o qual deve incluir:
 - lista completa e atualizada das pessoas do local do acidente, com respectivos telefones fixos e móveis;
 - lista de deficientes físicos e detalhamento de assistência aos mesmos;
 - relação dos sistemas de segurança do edifício;
 - treinamento e documentação para todos;
 - suprimentos de emergência (*kit* de primeiros socorros, luzes sinalizadoras, pés de cabra, telefones, rádios, chaves-mestras etc.).
 - Em até 4 horas:
 - o *front* de emergência deve estar funcionando. Se não houver locais da própria empresa adequados para isso, mantenha contratos com empresas que disponibilizam espaços de escritório já com estrutura pronta (*HQ Business Center, Regus, Infinity* etc.);
 - telefones devem ter sido redirecionados (companhia telefônica);
 - *voice mail* deve ter sido restaurado e as mensagens atualizadas;
 - *home page* deve ser atualizada (mensagem elucidativa);
 - *e-mails* devem ter sido redirecionados e já deve ser possível enviar e receber *e-mails*.
 - Em até 24 horas:
 - servidores de dados já devem ter sido restaurados (*e-mails*, arquivos, bancos de dados, aplicações etc.) e estar acessíveis. Preferencialmente em um *data center*, para possibilitar fácil acesso remoto;
 - funções básicas financeiras devem estar funcionando (faturamento, contas a pagar, contas a receber etc.);
 - comunicações-chave estabelecidas (telefone, fax, *e-mail*);
 - serviço de acesso remoto implementado;
 - Em até 36 horas:

- instalações temporárias devem estar funcionando 100%, com rede de computadores, telefone, fax e pessoas--chave todas acomodadas;
- advogados e sócios devem poder acessar a rede de casa ou outra posição remota;
- seguro deve ter sido acionado.
- Em até 48 horas:
- todas as operações essenciais da empresa devem ter sido restauradas;
- plano para mudança para novo escritório temporário (se for o caso), em outro endereço, já deve estar em andamento.

6.5.2.2 "Backup"

Backup é o processo através do qual as informações contidas nos discos rígidos dos servidores (ou sistemas de *storage*) são protegidas, sendo copiadas para outros tipos de mídia, normalmente fita magnética.

Há várias formas de se fazer *backup*, mas a única na qual você deve confiar é *backup full* diário de todo o seu sistema. É a única forma segura de proteger seu patrimônio, não importa o que digam a você. Há técnicas como *backup* incremental, por exemplo, que estão baseadas em copiar apenas o que for alterado desde o último *backup*, com a promessa ilusória de poupar tempo e mídia. A realidade é que você está perdido se precisar restaurar o *backup*. Lembre--se de que o único motivo para se fazer um *backup* é poder restaurá-lo rapidamente quando for necessário. Sendo assim, qualquer coisa que possa atrapalhar a restauração, quando necessário, deve ser evitada.

Mantenha *backups* diários, mensais e anuais. Para isso você precisará de 30 fitas para *backup* diário (numeradas de Dia 1º até Dia 30), 11 fitas para *backup* mensal (numeradas de janeiro a novembro) e uma fita por ano para *backup* anual, numeradas de 2000, 2001, 2002, e assim por diante. A fita de *backup* anual deve conter o último *backup* realizado no último dia do ano. Se, por motivos operacionais, não for possível realizar *backups* nos finais de semana e feriados, basta pular esses dias.

1 Dia 1	2 Dia 2	3 Dia 3	4 Dia 4	5 Dia 5	6 Dia 6	7 Dia 7
8 Dia 8	9 Dia 9	10 Dia 10	11 Dia 11	12 Dia 12	13 Dia 13	14 Dia 14
15 Dia 15	16 Dia 16	17 Dia 17	18 Dia 18	19 Dia 19	20 Dia 20	21 Dia 21
22 Dia 22	23 Dia 23	24 Dia 24	25 Dia 25	26 Dia 26	27 Dia 27	28 Dia 28
29 Dia 29	30 Dia 30	31 janeiro				

			1 Dia 1	2 Dia 2	3 Dia 3	4 Dia 4
5 Dia 5	6 Dia 6	7 Dia 7	8 Dia 8	9 Dia 9	10 Dia 10	11 Dia 11
12 Dia 12	13 Dia 13	14 Dia 14	15 Dia 15	16 Dia 16	17 Dia 17	18 Dia 18
19 Dia 19	20 Dia 20	21 Dia 21	22 Dia 22	23 Dia 23	24 Dia 24	25 Dia 25
26 Dia 26	27 Dia 27	28 Dia 28				

Lembre-se também de que as fitas têm um tempo de vida útil. Troque-as regularmente, verificando junto a cada fabricante qual o tempo de vida útil das mesmas. Outro item importante é manter as fitas fora do escritório.

Caso contrário, se houver algum acidente que afete todo o edifício, as fitas serão perdidas juntamente com os servidores. Teste os *backups* regularmente. São comuns situações em que a rotina de *backup* é realizada diariamente, mas os dados não estão sendo gravados corretamente, por problemas físicos ou de configuração. Simples tentativas de restauração podem detectar isso facilmente.

Para a restauração do *backup* é importante que seja mantida documentação completa e atualizada de toda a estrutura de servidores, além de adequada relação das pessoas de contato e telefones.

6.5.3 Política de segurança em TI

Trata-se do conjunto de normas de conduta da empresa para o uso dos recursos de TI disponibilizados para os usuários. Para definição do plano devem ser tomadas algumas decisões, tais como:

- Será permitido o uso dos recursos da empresa para assuntos pessoais?
- Caso seja, em que momentos?
 - durante o dia, desde que não haja abuso;
 - antes e depois do horário de trabalho apenas;
 - no horário de almoço;
 - fins de semana.
- Será feito monitoramento do uso da Internet, incluindo páginas visitadas e tempo gasto em cada uma por cada usuário?
- Serão criados filtros para acesso à Internet?
- Serão bloqueadas portas dos equipamentos conectados à rede?

Na definição da Política de Segurança é importante ter sempre em vista os aspectos culturais da empresa e as questões morais. Lembre-se de que nenhuma política é perfeita nem agrada a todos. É fundamental que todos assinem termo de ciência e concordância com a política estabelecida, onde são citados claramente todos os procedimentos e consequências do descumprimento dos mesmos. Deixe claro a todos que a empresa tem o direito (mas não a obrigação) de monitorar *sites*, *downloads* e *e-mails*, que não se pode ter expectativa de privacidade quando se está utilizando recursos da empresa. Lembre que a eventual liberdade de uso dos recursos da empresa em assuntos pessoais é um privilégio, não um direito.

Outras dicas importantes de itens que não devem ser esquecidos na definição da política e sistemas de segurança:

- instale e mantenha atualizados sistemas contra *Spywares*;
- instale *software* anti-spam;
- certifique-se de que a Internet só seja acessada via *firewall* e nunca por conexão direta via *modem*;
- atualize seus sistemas antivírus;
- certifique-se de que todos arquivos baixados e anexos de *e-mails* sejam checados contra vírus;
- limite as caixas postais dos usuários. Elimine mensagens com mais de seis meses ou armazene-as em local adequado;
- proíba o uso dos sistemas da empresa em atividades difamatórias, ofensivas, preconceituosas;
- bloqueie o sistema de tal forma que seja necessária senha para baixar ou instalar programas;
- cuide bem das senhas:
 - troque-as regularmente;
 - não escreva senhas em *post-its*, papéis etc.;
 - escolha senhas com mais cuidado, com letras, números e caracteres, mas que sejam fáceis de se lembrar, como, por exemplo:
 - 0t1m1\$m0! (otimismo – trocando vogais por números, além da inclusão de outros caracteres);
 - verifique seu seguro de responsabilidade;
- bloqueie o acesso a *webmails* pessoais;
- comece pelos sócios. Eles têm que dar o exemplo. Não permita exceções;
- implemente sistemas de monitoramento e filtro:
 - monitoramento – permite acesso, mas registra tudo o que é feito;
 - filtro – bloqueia o acesso;
- bloqueie acesso a *chats*, sistemas de mensagem instantânea, *sites* impróprios etc.;
- procure remover *drives* de disquete, *drives* de CD e DVD, bloqueie portas paralelas, seriais, USB.

6.6 Conclusão

Este capítulo teve por finalidade abordar os principais temas de Tecnologia da Informação, inseridos no dia a dia de um departamento jurídico ou de um escritório de advocacia, sobre os quais os administradores têm que ter algum conhecimento para que possam comunicar-se de maneira adequada com o departamento de TI de suas empresas, de forma a poder tomar as decisões mais apropriadas a cada situação.

REFERÊNCIAS

COMER, Douglas E. **Computer Networks and Internets**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River, 2004.

HARMON, Amy. *On the Office PC, bosses opt for all work and no play*. Disponível em <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B00E5D7143BF931A1575AC0A961958260&partner=rssnyt&emc=rss>. Acesso em 22 out. 2006.

———. *On the Office PC, bosses opt for all work, and no play*. New York Times, 22-7-1997.

KOVACH, Stephan. **Redes LAN e WAN**. Apostila Fipecafi, São Paulo, 2005.

———. **Internet e Extranet**. Apostila Fipecafi, São Paulo, 2005.

Meredith, Jack R.; Mantel, Samuel J. **Project Management**. 6. ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Hoboken, 2006.

STALLINGS, William. **Business Data Communications**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall/Upper Saddle River, 2005.

TOIGO, Jon William. **Disaster Recovery Planning**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall/Upper Saddle River, 2003.

7 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Simone Viana Salomão

Coordenadora e professora do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw; formada em Administração de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP; MBA em Controladoria e Finanças pela Universidade de São Paulo/Fundace; especialista em Gestão Estratégica de Custos e Comunicação para Gestores pelo Programa de Educação Continuada da Fundação Getúlio Vargas GVPEC; coordenadora do Comitê de Finanças do Centro de Estudos de Administração de Escritórios de Advocacia – CEAE.

7.1 Introdução

Quando nos lembramos de um grande *show*, nos vem à mente a estrela no palco mostrando todo o seu talento e, na maioria das vezes, não nos atentamos para toda a preparação e suporte técnico que está por trás do espetáculo. O mesmo acontece no ramo jurídico, o famoso *back-office*, o suporte administrativo muitas vezes não é considerado, ou dado a devida importância para o sucesso e adequado funcionamento das atividades jurídicas.

Um bom gerenciamento das rotinas de trabalho nos leva à agilidade dos serviços burocráticos que envolvem a atividade profissional do advogado, tais como: excesso de papéis, protocolos, guias, relatórios, entre outros. Neste capítulo iremos abordar como organizar os fluxos de trabalhos administrativos.

Vamos imaginar a seguinte situação: sua equipe jurídica elaborou um recurso belíssimo, colocando todos os argumentos e jurisprudências, *know-how* adquirido. Protocolam o recurso, porém o mesmo não pode ser conhecido pelo preparo não ter sido recolhido. Outros exemplos, o mesmo recurso sai sem ser assinado; uma defesa administrativa de outro Estado,

completa, riquíssima em conteúdos, com preparo, assinada, e a expedição, ou *boy* responsável, não coloca no correio ou no malote.

Simplees procedimentos e tão óbvios que muitas vezes não nos atentamos em criar rotinas para assegurarmos que serão respeitados e verificados. Ferramentas administrativas nos permitem rastrear, levantar, desenhar e ajustar tais distorções.

A organização das tarefas foi estudada e implantada por Frederick Winslow Taylor, no período de 1903, denominada Administração Científica. Taylor propôs “aumentar a produtividade da empresa através do aumento da eficiência no nível operacional” (CHIAVENATO, 1987, p. 60). Compostas por engenheiros esta escola analisou as tarefas e a divisão do trabalho, criando procedimentos para cada atividade observada. Alguns engenheiros que seguiram o estudo de Taylor foram Henry Lawrence Gantt, Henry Ford e outros.

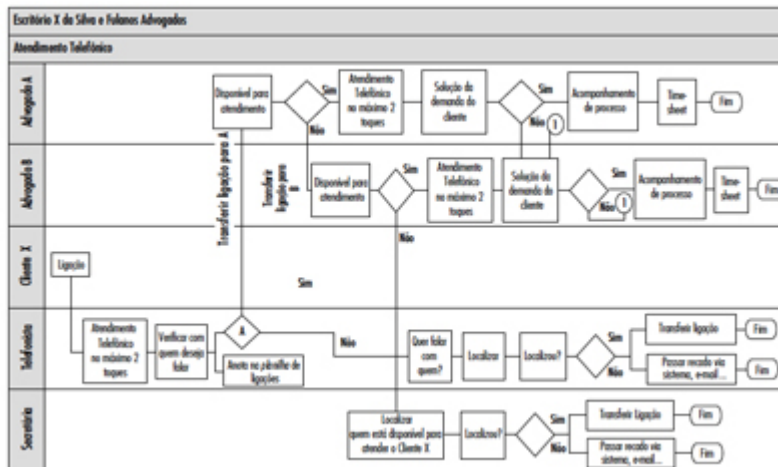
Na década de 80 essa atividade dentro das organizações era conhecida por O&M – Organizações e Métodos. As empresas possuíam departamentos específicos para a análise, correção e descrição das atividades. Hoje denominamos de Qualidade Total, Reengenharia dos Processos, Seis Sigma, porém são estudos que tiveram sua origem na Administração Científica (ver Fayol, 1976) e aperfeiçoadas de acordo com as necessidades momentâneas.

Os fluxos de trabalho bem descritos facilitam a integração da equipe jurídica e administrativa, pois definem quais as sequências de atividades a serem desenvolvidas para o bom andamento do serviço jurídico ali realizado, bem como as responsabilidades dos profissionais envolvidos naquele procedimento.

Imaginemos um simples telefonema: como orientar a telefonista? Atender em quantos toques? Se o advogado não está, para quem passar? Anotar o recado, onde? Como repassar o recado? Quais informações são necessárias?

O ideal seria desenharmos todos os fluxos de trabalho, para entendermos os caminhos necessários para a redução das tarefas desnecessárias, habilidades do profissional envolvido na atividade, etapas fundamentais, entre outras.

Veja abaixo o fluxograma de atendimento telefônico:



Nesse exemplo, mostramos os profissionais envolvidos, ordem das etapas e arquivamento das informações. Ao analisarmos as atividades, podemos detectar necessidades de treinamento e mudança de rotinas existentes. Para uma boa análise das rotinas devemos questionar:

1. Para que serve esta fase, qual a sua utilidade?
2. Esta fase é necessária? Agrega valor? É a melhor opção?
3. Onde esta fase deve ser feita?
4. Em que momento da tarefa esta fase deve ser executada?
5. Quem deve executar a fase?
6. Como a fase está sendo executada?
7. Esta fase está gerando re-trabalho? Falha?
8. Como controlar?

Parece um exagero, excesso de cuidado, mas imagine no seu dia a dia parar a fim de explicar à telefonista o que fazer; ou pior, perder um recado importante de seu cliente? A ideia da descrição das atividades e tarefas é, exatamente, conhecer as rotinas administrativas, criando um manual de funcionamento do escritório.

O manual visa facilitar a adequada preparação do profissional na atividade que irá exercer, evitando que a cada troca ou promoção profissional gaste-se tempo descrevendo e repassando todos os detalhes. Muitas vezes tem-se a ideia de que o manual engessa o negócio jurídico. Afirmamos que, pelo contrário, se algum procedimento está impedindo ou dificultando alguma das atividades é porque não foi desenhado, ou planejado, adequadamente.

Neste capítulo analisaremos algumas atividades fundamentais para a organização do suporte de trabalho do advogado: rotinas administrativas, documentação, *layout* e cargos e funções.

7.2 Rotinas administrativas

As rotinas administrativas envolvem tarefas nas áreas da gerência, financeiro, arquivo, expedição, reprografia, informática, limpeza, recursos humanos, departamento de pessoal, gestão do espaço físico.

Alguns setores são fundamentais para o bom andamento das atividades inerentes ao negócio jurídico:

Setor Financeiro: contratação de honorários, formas ou opções para contratos de honorários, cobrança de honorários e de despesas, contabilidade fiscal e gerencial, tesouraria.

Setor de Documentação: arquivo, copiadora e digitalização, circulação interna, protocolo, biblioteca.

Serviços Administrativos: compras e recepção de material, manutenção, copa e limpeza, recepção e telefonia, expedição.

7.3 Documentação

É impressionante o apego dos advogados aos registros físicos existentes em processos e outras rotinas. Muitos arquivados por ordem judicial, mas outros por pura cultura de guardar o máximo de informação impressa. O arquivo do escritório ou departamento jurídico deve ser organizado de maneira a agilizar a localização e circulação da documentação ali existente.

Esse conceito serve tanto para a documentação impressa como para a documentação digital. “Ter muita informação e não saber como acessá-la, ou não localizá-la, é a mesma coisa que não ter.” Ou seja, precisamos dispor estas informações de modo a ter fácil e rápido acesso.

7.3.1 Arquivo

É o local onde encontraremos as pastas ativas e inativas (morto). Estas pastas devem permanecer num ambiente próprio, evitando que fiquem espalhadas em diversos locais dos escritórios, ou seja, sugerimos a centralização da documentação, em ambiente próprio para tal, com acesso restrito a funcionários que serão responsáveis pela circulação, reprografia, digitalização e guarda das pastas e documentos.

O arquivo do escritório tem como principais objetivos:

- guarda de documentos de clientes;
- manutenção dos documentos referentes a um determinado assunto, organizados por critérios estabelecidos pela equipe jurídica, de forma a facilitar a consulta;
- manutenção de um registro atualizado ao qual todos poderão ter acesso quando necessário;
- quando encerrado um caso, a manutenção permanente de seus registros.

O primeiro passo a ser dado é definir qual critério aplicar para a guarda das pastas e documentos:

1. Nome do Cliente
2. Número Sequencial
3. Ano + Número Sequencial
4. Número do Cliente + Número do Processo

São diversas as formas que encontramos de organização de arquivo¹, porém o mais simples e de fácil organização é o número sequencial. Podemos achar outros componentes de diferenciação, como utilização de cores para clientes, áreas de atuação, unidades do escritório entre outras.

Para os escritórios e jurídicos que contam com sistemas de gerenciamento de processos o ideal é valer-se da própria numeração gerada pelo *software*. Os *softwares* jurídicos são fundamentais para organização da informação, pois determinam padrões mínimos para gerar uma base de dados sólida. Neste momento, da inserção de informações no sistema, já se faz necessário ter claro, definido e comunicado o padrão que irá prevalecer para alimentação do sistema.

Ou seja, para escrever o nome da cidade não valem abreviações, será o nome todo por extenso: São Paulo, evitando poluição da base com

abreviações diversas como “SPaulo”, “SP”, e no momento da busca e filtragem de informações com certeza irá gerar distorções.

Outro critério que pode ser utilizado é seguir o padrão do CEP, observando que neste momento estamos definindo o padrão para preenchimento da cidade; os outros itens como nome do cliente, nome do ex-adverso, e dos demais campos devem seguir a mesma linha, facilitando a lógica de sistematização da informação.

A próxima etapa é definir qual será a composição de cada pasta. Orientamos que no mínimo a pasta contenha as seguintes ordenações:

- Pasta de documentos: substabelecimento, procuração, cópia de RG e outros documentos do cliente.
- Pasta de honorários: para contratos de honorários, cartas de cobrança e recibos de despesas.
- Pasta por processo: para ficha de andamento processual, guias, documentos registrados em cartório, publicações, cópia geral do processo (uma pasta para cada processo ou caso), fac-símiles, correspondências etc.

Neste momento será de grande valia definir quais documentos deverão ser digitalizados e arquivados eletronicamente e fisicamente também. Os critérios devem abranger as duas formas de arquivamento.

Em escritórios de médio e grande porte e jurídicos conseguimos delimitar as responsabilidades inerentes à guarda e circulação das pastas e documentos a profissionais contratados unicamente para tal função, bem como da alimentação do sistema jurídico no que tange a assuntos de localização e manutenção das partes e documentos.

Nos pequenos escritórios isso normalmente fica a encargo dos estagiários ou até mesmo em uma secretária faz-tudo. Neste caso, ter claramente determinado qual a sistemática de guarda, circulação e manutenção, é fundamental para a ordem necessária ao bom funcionamento do negócio jurídico.

Nas duas situações recomendamos constantes revisões, para checagem das rotinas, critérios estabelecidos e até mesmo envio de pastas ao arquivo morto. Sabemos que existe uma resistência tremenda nesta atividade, mas é vital para a redução de custos com arquivos, conferência e existência de

honorários pendentes de recebimento, bem como despesas a recuperar, atualização do sistema jurídico.

Abaixo um modelo de “Ficha de envio de pastas ao arquivo morto” visando todas as etapas que ela deve obedecer antes de ser transferida ao arquivo morto:

“Nome da organização”	
<i>Solicitação de Envio de Pastas ao Arquivo Morto</i>	
Cliente: _____	Pasta: _____
Baixar no Sistema Jurídico como:	
<input type="checkbox"/> Improcedente	
<input type="checkbox"/> Acordo com honorários	
<input type="checkbox"/> Acordo sem honorários	
<input type="checkbox"/> Extinto	
<input type="checkbox"/> Desistência	
<input type="checkbox"/> Arquivado	
Verificação Financeira	
<input type="checkbox"/> verificada pendência de honorários	
<input type="checkbox"/> verificada pendência de despesas	
<input type="checkbox"/> verificada pendência de repasses ao cliente	
Advogado: _____	Data: _____
Arquivo: _____	Data: _____
Financeiro: _____	Data: _____

Quando pensamos no controle de retirada de pastas devemos nos lembrar das bibliotecas, ou seja, o controle deve conter informações como nome do consulente e a data da solicitação, nome do cliente, número da pasta/caso, data de devolução e visto do solicitante. Veja abaixo um modelo simples para o controle manual de retirada de pastas do arquivo:

<p style="text-align: center;">“Nome da organização” Empréstimos de Pastas Processuais</p>			
<p>Cliente:</p>		<p>Pasta:</p>	
Data de retirada	Nome do advogado	Visto do solicitante	Data da devolução

Muitas organizações jurídicas adotam o controle de devolução e localização de pastas por leitura ótica. Essa ferramenta contribui muito para a agilidade da informação e facilita a localização por pasta muitas vezes retirada por um advogado e enviada para outro colega, sem informar ao arquivo para quem foi repassada.

Essas situações são comuns no dia a dia, pois vários profissionais atuam num mesmo processo, que está armazenado na mesma pasta e com isso a circulação interna se faz necessária para o andamento jurídico do caso. A leitura ótica permite a localização diária das pastas e documentos com uma simples varredura ao final, ou início, do expediente.

Caso não seja possível adquirir este instrumento, sugerimos sempre que pessoas responsáveis pelo arquivo tenham horário diferenciado para atender as demandas de retirada de pastas após horário de trabalho padrão (8:00 às 18:00horas) e localização de pastas “sumidas” na pesada rotina de trabalho do advogado.

7.3.2 Reprografia

De extrema importância nas organizações jurídicas, o setor de reprografia (cópias e digitalização de documentos) deve ficar próximo ao

setor de arquivo, pois este já cuida da documentação existente e saberá organizar ou comandar a atividade de reprografia.

O responsável pelo setor deve anotar na ficha, ou sistema jurídico quando possuir, a quem corresponde as despesas, para controle de ressarcimento delas. Hoje existem modernos controles de cópia e telefonia integrados a *softwares* jurídicos, o que agiliza muito o serviço de recuperação de despesas.

7.3.3 Circulação interna

A circulação interna no escritório traz vários benefícios em termos de produtividade ao escritório, agiliza o fluxo de informações, evita o levanta-e-senta da equipe jurídica, pois haverá um responsável em trazer a informação impressa solicitada, demanda de trabalhos a realizar, livros, boletins e demais documentações.

O ideal é que a coleta comece com a retirada dos documentos na caixa de saída de todos os colaboradores, redistribuindo imediatamente na caixa de entrada deles. Para iniciar este procedimento sugerimos que o façam de hora em hora, e depois vão ajustando de acordo com a necessidade do negócio.

7.3.4 Expedição

Este setor em sua maioria é incorporado ao arquivo, onde se centraliza todo o controle de informações, porém em alguns escritórios, onde o volume de correspondência emitida é muito grande, surge a necessidade de criação de um setor para o controle das informações.

Lembramos que no negócio jurídico toda e qualquer documentação recebida ou emitida deve ser controlada, sempre que possível com um protocolo de recebimento ou de entrega da documentação. É uma burocracia necessária e inerente à atividade.

O caderno de protocolo, carimbo e ficha de protocolo ainda funcionam muito bem no dia a dia dos escritórios e jurídicos. Mesmo os arquivos enviados via *e-mail* devem ser arquivados eletronicamente, onde poderão ser utilizados como comprovantes de recebimento. Pode-se gerar um protocolo de recebimento disponível nos *softwares* de gerenciamento de mensagens.

Já existem *softwares* que funcionam como “AR” de *e-mails*, garantem a integridade do documento enviado, bem como a certificação do recebimento do documento.

7.4 Distribuição do espaço físico (*layout*)

No momento em que falamos em mudar o *layout* do escritório ou jurídico, muitos entendem que estamos analisando a aparência do mobiliário, do prédio em si. Certamente devemos prestar atenção a isso também, porém o ambiente de trabalho exige uma atenção redobrada a partir da constatação de que seus reflexos, positivos ou negativos, podem gerar consequências à equipe de profissionais que atuam em determinado segmento.

No setor de serviços, e na advocacia especialmente, os benefícios de um ambiente de trabalho planejado e organizado visam um bom fluxo de trabalho, a diminuição de distâncias que possam gerar perda de tempo e desvio de documentação, além da melhoria de comunicação interna entre os integrantes de uma equipe.

Como vimos no item anterior, estudar a localização do arquivo, bem como das outras atividades que alimentam o setor jurídico de informações, é uma ferramenta da qual devemos nos valer. Se imaginarmos que o profissional responsável pela distribuição de documentação interna fica totalmente distante do arquivo ou da área de produção jurídica inviabiliza toda a logística de circulação.

Pensando no setor jurídico, o quão complicado é quando um setor, ou área, tem diversos profissionais espalhados pelo escritório ou jurídico, em vez de facilitar a comunicação, cria-se um empecilho de fluxo de trabalho e de comunicação interna.

Grandes corporações adotam políticas de mudança de disposição do mobiliário periódicas, de forma a dinamizar a equipe e o aprendizado a adaptações.

O ser humano tem muita dificuldade em se comunicar, em levar adiante a informação recebida. Existe até brincadeira infantil que demonstra isso: vocês se lembram do jogo do “telefone sem fio”? Fazíamos uma roda e

dizíamos uma palavra ou frase no ouvido da criança ao lado, e a mesma deveria ser passada adiante; o último da roda deveria dizer em voz alta o que ele entendeu e quantos “ruídos” entravam nesta interlocução.

Hoje assistimos a treinamentos com esta mesma brincadeira realizada com executivos para demonstrar que a dificuldade de comunicação continua persistindo no mundo corporativo.

Uma pesquisa recente, publicada na revista *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, junto a profissionais de todo o País, mostra que 68% dos funcionários queixam-se da temperatura inadequada, 43% reclamam dos ruídos excessivos e 40%, do desconforto dos móveis nas empresas². Como podemos evitar essas reclamações?

7.4.1 Ergonomia³

Deve ser observada, sempre! Posição adequada para digitação, para visualização (monitor), bem como a iluminação. Neste caso precisaríamos do auxílio de especialistas, arquitetos e *designers*, para explicar melhor as possibilidades.

A intenção é observar a importância de se planejar o ambiente de trabalho, avaliando todos os itens relevantes, como a iluminação *versus* a máquina, evitando reflexos diretos que atrapalham a produtividade da equipe e causam problemas visuais para os usuários. Este estudo visa reduzir os esforços repetitivos (LER) e a melhorar a integração entre homem e máquina.

Outro aspecto muito abordado pela ergonomia é o problema do atendimento telefônico. Quem nunca se pegou na posição de segurar o aparelho de telefone com os ombros e digitar ao mesmo tempo? As consequências são dores nas costas, mau jeito e outros. Hoje já existem equipamentos próprios que permitem o atendimento telefônico deixando as mãos livres para o teclado.

Na parte elétrica devem ser evitados os fios soltos que tanto nos incomodam, seja via tubulação, seja usando a tecnologia sem fios (Wi-Fi) nem sempre acessível financeiramente. Mais uma vez, ressaltamos a importância do adequado planejamento: fios encapados em tubulação própria com o devido cabeamento, interruptores na altura dos ombros, evitando o “abaixa e levanta” para ligar CPUs, estabilizadores, carregadores

de celular etc. Coisas simples, mas que se não pensadas previamente nos causam pequenos desconfortos diários.

7.4.2 Clima organizacional

Dedicar atenção especial ao ambiente de trabalho reflete preocupação com o profissional que ali atua, pois é o local onde passa a maior parte do seu tempo e que necessita estar em harmonia com os recursos existentes na área para favorecer a produtividade.

Já foi provado que nos locais de trabalho onde se permite colocar fotos de familiares e/ou pequenos objetos pessoais temos como consequência uma maior comodidade e identificação com o espaço. O resultado será um ambiente seguro, em local conhecido, onde o colaborador será mais produtivo.

7.4.3 Fluxo de trabalho

A aproximação dos advogados e estagiários é determinante para a boa comunicação e integração da equipe, seja no caso da metodologia de trabalho ser feita por área, clientes ou outra. A organização do trabalho deverá ser refletida na distribuição dos profissionais. Devemos observar também convivências problemáticas nas quais uma pequena mudança de área e espaço físico poderá colaborar na retenção de um bom profissional.

Os paralegais, caso existam, devem ficar a meio caminho entre profissionais jurídicos e a documentação, facilitando assim a comunicação e diminuição de circulação interna de pessoas e de documentos, evitando desvios deles.

Os armários fechados e gavetas devem ser evitados. A tendência quando se trabalha com grandes volumes de papéis e prazo apertado é colocarmos tudo na primeira gaveta ou armário para termos a ideia de que não temos pendência. Sugerimos que trabalhem com as “gavetas de mesa”, onde temos “caixa de entrada”, “caixa de saída” e “em andamento” para facilitar o tráfego de documentação, bem como a própria organização do trabalho.

O setor administrativo deverá ser integrado aos demais profissionais sempre que possível. Alguns departamentos deverão trabalhar em salas com porta-balcão, tais como o arquivo, o setor financeiro e, se houver, a expedição, visando maior segurança para a documentação ali existente. A

gaveta fechada e com chaves deve ser privilégio apenas do setor financeiro para guarda de cheques e dinheiro.

7.4.4 Circulação de pessoas

Nossos clientes devem ter a impressão de que tudo é sempre muito organizado, que as correrias diárias não se refletem em nossa organização. Imaginem entrar em um consultório médico e ver sua pasta de exames misturada com as de outros pacientes, no chão, embaixo do ar-condicionado que respinga água sem parar. Horrível, não? E sabemos que na maioria dos escritórios, nas salas dos advogados, no mínimo várias pastas serão encontradas espalhadas e muitas vezes pelo chão.

Se estabelecermos um fluxo de circulação onde o cliente não veja a parte interna, administrativa, de produção, teremos uma vantagem para o escritório. Salas de atendimento exclusivas, organizadas, limpas e preparadas com papéis, lápis, canetas, transmitem uma sensação de competência e confiabilidade.

O importante é que nossa identidade profissional, nossos valores e filosofia de trabalho devem impregnar todos os aspectos da gestão do escritório, devem refletir na maneira de gerenciar nossa equipe, no planejamento da nossa rotina de trabalho, no atendimento e recepção de nossos clientes, bem como o modo que nos comunicamos com o mundo externo. Há ferramentas, tecnologias e profissionais gabaritados para isso.

Então, por onde começar? Na escolha do profissional da área que irá desenvolver um projeto de adequação, observando sempre os seguintes fatores:

- objetivos do escritório em termos de crescimento;
- cultura interna, fluxo e metodologia de trabalho utilizado por sua equipe no dia a dia de suas atividades;
- racional distribuição das áreas administrativas cujas atividades dão suporte ao trabalho dos advogados;
- análise da atual utilização do espaço físico disponível e estudo de possíveis alternativas;
- análise de dados financeiros que permitam verificar os índices de crescimento das atividades do escritório nos últimos anos;
- processos de reorganização administrativa interna;

- projetos envolvendo automação e informatização do escritório;
- localização do imóvel atual, facilidades de acesso, fluxo de tráfego e estacionamento.

7.5 Cargos e funções administrativos

A definição de cargos e funções completa o desenho da organização das rotinas administrativas abordadas neste capítulo. Neste detalhamento iremos retratar quais as funções necessárias nos procedimentos descritos, quais habilidades o profissional deve conter, a quem deve responder e quem irá supervisioná-lo.

Algumas etapas são necessárias para a boa descrição dos cargos e funções. Veja abaixo.

7.5.1 Levantamento de dados

Fase inicial e de extrema importância para uma boa definição de cargos e funções. Nesta etapa devemos saber ouvir, observar, visando coletar o máximo de informações, peculiaridades, pontos positivos, retrabalhos e principalmente a cultura da organização.

7.5.2 Ferramentas

- Entrevistas: levantamento das tarefas diárias através de entrevistas com os profissionais, checando os dados relatados visando esmiuçar os objetivos daquela tarefa.
- Questionários: perguntas direcionadas para que os colaboradores descrevam suas atividades, anexando formulários e arquivos utilizados na execução de sua rotina de trabalho.
- *Time-Sheet*: instrumento utilizado para a quantificação do tempo despendido para execução de cada atividade realizada pelo colaborador.

Este instrumento pode colaborar apontando as atividades efetivamente realizadas pelo profissional, que muitas vezes não percebe o tempo despendido no dia a dia com tarefas inadequadas ou não compatíveis com o seu cargo.

Estas são algumas das ferramentas disponíveis para levantamento de dados. O ideal é sempre atrelarmos aos questionários ou *time-sheet* a uma posterior entrevista para maior validação da informação fornecida.

7.5.3 Avaliação das rotinas e procedimentos internos

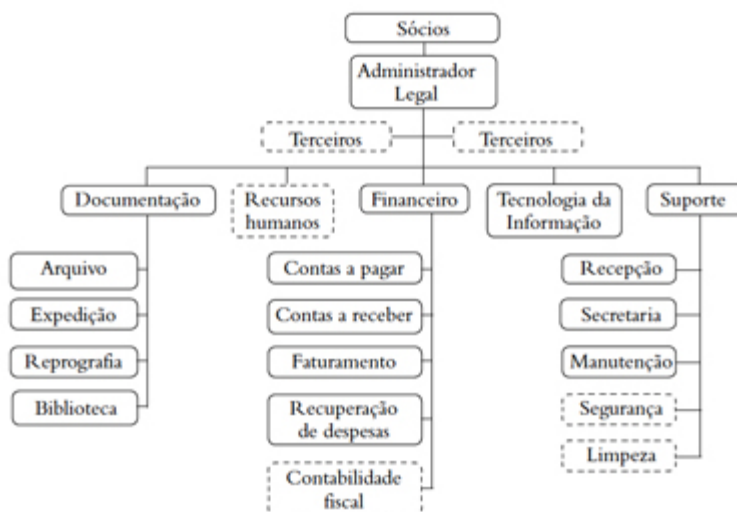
Com os dados apurados em mãos, analisaremos a execução das tarefas, a sequência funcional, resultados, a comunicação interna, ou seja, neste momento questionaremos o que, quando, onde, quem, por que e como? A fim de identificarmos os gargalos das atividades, excesso de burocracia existente, falta de conhecimento da operação etc.

Esta fase exigirá que todos os envolvidos em determinado trabalho participem do realinhamento desta tarefa, visando realizá-la com maior presteza e menor tempo possível, eliminando procedimentos desnecessários e agregando valor a atividade-fim.

7.5.4 Dimensionamento da equipe

Definiremos nesta etapa a estrutura administrativa necessária para realização das rotinas diárias, ou seja, os cargos e suas respectivas atividades. Incluiremos ou excluiríamos cargos de acordo com os dados levantados.

Veja abaixo um organograma comum de organizações jurídicas:



Os cargos pontilhados são aqueles que, conforme o perfil do escritório, podem, ou não, ser terceirizados. Se considerarmos um escritório pequeno, por exemplo: 5 advogados, 2 estagiários e 3 funcionários administrativos, o colaborador com o cargo de Financeiro será responsável pelas funções de contas a pagar, a receber, recuperação de clientes, faturamento, mas tudo bem definido, atividades estabelecidas e claramente descritas. Neste mesmo caso a contabilidade fiscal, informática, manutenção de prédio, recursos humanos serão todos terceirizados.

Nos departamentos jurídicos os cargos são mais ligados à área jurídica, pois utilizam o suporte administrativo como recursos humanos, financeiro da própria empresa.

O importante é identificar e descrever os cargos e funções que serão necessários para a boa administração, facilitando e melhorando a qualidade de trabalho a ser percebido pelo cliente externo (cliente) e interno (jurídico).

7.5.5 Pesquisa salarial

A pesquisa salarial auxiliará na (re)definição dos salários, na (re)adequação dos cargos, suas funções, responsabilidades, mostrando o que o mercado pratica em forma de remuneração e média.

7.5.6 Descrição de cargos e funções

Após o levantamento das atividades exercidas e necessárias para o bom desempenho geral do escritório, iremos agora detalhar as principais funções administrativas inerentes aos cargos existentes na organização.

Devemos considerar qual o perfil do profissional adequado às funções, avaliando a formação acadêmica, escolar, experiência profissional, habilidades, competências e possibilidade de desenvolvimento deste profissional dentro da empresa ou escritório de advocacia. Analisar a rede de relacionamento deste profissional internamente e externamente, pontualidade, postura e metodologia de trabalho.

Itens a serem descritos:

- a) Atribuições: descrever as atividades, tarefas principais que farão parte da rotina diária deste cargo.
- b) Análise do cargo:
 - Instrução desejável: formação acadêmica/escolar

- Experiência: tempo de experiência em cargos similares
 - Aptidões: perfil do candidato
- c) Responsabilidades inerentes ao cargo
- Reporte Imediato: a quem responde diretamente
 - Reporte Mediato: a quem responde superior ao Reporte Mediato
 - Periodicidade da revisão do cargo e funções: período em que deverão reavaliar o cargo

Veja abaixo o exemplo da descrição de um assistente financeiro de um departamento jurídico:

Cargo: Assistente Financeiro(a) ou Assistente Jurídico

Atribuições:

- Analisar e checar relatórios recebidos de honorários
- Analisar e checar relatórios recebidos de despesas de terceiros
- Verificar se as despesas cobradas estão incluídas nos contratos de terceiros
- Solicitar pagamento de terceiros com financeiro
- Acompanhar com departamento financeiro provisões e depósitos judiciais
- Controlar relatório de despesas
- Controlar orçamento
- Efetuar conferência de tabelas de honorários
- Efetuar conferência de *time-sheet* interno e de terceiros

Análise do cargo:

- Instrução desejável: técnico em contabilidade, administração, ou superior em andamento
- Experiência: dois anos em setor financeiro
- Aptidões: desenvoltura para relacionamento com clientes, habilidade em cálculos e operações financeiras, informática e conhecimento em sistema integrado. Atenção e aptidão ao trabalho sob pressão

Responsabilidades:

- supervisão de pessoal, numerário, títulos e documentos>
- contatos internos e externos e informações confidenciais

Reporte Imediato: Diretor Administrativo e Financeiro

Reporte Mediato: Sócios-Gerentes

Periodicidade da revisão: 1 ano

Veja abaixo o exemplo da descrição de um assistente financeiro de um escritório de médio porte:

Cargo: Assistente Financeiro(a)

Atribuições:

- Emitir e enviar relatórios de honorários e despesas para sócios
- Emitir notas de honorários e recibos de reembolsos de despesas
- Cobrança de honorários
- Controlar conta-corrente do cliente
- Controlar custas processuais do cliente
- Fornecer ao contador dados e documentos necessários à contabilidade
- Controle de fluxo de caixa e orçamento
- Tesouraria
- Conferência da folha de pagamento
- Contas a pagar e a receber
- Relações com Bancos
- Administração dos recursos financeiros do escritório
- Efetuar conferência de tabelas de honorários e *time-sheet*
- Controle e coordenação do *office-boy*
- Supervisão de serviços de terceiros

Análise do cargo:

- Instrução desejável: técnico em contabilidade, administração, ou superior em andamento
- Experiência: três anos na função ou em setor financeiro
- Aptidões: desenvoltura para relacionamento com clientes, habilidade em cálculos e operações financeiras, informática e conhecimento em sistema integrado. Atenção e aptidão ao trabalho sob pressão

Responsabilidades:

- Supervisão de pessoal, numerário, títulos e documentos
- Contatos internos e externos e informações confidenciais

Reporte Imediato: Diretor Administrativo e Financeiro

Reporte Mediato: Sócios-Gerentes

Periodicidade da revisão: 1 ano

7.6 Conclusão

Eis que aqui elencamos algumas das atividades ligadas ao *back-office* jurídico. Existem centenas de rotinas administrativas e todas de muita importância! Esperamos que este texto contribua na definição de alguns procedimentos, trazendo agilidade à atividade-fim e gerando maior lucratividade nos negócios jurídicos.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas da administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1976.

GESTÃO DE NEGÓCIOS: planejando o escritório inteligente. **Desafio 21:** gestão e competitividade. Disponível em: <<http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec94.html>>. Acesso em: 24 nov. 2008.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário eletrônico da língua portuguesa.** São Paulo: Objetiva. Disponível em: https://acesso.uol.com.br/login.html?dest=CONTENTurl=http://houaiss.uol.com.br/COD_PRODUTO=1.

¹ O site <http://www.arquivonacional.gov.br>, do conselho nacional de arquivos, traz várias dicas importantes sobre organização de arquivos.

[2](http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=544&dataDoJornal=atual) Gestão de Negócios: planejando o escritório inteligente. Disponível em: <<http://notitia.truenet.com.br/desafio21/newstorm.notitia.apresentacao.ServletDeNoticia?codigoDaNoticia=544&dataDoJornal=atual>>.

[3](http://www.ergonomia.com.br/) Ergonomia: estudo científico das relações entre homem e máquina, visando a uma segurança e eficiência ideais no modo como um e outra interagem (Houaiss/UOL – Língua Portuguesa). Também disponível em: <<http://www.ergonomia.com.br/>>.

8 GESTÃO ESTRATÉGICA DO JURÍDICO

Antonio Carlos Siqueira da Silva

Graduado em Direito pela Universidade de São Paulo; especialista em Direito Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e especialista em Direito Tributário pelo Centro de Extensão Universitária; advogado de empresas e diretor jurídico da ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria da Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos; vice-presidente da ABPI – Associação Brasileira da Propriedade Intelectual e Conselheiro da ASPI – Associação Paulista da Propriedade Intelectual; membro do Grupo Estratégico de Diretores e Vice-Presidentes Jurídicos da AMCHAM – Câmara Americana Brasil, em São Paulo; diretor jurídico e principal executivo jurídico da Natura de 2002 a 2008; trabalhou na área jurídica de diversos grupos nacionais e internacionais, como Nestlé, Bardella, Promon, Oxiteno, Sade, Eli Lilly e Itautec Philco.

“Se você quiser construir um navio, não convoque homens para juntar madeira, dar ordens e dividir trabalho.

Antes, ensine-os a se apaixonar e desejar o eterno e distante mar.”

Saint-Exupéry

8.1 Uma experiência prática

Nos últimos trinta anos as empresas passaram por profundas modificações que afetaram drasticamente as organizações e, conseqüentemente, a gestão de suas áreas jurídicas internas. Não pretendo fazer neste capítulo uma análise detalhada e absolutamente precisa sobre essa evolução histórica, mas creio que seria útil considerar preliminarmente o tema proposto dentro da evolução desses últimos anos.

Partindo da realidade dos anos 70, pode-se constatar naquela época a existência de grandes departamentos jurídicos. Estes eram totalmente

organizados a partir das especialidades tradicionais das áreas jurídicas voltadas para o Direito Empresarial (tributário, contratos, societário, trabalhista e contencioso).

A crise econômica durante os anos 80 levou ao desmonte dessas grandes estruturas, por meio de reestruturações destinadas a redução drástica e terceirização das áreas jurídicas, tal como vinha ocorrendo com as demais áreas das empresas, que não estivessem diretamente voltadas para a atividade-fim do negócio.

Durante os anos 90, vivemos um período de reflexão em que se constatou a necessidade de se manter internamente, nas empresas, uma área jurídica própria, porém enxuta, ágil e estrategicamente voltada para o negócio, tendo em vista evitar o distanciamento e também os altos custos dos escritórios de advocacia. De forma geral, essa necessidade acabou prevalecendo e desde o final dos anos 90 as empresas voltaram a adotar jurídicos internos com esse perfil mais enxuto e estratégico, mantendo terceirizadas principalmente as áreas de contencioso de grande volume (trabalhista, consumidor etc.).

A partir da virada do século, marcada pelos grandes escândalos financeiros, pelo desenvolvimento da governança corporativa e por uma maior regulamentação dos mercados, a figura do advogado interno das empresas ganhou novo alento, pois este passou a ser considerado pelo mercado e pelas agências reguladoras e os próprios acionistas figura importante para o aperfeiçoamento da governança das organizações e para a correta avaliação dos riscos que envolvem os negócios. Isso tudo ocorre dentro do novo perfil de mercado de ações, agora muito mais transparente, e no qual os acionistas minoritários têm ampliado o seu direito a uma participação cada vez mais ativa na administração das companhias e os órgãos regulatórios vêm aumentando sistematicamente a fiscalização sobre as organizações de capital aberto.

Feita esta breve introdução e tendo desenvolvido a minha carreira profissional como advogado no período mencionado anteriormente, concluí que poderia ser útil relatar neste capítulo um pouco da minha experiência adquirida nas várias empresas nacionais e internacionais onde atuei desde o final dos anos 70. De minha parte, devo salientar que não tive pretensão de elaborar um texto teórico, ou desenvolver qualquer tese nova, mas pretendo

unicamente relatar a minha experiência pessoal, trazendo sugestões e relatos que possam ser úteis para os que atuam na área jurídica das empresas, especialmente para os gestores dessas áreas.

8.2 Uma identidade para o jurídico

Antes de tudo, é preciso compreender a empresa atual como um organismo vivo inserido dentro do mundo de mercado. Esse organismo é composto basicamente por valores, pessoas, serviços e produtos, entre os quais deve haver uma relação harmoniosa que pode levar a um alinhamento entre os objetivos dos empregados de uma determinada empresa e os objetivos da própria empresa, daí resultando um “círculo virtuoso” de identificação, motivação, dedicação e segurança de todos os envolvidos.

Essa identificação é a chave do sucesso das organizações modernas, pois esse alinhamento de expectativas gera uma força dinâmica positiva voltada para o atendimento dos objetivos e metas da organização e dos seus colaboradores. Isso resulta na satisfação dos clientes da empresa e possibilita o aparecimento de lideranças legítimas dentro da organização, bem como a diminuição das incertezas e inseguranças, tudo isso com a preservação dos valores considerados vitais por todos os envolvidos. Isso nada mais é do que um verdadeiro contrato que une todos em torno desse círculo virtuoso.

O jurídico e seus integrantes são partes importantes desse organismo vivo que é a empresa e devem participar ativamente dos seus processos organizacionais e do seu planejamento estratégico para alinhar os processos internos da área jurídica aos da empresa. Nesse sentido, a estrutura organizacional do jurídico dentro da empresa moderna deve refletir esse alinhamento com os principais processos e estratégias relacionadas com as áreas de negócio da empresa. Desta forma, será possível compreender o papel dos advogados e do jurídico dentro da organização e integrar os objetivos do planejamento estratégico da área jurídica aos da própria organização.

A integração do jurídico aos processos de desenvolvimento organizacional possibilitará resposta a algumas perguntas básicas que

necessitam ser debatidas e respondidas inequivocamente, tais como: Qual é o propósito da existência do jurídico para a organização e para os seus integrantes? Como o jurídico quer ser reconhecido dentro e fora da organização? Quais os limites para atuação do jurídico? É possível ter um jurídico flexível? Essas são apenas algumas das inúmeras perguntas que precisam ser respondidas para que o jurídico, os seus advogados e colaboradores tenham pleno conhecimento de sua identidade, dos limites de sua atuação e da sua importância dentro da organização. Assim, será possível definir a Visão, os Valores e a Missão que devem nortear a atuação da área.

Aqui relaciono alguns exemplos¹ que podem ser úteis para uma reflexão sobre o papel do jurídico nas empresas:

Missão:

“Dar sustentação jurídica ao desenvolvimento dos negócios e da organização, atuando pró-ativamente na identificação e avaliação de riscos e cenários, propondo soluções objetivas e inovadoras”.

Visão:

“Ser reconhecida como uma área imprescindível para o negócio e protagonista das novas tendências jurídicas, para viabilizar uma empresa global e sustentável”.

Valores:

“Agir com independência, ousadia e coerência; buscar o conhecimento e o autodesenvolvimento contínuo e diferenciado; respeitar as relações, para saber ouvir e preservar a liberdade de opinião; atuar com assertividade, objetividade e simplicidade; construir soluções de negócio em parceria com os clientes; formar liderança para os negócios”.

Da mesma forma, a inserção do jurídico no planejamento estratégico da organização dará foco à atuação da área a partir das estratégias e dos processos principais definidos no planejamento das demais áreas e no planejamento geral da empresa. Esse alinhamento da atuação vinculado a metas claras, factíveis e mensuráveis, e a garantia a uma justa participação

nos lucros da empresa caso as metas da área venham a ser cumpridas, certamente levará a uma maior motivação e dedicação por parte dos advogados e demais integrantes do jurídico.

Isso tudo parece óbvio, mas o fato é que a maior parte das empresas ainda investe muito pouco tempo e poucos recursos financeiros com esses processos vitais, especialmente quando se trata da área jurídica, preconceituosamente vista como um mal necessário dentro das empresas e como área composta por pessoas burocráticas e distanciada dos negócios. Evidentemente que essa é uma visão ultrapassada e que não guarda nenhuma relação com o que se espera das atuais áreas jurídicas, as quais hoje em dia estão totalmente inseridas nos negócios e nos processos estratégicos, e voltadas para uma atuação mais preventiva e de avaliação de riscos e cada vez menos contenciosa.

Evidentemente que a simples utilização dessas ferramentas para desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico não é, por si só, uma garantia da atuação bem-sucedida e reconhecimento da área, pois a credibilidade e eficiência do jurídico não podem ser avaliadas através de simples questões organizacionais e de processo, mas muito mais por meio do conhecimento e capacidade dos profissionais que integram a área. Porém, essas ferramentas certamente possibilitarão ao gestor da área e demais advogados uma visão mais objetiva, integrada e focada nos aspectos estratégicos da organização, que permitirá uma expressão mais efetiva do conhecimento jurídico àquela organização.

8.3 Um jurídico alinhado com os negócios, inovador e flexível

Qual a estrutura ideal para o jurídico? A resposta depende de uma série de fatores, mas de uma forma geral podemos dizer que a estrutura ideal do jurídico é aquela que melhor atende às necessidades dos negócios da organização.

Partindo dessa missão atual do jurídico, ou seja, compreendendo a área jurídica como uma área importante para o desenvolvimento dos negócios e da organização, tanto no que diz respeito à identificação e avaliação de

riscos e cenários quanto para a propositura de soluções seguras, objetivas e inovadoras, e não como uma área meramente reativa e destinada apenas a elaborar pareceres artificiais, longas defesas e contratos burocráticos, está claro que o jurídico atual não pode ficar restrito àquelas estruturas tradicionais arcaicas usualmente utilizadas.

Neste sentido, a meu ver, as áreas internas do jurídico deverão ser organizadas tendo em vista os principais processos que envolvem os negócios usualmente realizados pela empresa. De fato, o conhecimento do negócio e dos processos estratégicos da empresa constitui-se em um diferencial importante e obrigatório para o advogado interno. Esses processos poderão ser identificados a partir da análise do planejamento estratégico da organização com o qual o próprio planejamento do jurídico deve estar alinhado.

A partir dessa análise será possível identificar as principais necessidades de apoio jurídico para as áreas clientes, organizando a estrutura do jurídico a partir dessas necessidades, e não simplesmente impondo às áreas clientes uma estrutura rígida previamente concebida e desconectada das reais necessidades do negócio.

Assim, tomemos o exemplo de uma grande empresa brasileira com atividades administrativas, industriais, e comerciais, dotada de centro de pesquisa de desenvolvimento, com perfil de companhia de capital aberto que pretenda manter a liderança no seu setor de atividade e o reconhecimento de sua marca, além de presença crescente no mercado internacional. Dentro da complexidade atual dos negócios no Brasil e das dificuldades de internacionalização, essa empresa não poderia, a nosso ver, prescindir de uma área jurídica interna fortemente organizada, flexível e alinhada ao negócio tal como descrevemos anteriormente. Neste caso, sob o meu ponto de vista, o jurídico deveria contar com cinco áreas básicas de apoio aos negócios, aos quais estariam alinhadas da seguinte forma: a) uma área propriedade intelectual alinhada com os objetivos das áreas de inovação industrial e comercial e planejamento estratégico da marca; b) uma área de apoio aos negócios com atuação voltada à elaboração e negociação dos contratos estratégicos e ao desenvolvimento de novos modelos de negócios; c) uma área tributária alinhada ao planejamento estratégico geral da empresa e às necessidades de constantes mudanças na

forma de organização do negócio e da própria empresa, dentro e fora do país, objetivando um impacto tributário mínimo possível; d) uma área corporativa societária que cuide do cumprimento dos requisitos legais do mercado de ações e contribua para o aperfeiçoamento da governança corporativa; e e) uma área internacional alinhada à estratégia de negócios da internacionalização e também voltada para a elaboração e organização dos processos e cumprimento dos requisitos legais nas operações internacionais.

Estas áreas internas do jurídico não têm e nem deveriam ter uma linha divisória nítida de atuação no apoio aos negócios da empresa e precisam atuar de forma transversal e alinhada, interagindo fortemente na solução das questões, evitando-se, ao máximo, que as áreas internas do jurídico – ainda que especializadas – tenham uma atuação isolada das demais áreas que integram, evitando-se assim uma atuação parcial, lenta e burocrática.

Note-se que a complexidade e velocidade dos negócios, aliadas à constante necessidade de inovação e à rápida tomada de decisões, acabam gerando demandas que envolvem simultaneamente diferentes áreas e também implicam na abertura de novas e instigantes frentes para atuação pioneira da área jurídica. Neste aspecto, saliento, por exemplo, uma nova frente de atuação jurídica, hoje centro das atenções e debates nos fóruns mundiais das áreas de propriedade intelectual e meio ambiente, relacionada aos princípios e declarações da Organização das Nações Unidas (ONU) – já incorporados na legislação interna de vários países – e que regem a utilização e o acesso aos recursos naturais do patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado², tema novo que nasceu das recentes discussões sobre a necessidade de preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural dos povos, em relação aos quais as organizações devem ter – até mesmo por imposição dos seus acionistas e do próprio mercado – uma atuação responsável na gestão dos impactos causados por suas atividades, para a conservação dos recursos naturais, preservação do clima e promoção do desenvolvimento sustentável do planeta.

Outro aspecto fundamental diz respeito à flexibilidade dessa estrutura. De fato, os processos e projetos estratégicos da empresa requerem uma postura mais pró-ativa do jurídico no sentido de construir soluções de negócio em parceria com os clientes internos. Neste sentido, além de estar alinhado a esses processos, é preciso fazer com que o jurídico e seus

advogados participem das discussões internas das áreas clientes, desde o início dos trabalhos e se possível durante o debate das primeiras ideias, integrando, ativamente, os grupos de trabalho criados nessas áreas e participando formalmente dos funis desses processos e projetos para validar, a cada etapa, as questões legais enfrentadas, avaliar os riscos, propor soluções possíveis e elaborar os documentos jurídicos necessários. Essa atuação integrada do jurídico diretamente nas áreas clientes possibilitará ganhos efetivos para a empresa, especialmente em relação à antecipação de possíveis obstáculos ou formalidades legais que poderiam inviabilizar ou atrasar os projetos.

A atuação dos advogados internos, com um conhecimento sistêmico da organização além do imprescindível conhecimento jurídico requerido, poderá trazer inúmeras contribuições para o projeto, desde que, é claro, essa atuação se dê de forma assertiva, objetiva, simples e coerente, sem os floreios e rodeios que somente servem para reforçar aquela falsa imagem de atuação burocrática dos advogados.

Com essa postura, o jurídico será certamente reconhecido como uma área imprescindível para o negócio, sem abrir mão do seu papel independente dentro da organização.

8.4 Diretrizes para atuação do jurídico

Nenhuma organização moderna pode se desenvolver sem que tenha políticas, normas e procedimentos claros e eficazes, que possibilitem: (a) o desenvolvimento seguro, com controles mais simples e melhor gestão dos riscos; (b) o aumento da profissionalização e da transparência dessas organizações. Mais do que isto, essas políticas e diretrizes possibilitam, também, uma melhora do planejamento e do alinhamento estratégico, bem como o aumento da eficiência e da eficácia das ações que envolvam as diversas áreas da empresa, suas operações e subsidiárias – muitas vezes situadas em diferentes países e regiões – ou mesmo parceiros fornecedores e prestadores de serviços.

No Brasil, todos esses aspectos têm refletido, notadamente nos últimos anos, no desenvolvimento de número cada vez maior de empresas de

origem brasileira que se tornaram grandes organizações de capital aberto, líderes nos seus setores de atuação e até mesmo multinacionais brasileiras. Este desenvolvimento tem feito com que os gestores dessas organizações se debrucem sobre essa importante, simples e ao mesmo tempo complexa tarefa de criar as políticas, normas e procedimentos dessas novas organizações brasileiras.

No tocante à área jurídica, ainda são poucas as que estabelecem e divulgam as diretrizes básicas que regem a sua atuação e o seu relacionamento, seja em relação às áreas internas (áreas clientes), bem como em relação aos advogados e assessorias externas e terceiros prestadores de serviços, com os quais o jurídico se relaciona no dia a dia das suas atividades. A ausência de regras claras afeta negativamente todas as atividades do jurídico, dificultando a comunicação necessária, aumentando as dúvidas e incertezas e o tempo gasto para a solução das demandas, além de tornar frequente a necessidade de retrabalhos, tudo isso resultando em aumento dos custos relacionados às atividades do jurídico, na falta dessas atividades e de transparência no desgaste da imagem da área e da empresa.

Sobre esse aspecto, vale mencionar um exemplo vivido por mim durante o processo de internacionalização de uma grande empresa brasileira. Para execução desse processo de internacionalização, o jurídico foi colocado diante do seguinte desafio: criar instrumentos de gestão jurídica aplicáveis às diversas operações (subsidiárias) internacionais da empresa e que pudessem ser utilizados por gestores – não advogados – encarregados da administração geral dessas subsidiárias, as quais não comportavam um jurídico interno e contavam apenas com a assessoria pontual de escritório de advogados externo, para solução de todas as questões jurídicas do dia a dia da operação. Assim, caberia a um administrador, não advogado, a tarefa de coordenar localmente os trabalhos jurídicos na operação seguindo processos criados e orientações da área jurídica da matriz da empresa. Os objetivos e resultados esperados eram, principalmente, dar maior segurança jurídica para as operações, otimizar os processos jurídicos da operação, com ganho de custo, capacitando e melhorando a atuação do administrador local, e possibilitando a atuação do jurídico da matriz nas questões mais estratégicas.

Em face dessas condições, o jurídico trabalhou na estruturação de normas e procedimentos que pudessem dar as diretrizes básicas da atuação do administrador nas questões jurídicas da operação. Assim, primeiramente, o jurídico elaborou um “Manual de orientação e procedimentos legais para as operações internacionais”³. Este manual descreveu cada um dos processos legais relacionados com o dia a dia das atividades da operação, separadas por áreas de concentração (societário, contratos, tributário, trabalhista e marcas).

Assim, por exemplo, quanto aos aspectos societários relacionados com a operação internacional, foram descritas todas as atividades, tais como: estrutura societária da subsidiária, órgãos e cargos societários, representação e poderes, atos e fluxos societários. Além disso, o Manual definiu claramente as responsabilidades de cada etapa do processo, descrevendo cada atividade e respectivo responsável, os limites e competências legais e estatutárias, bem como os prazos e cronogramas a serem seguidos pelo administrador durante todo o ano, de modo que ele pudesse saber o que deveria fazer para manter a operação funcionando regularmente e em harmonia com as necessidades legais conjuntas com a matriz.

Tomando-se outro exemplo do que foi inserido no Manual, neste caso com relação aos contratos utilizados na operação, o Manual procurou estabelecer o seguinte: foram definidos os principais conceitos, tais como principais cláusulas contratuais, garantias e seguros, limites e necessidades ou não de contrato formal, e etapas de contratação, incluindo a negociação, a elaboração e a análise do contrato e a atuação do escritório de advocacia externo, bem como a utilização de minutas-padrão, a formalização do contrato e a gestão do contrato até o término da contratação.

Da mesma forma procedeu-se em relação às demais áreas, tributária, trabalhista e marcas, cuidando para que todas as partes do Manual fossem elaboradas de forma simples, esquemática e interativa, sempre procurando deixar clara a atuação das três principais partes envolvidas na gestão dos trabalhos, ou seja, o administrador local da operação, o escritório de advocacia contratado para o suporte local e o jurídico da matriz no Brasil, definindo o papel e as responsabilidades de cada um deles.

Vale notar, também, que a forma adotada para elaborar o Manual privilegiou a sua utilização por via eletrônica para facilitar a consulta e possibilitar a fácil alteração e atualização por meio da Internet, bem como a possibilidade de treinamento remoto à distância.

Por outro lado, há que se indagar o seguinte: considerando essa gestão legal realizada pelo administrador à distância, sem um acompanhamento mais direto e constante pela área jurídica da matriz, como seria possível verificar o cumprimento das obrigações básicas da operação e eventuais irregularidades? A solução encontrada foi a adoção do que se denominou “processo de autoavaliação legal”. Trata-se de um questionário com uma série de questões a serem respondidas pelo administrador, relacionadas com todas as atividades legais da operação, e que proporcionaria uma ampla visão geral sobre a regularidade legal da subsidiária. Esse questionário, desenvolvido em conjunto com a área de auditoria interna da empresa, seria aplicado uma vez ao ano, por ocasião da realização da própria auditoria interna da operação, e analisado por um outro escritório de advocacia do local, contratado especificamente para tal análise e sem nenhuma outra relação com a operação. A partir desse questionário, uma vez tendo sido verificada qualquer irregularidade, o próprio processo de autoavaliação legal proporia um plano de ação para regularização e acompanhamento do seu cumprimento.

Além desse Manual, também foi elaborada uma “norma de contratação e gestão de serviços legais” prevendo cada etapa da contratação e respectivo responsável e a sua forma de atuação desde a solicitação dos serviços até a revisão final dos documentos elaborados pelo escritório externo. Definiram-se, também, as possíveis formas de ajuste e fixação dos honorários advocatícios, em base fixa ou horária, com especial atenção para a definição prévia do valor estimado do serviço a ser executado, ainda que sujeito a imprevistos e ajustes futuros desde que justificados.

Neste caso, também se adotou a descrição das atividades e uma definição clara sobre a forma de interação e consulta entre as partes envolvidas – o escritório contratado localmente, o administrador local e o jurídico da matriz – de modo a que a atuação deste último ficasse concentrada nos aspectos mais estratégicos e de orientação geral, para aperfeiçoar os procedimentos e facilitar os negócios da operação.

De qualquer modo, a aplicação dessas normas e procedimentos não poderia prescindir de alguns “rituais de gestão” próprios do jurídico da matriz e necessários para o acompanhamento dos trabalhos, ainda que diretamente executados pelo administrador ou pelo escritório local. Em razão disso, foram definidos os seguintes rituais de gestão coordenados pelo jurídico: a realização de reuniões por *conference call* sempre que necessário e periodicamente a cada três meses, com objetivo de discutir uma pauta de assuntos pre-definidos, e uma reunião anual realizada na própria operação, com objetivo central de discutir questões gerais e avaliar a atuação do escritório de advocacia local no suporte à operação; além disso, anualmente, esse escritório de advocacia seria submetido a uma avaliação com base em critérios de qualidade e custo dos serviços, demora na execução dos serviços, cumprimento das regras de faturamento dos serviços, envio de relatórios periódicos, contribuição em temas novos que afetem os negócios etc.

8.5 Conclusão

Concluindo, cumpre salientar que, não obstante todas as possíveis vantagens práticas com a adoção de modelos de planejamentos organizacionais e estratégicos, políticas, normas, procedimentos e processos padronizados, não se pode perder de vista que a essência dos trabalhos executados pelo jurídico é de natureza analítica e de reflexão, ou seja, é muito dependente da análise concreta dos fatos específicos que envolvem cada questão. Esta característica essencial dos trabalhos jurídicos pode levar os advogados a trilharem caminhos mais tortuosos para chegarem aos resultados esperados, os quais podem ser fundamentais para a existência e o sucesso das organizações.

Por outro lado, a experiência tem demonstrado que não se pode ficar restrito a fórmulas e planos predeterminados ou mesmo às experiências bem-sucedidas de outras empresas. Cada experiência é única e pode levar a caminhos inovadores. Por essa razão os gestores jurídicos nunca podem deixar de lado a visão ampla, a sensibilidade e o bom-senso, essenciais para a atuação dos advogados.

REFERÊNCIAS

Natura Cosméticos S.A. Diretoria Jurídica. **Manual de Orientação e Procedimentos Legais para as Operações Internacionais**. São Paulo, julho 2007.

Natura Cosméticos S.A. GIMAEL, Rubens. **Processo de Desenvolvimento Organizacional – PDO**. Workshop Identidade. São Paulo, abril 2008.

Brasil, Convenção da biodiversidade, regulamentada, no Brasil, pela Medida Provisória (MP) n. 2.186-16/2001.

SILVA, Antonio Carlos Siqueira da. **Gestão estratégica do jurídico**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Direito Empresarial) – COGEAE, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

1 Natura Cosméticos S.A.; Diretoria Jurídica; **Processo de Desenvolvimento Organizacional – PDO**; Workshop Identidade; coordenação de Rubens Gimael (*Neo Consulting*); abril 2008.

2 Convenção da biodiversidade, regulamentada, no Brasil, pela Medida Provisória (MP) n. 2.186-16/2001.

3 Natura Cosméticos S.A.; Diretoria Jurídica; **Manual de Orientação e Procedimentos Legais para as Operações Internacionais**, julho 2007.

9 ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Sergio Fadel

Professor do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw; bacharel em Administração de Empresas pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP; especialista em Gestão de Serviços Jurídicos em 2003 pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo; diretor de planejamento da Maxpromo Eventos e Promoções e consultor em Administração legal para escritórios de advocacia; diretor administrativo do Centro de Estudos de Administração para Escritórios de Advocacia – CEAE.

9.1 Introdução

O objetivo deste capítulo é conceituar o *marketing*, demonstrar suas aplicações para advogados, analisar as principais características da prestação de serviços, apresentar as principais ferramentas de comunicação e exemplificar a adequação das mesmas aos objetivos do *marketing* jurídico.

Podemos afirmar que qualquer sociedade de advogados que possua um mínimo de discernimento almeja possuir uma boa imagem junto ao mercado e com o público em geral. Sabemos que uma boa imagem deixa as sociedades em situações privilegiadas para verem bem recebidos todos os seus projetos, produtos e serviços ao longo do tempo. O prestígio conseguido e a admiração que desperta com a opinião pública auxiliam a formar uma base para o sucesso de uma corporação.

Construir um conceito e definir a personalidade do escritório e de sua marca é um esforço coletivo gerado por vários elementos, entre eles a prestação de um bom serviço jurídico, o desenvolvimento de uma comunicação eficaz e direcionada além da correta utilização das ferramentas que o *marketing* oferece.

Quando pensamos em *marketing* nos lembramos dos anúncios que vemos na televisão, revistas e jornais em geral. Na verdade, o que vemos é

publicidade (ou propaganda), uma das ferramentas de que o *marketing* se utiliza para gerar contato e influenciar um grupo determinado de pessoas.

Embora o conceito de *marketing* se perca entre o encanto gerado pelo meio criativo e definições leigas, ele é muito mais do que a simples divulgação e muito mais abrangente do ponto de vista estratégico. *Marketing* é uma filosofia de negócios que incorporada ao planejamento estratégico de uma organização a torna, com certeza, mais competitiva e duradoura.

Nesse momento o leitor pode questionar a utilização do *marketing* para uma sociedade de advogados considerando as restrições impostas pelo Código de Ética e Disciplina da OAB e Provimento n. 94/2000. É importante deixarmos claro que o referido Código refere-se à publicidade agressiva e com conotações mercantilistas e não ao planejamento estratégico de *marketing* e suas ferramentas. Vamos explicar o que isso significa no decorrer do capítulo.

9.2 Definição de *marketing*

A composição da teoria do *marketing* é formada com os conceitos de necessidade, desejos e demanda. Todos nós temos necessidade de alimentos, vestuário, recreação e lazer, entre outros. Empresas também possuem necessidades como serviços de telefonia, material de escritório, informática, arquivos, mão de obra etc.

Desejos são carências por satisfações específicas, ou seja, assim como os seres humanos satisfazem suas necessidades de alimentos de diferentes formas, como, por exemplo, comer um tipo de refeição ou vestir determinada roupa, uma empresa escolhe seus fornecedores de acordo com sua expectativa de qualidade, valor e imagem percebida. Assim como agimos quando no papel de consumidores.

Demandas são desejos por produtos específicos respaldados pela possibilidade de comprá-los, ou seja, os desejos tornam-se demandas quando apoiados pelo poder de compra. E o que compramos? Produtos, serviços e ideias com o objetivo de satisfazer necessidades. A aplicação efetiva das ferramentas de *marketing* ganha espaço quando as pessoas

decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca, utilizando dinheiro ou permuta; desde que as duas partes concordem com as condições de barganha ficarão ambos em boa situação, ou seja, os dois lados sentem que receberam algo de valor. Essa é uma das razões por que na literatura econômica o conceito de troca é descrito como um processo de criação de valor. E devemos nos lembrar sempre disso quando vendemos ou compramos. Já o conceito de troca nos remete ao conceito de mercado que consiste no conjunto de consumidores em potencial que compartilham a mesma necessidade, no caso do nosso estudo, por serviços jurídicos provenientes de pessoas físicas ou de departamentos jurídicos.

E assim como existe a demanda, existe a oferta, que é formada pelo conjunto de todos os serviços proporcionados pelo escritório e por todos aqueles que estão no mesmo mercado. É a análise da oferta que ajuda a determinar se o escritório deve oferecer um novo serviço (há ou não uma oferta), se o serviço pode ser agregado com algum diferencial (utilizando novos recursos) ou até mesmo retirado do escopo de atividades do escritório (excesso de oferta). Isso é importante tanto para novos profissionais quanto para aqueles já posicionados definirem seu portfólio com foco a curto e longo prazo, pois é ele que vai determinar o direcionamento e a rentabilidade do negócio.

Vale agora uma reflexão do leitor: estão realmente claros para todos nós qual a composição do serviço que efetivamente oferecemos aos clientes e o perfil de quem vende e quem compra em nosso segmento?

Prosseguindo em nosso raciocínio, ainda precisamos deixar mais claro e transparente o conceito de *marketing*. Atualmente, quando definimos esse tema muitos autores o fragmentam de forma didática utilizando “os 4 Cs”, quatro pilares que nos ajudarão a entender melhor esse assunto tão complexo. Os 4 Cs foram sugeridos por Robert Lauterborn (1994) vendo o *marketing* sob a ótica dos consumidores. São eles: Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação. Vamos entender o conteúdo teórico e prático de cada um deles, pois repetiremos esses conceitos e suas implicações diversas vezes neste capítulo.

Primeiramente o Cliente. Não há dúvida de que cada vez mais o valor de uma empresa é medido pelo número de clientes predispostos a comprar nela

e para tanto a mesma precisa desenvolver um trabalho de foco no cliente. Mas o que isso realmente significa?

O cliente, ou seja, o mercado está cada vez mais exigente. Desde a abertura econômica e comercial para o mercado externo iniciada no país no início dos anos 90, os empreendedores estão mais atentos ao seu próprio negócio para serem bem-sucedidos na competição regional e internacional. A reserva de mercado existente até então estava com os dias contados para diversos segmentos. A tendência natural de várias empresas foi de terceirizar áreas de apoio, como frota de veículos, segurança, limpeza e, é claro, departamentos jurídicos inteiros. Muitos escritórios que hoje estão bem posicionados e na lista dos mais lembrados ou admirados surgiram nesse período como terceirizações.

Todas as mudanças na economia e nas relações sociais de lá para cá moldaram nosso cliente para ser mais atento e muito mais informado a respeito do que deseja de um escritório de advocacia e da relação estratégica que gostaria que fosse construída a longo prazo. O mesmo se aplica para qualquer outro fornecedor. Basta pensarmos nas nossas próprias exigências que estão cada vez maiores, pois estão alicerçadas em nossos desejos de resultados, provenientes de uma visão de futuro estabelecida. Inclusive hoje há muitos debates entre departamentos jurídicos e escritórios de advocacia (promovidos pelo CEAE – Centro de Estudos de Administração Legal), nos quais se pretende chegar a alguns consensos de como os escritórios podem participar e atuar ativamente no planejamento e estratégia do cliente.

Quando pensamos no C de Cliente, precisamos considerar suas necessidades e expectativas. Já se foi a época em que se fundavam escritórios para oferecer ao mercado a especialidade dos sócios. Atualmente, antes de se iniciar uma nova sociedade, precisamos saber se existe e existirá em médio e longo prazo demanda para os serviços oferecidos e avaliar a oferta existente. Muitos insistem em propor ou até impor serviços que não são mais de interesse geral, seja na forma, no valor ou na aplicação.

Para tanto precisamos conhecer a realidade atual e o mercado futuro, o que, diga-se de passagem, não é fácil. Precisamos saber quais as tendências do nosso segmento, das áreas de atuação que possuímos e como estamos

com relação aos nossos principais concorrentes. Também prognosticar sobre as variáveis tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que nos afetarão de forma positiva ou negativa. Na maioria das vezes não conhecemos nem os nossos próprios clientes e nem seus respectivos negócios a ponto de ampliarmos o relacionamento e possibilidades de desenvolver ou apresentar novos serviços. Olharmos para o passado é uma das maneiras de entendermos como o mercado gerou oportunidades de produtos: bloqueio e desbloqueio de cruzados, planos econômicos, discussões tributárias, falências e concordatas, privatizações, juizado especial, entre outros.

Custo tem aqui um conceito mais amplo que preço. Precisamos analisar sempre o valor de honorários cobrados (monetário) e percepção do cliente quanto ao valor recebido (expectativa de resultado). Significa dizer que o valor pago é sempre relativo, pois está relacionado diretamente com que o cliente percebe efetivamente que obteve. Se o mesmo entende objetivamente ou subjetivamente que recebeu um serviço aquém das expectativas considerará o serviço prestado caro, porém se recebeu mais ou aquilo que esperava, como boa qualidade do serviço jurídico, atenção e bom atendimento do advogado acreditará que houve uma troca justa de valor. Precisamos aqui ressaltar que custo real para o cliente também envolve o esforço da aquisição, isto é, além do valor monetário inclui o tempo, a energia física e emocional gasta para adquirir o serviço, ou seja, a solução para seus problemas.

Mas é claro que para se fixarem honorários é imprescindível um bom conhecimento da estrutura interna, ou seja, ter o conhecimento e o controle dos custos fixos e variáveis do escritório, a margem de rentabilidade pretendida, a complexidade do assunto e uma boa ideia a respeito de valor de mercado, pois é ele que define o preço final (ver Capítulo 5 – Gestão Financeira).

Muitas vezes algumas sociedades cobram valores extremamente reduzidos na conquista de um cliente novo, principalmente quando se trata de contencioso de massa e contratos de partido. Nesses casos, percebemos que em médio prazo os contratos passam a não ser rentáveis para o escritório, comprometendo assim o relacionamento com o cliente e a boa prestação de serviços, além de não possibilitarem a geração de valores

mensais para investimento em melhorias necessárias à sobrevivência da sociedade.

Podemos concluir que é importante termos em mente a ideia de “custo-benefício”, ou seja, o conceito de caro e barato é relativo em função do que se obtém em troca. Há vários exemplos de clientes que não reclamam em pagar melhor por um serviço também percebido como melhor. Uma observação necessária é que muitos escritórios que conheço, sejam eles grandes, médios ou pequenos, não possuem alguns contratos de honorários formalizados, o que causa dúvidas e desgastes no relacionamento com o cliente, pois sempre há dúvidas no momento da cobrança.

Uma das formas de aumentar a percepção do valor para o cliente é elaborar relatórios periódicos dos serviços prestados utilizando material gráfico moderno, sejam eles impressos ou eletrônicos, manter sempre uma boa apresentação pessoal e a preocupação com o *feedback* constante. Aqui podemos observar a interligação de Custo, Conveniência e Comunicação demonstrando como todo conceito está interligado.

O terceiro C de Conveniência nos lembra a importância de um atendimento adequado às expectativas do cliente e ao mesmo tempo proporcional à complexidade do assunto. As questões que precisamos pensar são: O advogado estará disponível quando eu precisar dele? Seja fisicamente, por telefone, em casos emergenciais, entre outros? Muitas vezes os clientes reclamam que o advogado ou até mesmo o escritório torna-se inacessível. Ao ligar para o profissional fornecedor é o estagiário quem atende, é a secretária que dificulta o contato ou o cliente encontra apenas o recado frio de um aparelho eletrônico.

Em quanto tempo o advogado retornará para um contato efetivo? Quanto tempo se espera para a resposta de uma consulta? E no final de semana, será possível contatar o parceiro quando necessário? Haverá um plantão nos feriados?

Vale lembrar que quando um cliente, seja ele pessoa física ou jurídica, procura um escritório ou um advogado é porque ele possui um problema ou gostaria de evitar que um surgisse. E um problema traz consigo preocupações, receios, ansiedades que devem ser administradas pelo profissional responsável pelo cliente. Portanto, sem excessos, o acesso ao

escritório, ao profissional e ao andamento do processo torna-se indispensável no dia a dia.

A construção de uma rede de parceiros geograficamente bem posicionada também garante uma boa conveniência para os clientes, pois assegura uma cobertura mais ampla transmitindo segurança mesmo em locais distantes, nos quais possa tramitar o processo. Daí a preferência de algumas empresas em escolher sociedades que possuam representantes confiáveis ou filiais nas principais localidades do país. Muitas sociedades abrem postos avançados de atendimento próximos ao cliente ou até disponibilizam um profissional alocado no departamento jurídico com o objetivo de agilizar a comunicação e fornecer apoio efetivo.

Devemos também considerar outros fatores que, embora não sejam críticos, podem em seu conjunto facilitar ou dificultar o acesso do cliente ao escritório, entre eles a distância física, tempo de locomoção, dificuldade de estacionamento ou de acesso, uma portaria extremamente burocrática, a espera em demasia na recepção e outros obstáculos que criamos sem perceber.

E finalmente analisaremos o quarto pilar, o C de Comunicação, do qual utilizaremos várias ferramentas. Segundo a consultora e especialista em Administração Legal, Anna Luiza Boranga, coordenadora deste projeto, o maior problema apontado pelos clientes em relação aos seus advogados é de Comunicação. Sei que aprendemos, contudo, esquecemos que a comunicação é um caminho de duas vias, ou seja, importante falar, certificar se o interlocutor entendeu o que queríamos que ele entendesse, ouvir e receber *feedback*, e assim por diante. É comum deixarmos de lado algumas dessas etapas e muitas vezes é a própria arrogância que nos deixa surdos para aquilo que deveríamos ouvir ou demasiadamente seguros ao falar. Influenciar o cliente é saber administrar essa comunicação de duas vias.

O maior engano que cometemos ao nos comunicar com os outros é acreditar que todos entendem da mesma forma que nós. Por falarmos o mesmo idioma confiamos que o significado que as palavras têm é o mesmo para todos. Isso não é verdade, além do que devemos nos lembrar que palavras vêm embutidas com conceitos próprios e alguns sentimentos. Portanto é necessário desenvolver uma comunicação direcionada aos vários

públicos que participam ou influenciam nosso meio de trabalho: funcionários, clientes, fornecedores, imprensa, acionistas, comunidade e governo. Existem modos diferenciados de nos comunicarmos com cada público assim como há com cada indivíduo, tornando possível a interação. Basta lembrar que a maneira de nos dirigirmos a um colega de profissão é diferente de como nos dirigimos a um amigo próximo ou a alguém hierarquicamente superior, ou aos pais, cônjuges ou filhos etc. Retomaremos o assunto mais adiante ao apresentarmos as principais ferramentas da comunicação já direcionadas ao *marketing* jurídico.

Após todas as considerações anteriores, qualquer definição de *marketing* torna-se simples demais. Mesmo assim, é necessário apresentar algumas das mais importantes proposições. Coloco a seguir duas definições de Philip Kotler, uma das maiores autoridades do mundo em *marketing*. Professor, consultor e autor de várias obras escreve que

o conceito de *marketing* assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos (KOTLER, 1998, p. 37).

Outrossim, bastante atual e moderno é apresentarmos o conceito de “Marketing Societal” definido pelo mesmo autor, considerando que as empresas desenvolvem condições sociais e éticas em suas práticas de *marketing*, agindo no interesse da sociedade a longo prazo.

O conceito do Marketing Societal assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender as satisfações desejadas mais eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade. (KOTLER, 1998, p. 44).

Considerando o que já foi apresentado até aqui, vemos que uma cultura organizacional voltada para o *marketing* pressupõe o entendimento e a aplicação de vários conceitos. Entre eles, também está o conceito de serviços que, afinal de contas, é o que os escritórios oferecem aos clientes. Ideias, alternativas, soluções, conhecimento e habilidades jurídicas são apresentados por meio do fornecimento de serviços, logo precisamos entender sua composição.

9.2.1 Conceito de serviços

Muito distante do mercado jurídico com relação ao tipo de negócio em que atua, a cadeia de *fastfood* MacDonal'd's forneceu uma contribuição importante para o desenvolvimento do *marketing* de serviços. A empresa decompôs todo o processo produtivo em etapas mensuráveis para que cada uma delas pudesse ser trabalhada individualmente no intuito de melhorar e padronizar a prestação de seus serviços considerando tempo, custo, qualidade e percepção do cliente. Tudo isso aliado a um bom plano de treinamento e motivação para os colaboradores.

A percepção do cliente com relação à prestação de serviços, sejam eles jurídicos ou não, pode ser dividida em três partes: (a) Desempenho, que é a razão do produto ou serviço existir. No nosso caso a prestação de um serviço jurídico consistente, criativo, ético e voltado à solução de um problema específico; (b) Custo, comentado anteriormente; e (c) Atendimento, que é a maneira pela qual o escritório se relaciona com o cliente. Devemos atentar ao significado de cada um desses itens para que a prestação de serviço não fique sem controle e, portanto, abstrata.

É na análise do serviço, ou seja, observando cada etapa dele, que se torna possível perceber onde estão os acertos, as falhas e como melhorar cada uma delas. O treinamento que o escritório dispõe para a equipe é fundamental para a continuidade no atendimento ao cliente, pois prepara a percepção dos profissionais envolvidos no processo. Nesse sentido, podemos afirmar que Recursos Humanos e *Marketing* devem andar sempre de mãos dadas, pois o atendimento ao cliente tem suas raízes na cultura de recrutamento do escritório, que vai desde a preocupação em selecionar o profissional certo, aplicar um treinamento sólido e no acompanhamento e adequação do mesmo na condução do processo jurídico e na gestão dos

clientes. E como já vimos compreender o cliente significa entender suas necessidades e as formas com que ele se relaciona com o mundo.

Para auxiliar um pouco mais a compreensão do conceito de serviços, seguem mais algumas características que devemos entender para melhorar o desempenho do nosso trabalho, entre elas:

- Não há transferência de propriedade e, portanto, o cliente tem que perceber o valor do que foi recebido durante o ato da prestação. Além disso, não se pode tocar literalmente no serviço e na maioria das vezes não há certeza de precisão.
- A produção e o consumo são simultâneos, o que faz com que o controle de qualidade deva estar presente e visível na ação de entrega do serviço acordado.
- São efêmeros e perecíveis, pois não podemos estocar serviços e nem guardar as horas que não trabalhamos no mês anterior para utilizá-las ou cobrá-las no futuro.
- Menos padronizados e uniformes, pois na maioria das vezes não há padrões definidos. Diferentes profissionais prestam os mesmos serviços de maneira diferenciada. Um treinamento embasado auxilia a padronização dentro da mesma corporação. Por outro lado, qualquer pessoa pode copiar a maneira de um escritório prestar serviços, pois os mesmos não são protegidos por patentes, ao contrário dos produtos.
- Dificuldade em se estabelecer um preço, por isso a importância de ler novamente o conceito de custo. Sabemos também que o preço é estabelecido pelo nome que o profissional construiu no mercado ou pela marca jurídica que o escritório desenvolveu no passar dos anos através do seu histórico de sucesso.

Alguns autores se referem ao falar de serviços em um método de análise chamado “teoria das lacunas ou *gaps*” (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1990), que é apresentada pela equação “Percepções menos Expectativas”. Lacunas de diferentes tamanhos são geradas por vários fatores, entre eles treinamento inadequado da equipe, confusões nas atividades internas, falhas de comunicação, promessas irreais, falha no conhecimento do cliente e outros motivos que geram algum tipo de interferência na entrega do serviço. Importante lembrar que muitas imperfeições ou lacunas não são fáceis de se visualizar, portanto a

necessidade de supervisão e mensuração em cada etapa do processo de trabalho.

9.3 Objetivos do *marketing* jurídico

Agora que já entendemos os principais conceitos inerentes à compreensão do *marketing* e dos serviços, vamos ver quais os principais objetivos do *marketing* jurídico, ou seja, para que serve tudo isso em um escritório de advocacia. O *marketing* no nosso caso tem como intuito nos auxiliar a entender as necessidades dos clientes e a desenvolver serviços e soluções para atender essa demanda. Normalmente isso é a base para o desenvolvimento de novas áreas de atuação, desde que exista, da parte dos gestores, visão aberta para novas oportunidades. Com a melhor compreensão do mercado torna-se mais fácil desenvolver uma comunicação direcionada e eficaz no intuito de apresentar o escritório de forma ética, promover os profissionais e iniciar a construção de uma marca forte que seja referência junto aos públicos de maior interesse.

O planejamento de *marketing* também propicia ao escritório criar alternativas para desenvolver um relacionamento que garanta a fidelização do cliente e possibilite que os resultados sejam mensuráveis, permitindo análise e correções de rumo.

9.4 Principais ferramentas da comunicação

Para explicar e interpretar o conceito de comunicação faz-se necessário escrever um livro, ou talvez uma enciclopédia digital. Atualmente a tecnologia fornece diversos meios para nos comunicarmos. Nunca na história humana existiram tantos veículos de comunicação e que produzem notícias e informações em uma velocidade espantosa. São tantas opiniões, comentários e eventos simultâneos que ficamos sem saber para onde olhar, o que ler, o que lembrar e, o pior, o que fazer com tantos dados. E se por um lado o acesso às informações está cada vez mais dinâmico, nossa dificuldade em nos comunicarmos com o próximo está cada vez maior. O

que dizer, como dizer e quando dizer. Como transmitir adequadamente os conceitos que queremos e a imagem que almejamos. Ainda permanecemos muito distantes da Torre de Babel.

O processo de comunicação realiza-se por vários meios. Qual tipo de comunicação irá funcionar? Como escolher o veículo certo? Estas são as questões. O fato é que, de alguma forma, o escritório precisa informar o público a respeito da sua especialidade, seus diferenciais e fortalecer sua marca. Quando falamos em comunicação percebemos que hoje em dia as empresas “são cada vez mais” que o mercado fala delas e não o que elas falam de si próprias. Daí a importância da comunicação ser bem planejada para influenciar a opinião em todos os meios: empresarial, jurídico, social, formadores de opinião, governo e imprensa.

Por conseguinte, o *marketing* jurídico deve ser planejado estrategicamente como uma sucessão de ações e não com ações isoladas e ocasionais. Precisa ser uma doutrina de negócios aplicada e integrando vários meios de comunicação.

As principais ferramentas que veremos são:

- Construção da Marca;
- Comunicação Visual e Corporativa;
- Publicidade;
- Internet;
- Assessoria de Imprensa;
- *Marketing* de Relacionamento;
- *Marketing* Interno;
- *Marketing* Pessoal.

9.4.1 A importância da marca

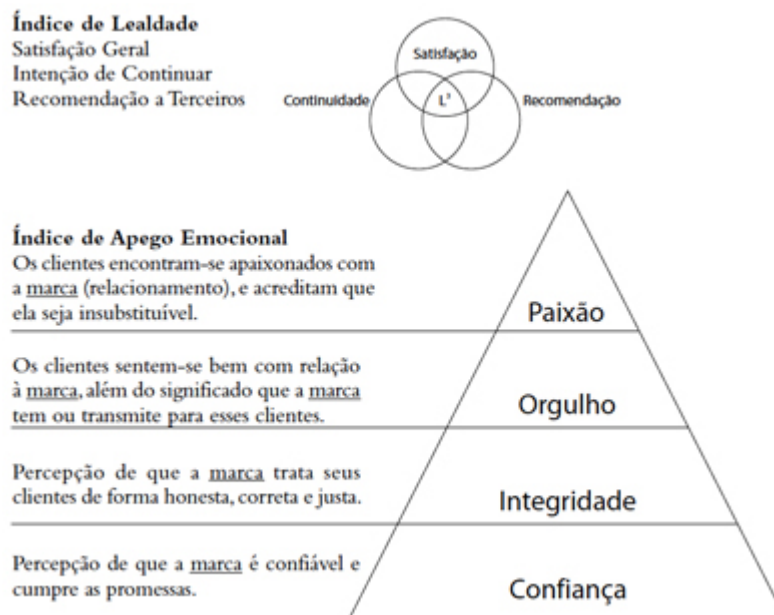
É reconhecida de maneira geral que as empresas bem-sucedidas estão apoiadas em marcas de sucesso, muitas delas sinônimos do produto ou do serviço oferecido. A marca distingue serviços de uma corporação, transmite valores e comunica uma filosofia empresarial. Se pararmos um instante para refletir, perceberemos que temos a tendência de comprar de marcas fortes ou admiradas. E se somos assim para produtos necessários ao dia a dia seremos muito mais exigentes na escolha de um escritório ou advogado que cuidará do nosso contencioso ou consultivo. O mercado escolhe seus

fornecedores igualmente considerando marcas e tudo o que as mesmas transmitem, inclusive ainda se utilizam expressões no cotidiano como “de marca maior”, ou seja, de qualidade inquestionável. Alguém se lembra de já ter visto falsificações de marcas ruins e que ninguém quer comprar?

A Construção da marca, e neste caso também do nome, começa no planejamento estratégico, na definição da missão, dos valores e da visão de futuro do escritório. A marca tem o propósito de transmitir essas informações por meio de mensagens claras, tanto internas quanto externas. Para os clientes a marca também é associada ao trabalho, produção acadêmica e comportamento de todos os profissionais que trabalham no escritório.

Uma pesquisa do Instituto Gallup (www.gallup.com.br) produziu como resultado uma pirâmide cujo título é Índice de lealdade e hierarquia do apego emocional de marca.

Índice de Lealdade e Hierarquia do Apego Emocional



O Índice de Lealdade é medido por três fatores: satisfação geral do cliente, intenção em continuar e recomendação a terceiros. Se você percebe isso nos seus clientes podemos afirmar que seu escritório tem uma postura

pró-ativa, presta um serviço de qualidade percebido pelo cliente, influencia comportamentos e produz valor.

Quanto ao Índice de Apego Emocional há uma pirâmide com quatro escalas. A partir da base temos:

- Confiança: percepção de que a marca é confiável e cumpre as promessas;
- Integridade: percepção de que a marca trata seus clientes de forma honesta, correta e justa;
- Orgulho: os clientes sentem-se bem com relação à marca, além do significado que a marca tem ou transmite para esses clientes;
- Paixão: os clientes sentem-se bem com relação à marca, além do significado que a marca tem ou transmite para esses clientes.

Portanto podemos concluir que a força da marca, como em qualquer outro segmento, tem uma forte relação com o relacionamento duradouro do escritório com os clientes e com o mercado em geral.

Outrossim, vale lembrar que cada vez mais os clientes não demonstram fidelidade com o escritório e sim com os próprios negócios e resultados esperados. Pesquisas apontam que os consumidores apenas satisfeitos estão propensos a mudar de marca, ou seja, procurar outro escritório. Portanto temos que construir e cultivar marcas que gerem ligações emocionais fortes para com os clientes atuais e que possuam potencial de atrair a atenção do mercado. Marcas com essas características são desenvolvidas e sedimentadas pela comunicação por meio de soluções multidisciplinares, como veremos adiante.

Historicamente vemos marcas que transcenderam o próprio significado e hoje representam uma classe inteira de produtos e serviços: Xerox, Gillette e Maisena são exemplos interessantes do poder da marca. Podemos observar algumas sociedades de advogados cujas marcas sobreviveram aos fundadores e são sinônimas de qualidade, grandeza e especialização. Portanto, uma marca tem um valor que transcende o espaço físico ocupado, os serviços oferecidos e os profissionais ligados a ela. Várias pesquisas comprovaram que quando uma marca, seja ela pessoal ou corporativa, adquire importância ela se torna mais rentável ao longo do tempo.

9.4.2 Comunicação visual e corporativa

9.4.2.1 Logotipo

O logotipo é uma das maneiras de representarmos uma marca jurídica, sendo assim o nome do escritório deve constar em todo material de papelaria e nos impressos em geral. Podemos citar cartões de visita, folhas timbradas, envelopes, pastas, notas fiscais, recibos e qualquer outro material que se destinem a comunicação interna ou externa do escritório.

O logotipo é composto por um conjunto de letras, em formatos e cores que diferem uma sociedade da outra. Para se desenvolver um logotipo (que represente um nome ou uma marca) deve-se procurar um profissional do ramo que auxilie na criação e no desenvolvimento do nome, da fonte de letras e das cores que serão utilizadas. Também a fim de garantir a padronização da comunicação visual é necessário criar um pequeno compêndio que chamamos de “manual de utilização de marca” contendo sua correta aplicação em qualquer material definido para comunicação. No manual de marca devem constar: diagrama de construção do logo, limites de redução, padrões de aplicação, escala de cores e demais informações necessárias para garantir a uniformidade.

Importante ressaltar que criar uma marca não é apenas colocar um sobrenome de forma gráfica e sim possibilitar a comunicação eficaz do conceito que existe por trás dela. A própria escolha da cor também transmite valores, além de destacar e facilitar a leitura do logo. Alguns autores modernos de semiótica (estudo dos sinais e dos símbolos) consideram que a escolha certa das cores é de fundamental importância, pois as mesmas transmitem valores como credibilidade, confiança, tecnologia, entre outros.

Um cuidado que devemos ter é não mudar o nome da sociedade sempre que houver alterações promovidas por novos arranjos societários. Para que a lembrança da marca seja eficaz o nome deve permanecer constante.

9.4.2.2 Projeto arquitetônico

Além de criar espaços funcionais e que integrem as equipes de trabalho de forma cômoda e eficaz, o projeto de arquitetura e decoração do escritório deve, simultaneamente, estar condizente com a linguagem definida no plano de comunicação visual, como a aplicação da logomarca nos locais estabelecidos, as cores previamente definidas em paredes ou em detalhes como objetos decorativos.

Sempre é necessário pensar qual o modelo de escritório que queremos e quais são as melhores condições de ergonomia, trabalho e estética que ele poderá proporcionar, lembrando que concepção de um projeto igualmente visa criar uma imagem corporativa partindo da escolha dos materiais, cores e mobiliário. A correta utilização dos móveis e do espaço interno pode transmitir a ideia de grandeza, modernidade ou tradição, formalidade ou informalidade, agilidade, segurança e até experiência e sabedoria.

A organização do ambiente de trabalho é também determinante para garantir uma boa comunicação entre os setores, como, por exemplo, entre a área jurídica e os arquivos, advogados com estagiários, sócios com gerentes de área etc.

9.4.2.3 Portfólio

Pode ser impresso ou eletrônico. Normalmente os escritórios produzem materiais generalistas, ou seja, contendo a apresentação de todas as áreas de atuação. Já ouvi de alguns diretores jurídicos o desejo de receber também materiais de comunicação específicos para cada segmento de atuação. O cliente muitas vezes quer ser direto no assunto. Por esse motivo vale a pena produzir materiais específicos de apresentação de uma determinada área ou segmento, incluindo histórico de atuação, teses, comentários pertinentes etc. O mercado também tem dificuldades em acreditar em sociedades e portfólios que se apresentam como conhecedores de todos os assuntos e matérias.

O portfólio também é útil para apresentar suas principais características, recursos tecnológicos utilizados, raio de atuação geográfica, acervo jurídico, currículos dos profissionais, atividades acadêmicas, entre outras informações pertinentes ao negócio tanto para os clientes atuais como na captação de novos clientes. É o principal instrumento utilizado em um primeiro contato. Além de materiais impressos, que é o mais usual, muitos escritórios também produzem portfólios digitais aproveitando os diversos programas que existem para tal.

9.4.3 Publicidade

A propaganda ou publicidade tem como principal finalidade apresentar a empresa e os produtos para o mercado em geral e principalmente para uma categoria específica de consumidores. Para tanto a propaganda se utiliza da

criação artística a fim de desenvolver peças publicitárias que influenciem e motivem a compra, preservem a imagem da marca, atraia novos clientes e aumentem o consumo. Os veículos de comunicação são escolhidos em função de sua penetração junto ao público alvo. Também são consideradas as verbas disponíveis para investimento, além do tipo e da forma da mensagem que será veiculada. Entre os principais veículos temos a categoria impressos, que são as revistas, jornais, *outdoor* e a categoria eletrônicos, como rádio, TV e cinema.

Por ser considerada uma atividade com objetivos mercantilistas, a publicidade em geral é reprovada pela OAB, pois segundo o art. 5º do Código de Ética e Disciplina, “o exercício da advocacia é incompatível com qualquer procedimento de mercantilização”. De qualquer maneira sabemos que, diferentemente do que ocorre nos EUA, no Brasil, as empresas em geral, departamentos jurídicos e pessoas esclarecidas provavelmente não contratariam um escritório simplesmente por anunciarem seus serviços.

Mesmo não sendo propaganda direta nos meios de comunicação o art. 7º do Código recomenda:

A participação do advogado em programas de rádio, de televisão e de qualquer outro meio de comunicação, inclusive eletrônica, deve limitar-se a entrevistas ou a exposições sobre assuntos jurídicos de interesse geral, visando a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos para esclarecimento dos destinatários.

O que vemos muitas vezes e que não acarreta problema algum é empregar a mídia impressa com o objetivo de informar uma mudança de endereço ou de telefone, bem como a inauguração de uma filial. Também vemos em algumas publicações direcionadas anúncios impressos oferecendo Advocacia de Apoio, ou seja, escritórios que se apresentam como correspondentes ou parceiros em suas respectivas regiões de atuação. Ao criar um anúncio torna--se imprescindível a observação do art. 31 do Código. A publicidade também não pode mencionar clientes, descontos, promoções, tabelas de honorários, expressões de autoengrandecimento e de

comparação com outras sociedades, utilizar-se de símbolos oficiais e fotografias ou símbolos incompatíveis com o exercício da advocacia, entre eles o martelo e a balança.

Muitos reclamam das limitações impostas pelo Código de Ética e Disciplina, contudo é um engano pensar que as empresas de outros setores podem anunciar o que quiserem e como bem entenderem. Além do Código de Defesa do Consumidor, que estabelece parâmetros para os anunciantes, inclusive especificando o que é propaganda enganosa, no Brasil existe o CONAR (Conselho de Autorregulamentação Publicitária), cuja missão é inibir a publicidade enganosa, ofensiva e abusiva. O Conselho, constituído em 1980, é composto em sua maioria por publicitários e anunciantes. Suas decisões são sempre acatadas, em que pese não tenha poder de coerção do ponto de vista jurídico. Interessante dizer que desde sua fundação o CONAR já apreciou e julgou mais de 4.500 casos, ou seja, representações éticas. A autorregulamentação publicitária é um ótimo exemplo de uma experiência de disciplina da atividade econômica, por iniciativa dos próprios profissionais nela envolvidos.

Percebemos então que limitações existem em qualquer área e devemos encarar as regras da OAB não como um obstáculo à divulgação e sim como um auxílio no direcionamento dos esforços publicitários. As dúvidas na implementação de estratégias de comunicação na maioria das vezes surgem porque há uma má compreensão do que o Código permite ou proíbe. Muitas vezes vale a pena consultar os membros da Turma Deontológica da Ordem.

A mala direta também é uma atividade não recomendada, pois é um instrumento direto da promoção de serviços profissionais e captação direta de clientes. Porém pode ser destinada a colegas e clientes informando mudança de endereço ou telefone, promoções internas e abertura de filiais.

9.4.4 Internet e o mundo do www

A Tecnologia nos apresentou e nos presenteou com a Internet. Para alguns, como eu que assistia TV em preto e branco, a Internet é quase um milagre proveniente da ficção científica. Embora já não seja mais uma novidade, muitos ainda não sabem utilizá-la. O *site* é uma ótima ferramenta de comunicação com os clientes e evidentemente com o mundo. Mas também uma faca de dois gumes, pois nos deixa totalmente expostos ao mercado. Assim como o *Big Brother* do livro *1984* de George Orwell

(1903-1950) podemos observar, conhecer os outros e vice-versa. Viramos seres transparentes, estamos sendo seguidos, examinados e quase dissecados o tempo todo.

A Internet é uma das portas de entrada para o escritório, pois os interessados podem comparar características da estrutura, verificar a localização geográfica incluindo filiais e parceiros, examinar a produção intelectual, projetos sociais, enfim, fazer o primeiro contato com a cultura e filosofia corporativa.

Estudantes de Direito também acessam a rede para desenvolver pesquisas ou enviar currículos, uma forma de iniciar os primeiros contatos com o mercado de trabalho. E a construção da marca começa aí. Nesse momento o estudante começa formar uma imagem do escritório que pode ser positiva ou negativa. Ele será no futuro um profissional que poderá se tornar membro da sociedade ou mesmo um futuro diretor jurídico que tomará a decisão de contratar o escritório.

Atualmente, não existem desculpas por não ter um *site*. É possível produzi-lo e mantê-lo com baixo custo e seu dinamismo permite atualizações em poucas horas. Na escolha de um escritório de advocacia muitos departamentos jurídicos também decidem analisando o *site* do escritório. O cliente quer o controle sobre o serviço. Através de uma senha ele pode ter acesso ao andamento dos processos. Quem possui esse serviço já conta com um ponto a mais na escolha de um novo cliente. Aqui também podemos nos lembrar do C de Conveniência.

A interatividade da Internet também permite a divulgação de artigos e teses, pois é um veículo para mostrar a produção intelectual do escritório. Também como canal aberto de relacionamento é muito eficaz, pois é uma forma simples para os consumidores em geral expressarem suas opiniões, reclamações e reivindicações. Passa a ser um instrumento de relacionamento com todos os públicos.

A criação do *site* está sujeita às mesmas regras que a criação de materiais impressos.

9.4.5 Assessoria de imprensa

O trabalho da assessoria de imprensa é uma das principais ferramentas da comunicação e tem como objetivo valorizar e consolidar a imagem do

escritório.

Visa estreitar o relacionamento entre o escritório e os veículos de comunicação que possam contribuir para o fortalecimento da imagem institucional dele, veiculando informações de caráter jornalístico de interesse para a comunidade ou para públicos especializados. Entre eles matérias, análises, artigos e editoriais.

O trabalho da assessoria de imprensa vai desde a elaboração de *releases*, orientação para entrevistas, organização de eventos e medição de tudo o que foi publicado, apresentando relatórios ou *clippings*. É fundamental mensurar os resultados obtidos.

Essa ferramenta deve ser utilizada sabiamente, isto é, para passar mensagens de valor ao mercado e não simplesmente para promover a imagem dos sócios, publicar artigos aleatórios e sem conteúdo sério somente para aparecer. Sabemos que a imprensa precisa de informações que gerem matérias, visto que diariamente a mídia necessita de notícias de interesse coletivo ou segmentado para publicar em seu espaço. Cada vez mais há relevância para a imprensa e o público de argumentos relacionados ao jurídico e judiciário. Cabe ao escritório verificar o que pode ser transformado em notícia. Quando ele não tem possibilidades de contratar um profissional da área, os próprios sócios podem se responsabilizar por desenvolver e manter contato periódico com representantes da imprensa.

Para entendermos melhor essa ferramenta, explico a seguir as principais nomenclaturas utilizadas:

- *Releases*: são informações em formato de texto, com linguagem jornalística, distribuídos à imprensa com o intuito de levar às redações dos veículos de comunicação notícias que podem servir de apoio ou pauta, possibilitando entrevistas ou comentários em matérias de pauta.
- Entrevista: que é o contato do advogado com o jornalista. Pode ser realizada pessoalmente, através de contato telefônico ou *e-mail*, pode ser exclusiva, quando a empresa recebe o representante de uma única publicação, ou coletiva, quando é aberta para mais jornalistas. A assessoria tem a função de preparar o material de apoio para o entrevistador e para o profissional do veículo.
- *Clipping*: é a compilação de todas as informações que saíram na mídia a respeito do escritório ou de determinado assunto, área de atuação ou

segmento de interesse.

- *Media Training*: é o treinamento que prepara o advogado para se comportar perante uma entrevista e perante a imprensa em geral: o que se pode ou não falar, que estratégia utilizar etc., para que haja a compreensão exata por parte dos ouvintes daquilo que realmente se quer dizer, do que quer aparentar e do que se quer fazer compreender.

9.4.6 *Marketing* de relacionamento

Podemos considerar as ferramentas de relacionamento como instrumentos de *marketing* e pós-*marketing*. Importante lembrar que o fechamento de um contrato de honorários é apenas o início de um relacionamento, precisamos analisar quais as oportunidades contidas para expansão e manutenção de serviços prestados para o cliente em questão a longo prazo.

Para tanto o escritório deve possuir diversas maneiras de obter informações relevantes dos clientes, com o intuito de melhorar a eficiência de suas interações.

Para estar preparado para ações do *marketing* de relacionamento o escritório precisa implantar algumas ferramentas.

9.4.6.1 "Ombudsman"

Todos os integrantes do escritório são responsáveis pelo atendimento satisfatório dos clientes, obviamente que dentro dos limites da função de cada colaborador, seja ele um estagiário, uma telefonista, recepcionista, copeira ou profissional da área jurídica. Porém é prudente que cada sociedade tenha um representante para ouvir o cliente. Geralmente um sócio é escolhido para ser o responsável pelo atendimento aos clientes através de um ou mais canais de comunicação. O profissional eleito recebe sugestões, críticas e tem a função e a obrigação de resolver os problemas apresentados. O *Ombudsman* faz a ponte entre o escritório e o cliente. Entre os principais meios utilizados estão: carta, fax, *e-mail*, *site*, contato telefônico ou reuniões. Também é necessário que sejam anotadas e organizadas em uma planilha todas as informações coletadas e todas as providências adotadas.

O *Ombudsman* torna-se também responsável por informar periodicamente aos sócios e demais integrantes sobre os assuntos,

problemas e soluções encontradas, bem como orientar a equipe interna para que não haja a repetição de incidentes negativos e assim colaborar para o planejamento e reestruturação do escritório.

9.4.6.2 "CRM – Customer Relationship Management" (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

Trata-se de uma ferramenta que nos auxilia a identificar o perfil das pessoas e empresas com as quais nos relacionamos ou iremos nos relacionar. É uma atividade normalmente informatizada que integra as pessoas com os processos de trabalho. O principal intuito é de sistematizar as informações e utilizá-las em benefício da corporação e dos clientes. O CRM está na essência do *marketing*, pois tem por objetivo integrar a prestação de serviços com o conceito de satisfação do consumidor. Precisamos entender que somente é possível estabelecer uma sinergia com alguém considerando o maior número de informações possíveis que ajudem a fortalecer as relações, por esse motivo o processo de identificação na maioria das vezes exige algum tipo de programa, mesmo que seja em uma planilha de *Excel* ou *Access* direcionada a esse tipo de atividade.

Os clientes pessoas físicas podem ser diferenciados de maneiras simples como: idade, sexo, classe social, serviços que utiliza ou que poderá utilizar, principais necessidades, hábitos ou atitudes que interfiram diretamente no relacionamento etc. Clientes pessoas jurídicas como tamanho da empresa, quantidade de funcionários, segmento de atividades, produtos, faturamento, estratégias, visão de futuro, relacionamento com o mercado, entre outros. Assim, uma vez identificados os clientes e suas características, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a priorizar os esforços de comunicação e atendimento.

As principais vantagens da utilização do CRM são:

- priorizar e direcionar esforços;
- personalizar o atendimento;
- categorizar as relações por suas diferentes necessidades;
- obter indicadores de satisfação;
- saber como se encerrou o último contato para dar continuidade satisfatória no próximo encontro;

- utilizar o banco de dados também para enviar cartões em datas comemorativas;
- entregar valor ao cliente, surpreender.

9.4.6.3 Pesquisa de satisfação

Já entendemos que ouvir o cliente é uma das regras básicas e necessárias à sobrevivência do negócio. Podemos implantar uma pesquisa de opinião através de formulários enviados aos clientes que podem ser impressos ou digitalizados. Após seu término as informações devem ser tabuladas e interpretadas no intuito de corrigir rumos ou homologar atividades que estejam funcionando satisfatoriamente.

Em uma pesquisa podemos investigar alguns aspectos como:

- quanto ao atendimento: através de contato telefônico, por *e-mail*, na recepção, pela secretária, pelos sócios e advogados, pela equipe de suporte;
- quanto ao trabalho técnico: cumprimento de prazos, metodologia de trabalho, acompanhamento dos processos, preparo na condução de audiências, grau de profissionalismo da equipe, resultados obtidos;
- quanto a consultas e pareceres: rapidez, conteúdo, objetividade e soluções apresentadas nas respostas;
- quanto à localização e acesso.

Independentemente de pesquisas, os colaboradores têm que ser treinados como postos de escuta, ou seja, ter muita atenção às informações relevantes do cotidiano. Isso significa saber ouvir e interpretar corretamente a informação, utilizando-a para uma postura ativa na construção de relacionamentos e na criação de novos produtos e diferenciais de valor.

9.4.6.4 Boletim Informativo

Uma das particularidades do *marketing* de relacionamento como processo de geração de valor é desenvolver uma comunicação em que o enfoque não seja simplesmente “olhe o que nós somos” e sim “olhe o que podemos fazer por vocês”. E o Boletim Informativo é um ótimo veículo para enviar aos clientes e *prospects* mensagens consistentes da filosofia e método de trabalho do escritório.

O Boletim é normalmente utilizado para apresentar as opiniões do escritório sobre determinados acontecimentos, prover comentários ou

explicações de leis e jurisprudências, fornecer orientações preventivas, publicar matérias e teses jurídicas ou filosóficas, apresentar os ganhos significativos do escritório de um determinado processo e por fim gerar um canal eficaz de comunicação.

Na criação e edição de um Boletim, seja ele impresso ou eletrônico, faz-se necessária a adequação da comunicação e linguagem corporativa do escritório, pois também trata-se de um instrumento de construção de marca. Da mesma forma, sua periodicidade é importante, pois de nada adianta criar um veículo que ao longo do tempo não terá informações suficientes para sua manutenção e já inicie com os dias contados. Dependendo do porte do escritório e de suas condições de produzir notícias, o Boletim pode ser mensal, bimestral ou até mesmo trimestral. O Boletim é uma das formas de se criar valor.

Vale lembrar da etiqueta empresarial no envio de Boletins ou demais informações via correio eletrônico. O ideal é que o destinatário aprove o recebimento e que possa cancelá-lo facilmente na própria mensagem caso não seja de seu interesse.

9.4.6.5 Eventos e seminários

O advogado pode promover eventos culturais, esportivos, desde que o faça em local fechado, para pessoas determinadas e definidas e de modo não habitual. Esta é a orientação da OAB sobre o assunto (Provimento n. 94/2000 do Conselho Federal da OAB).

Sem dúvida que não devemos criar eventos aleatórios a torto e a direito apenas para aparecer. Em vez de resultados positivos no desenvolvimento da marca o escritório causará um retorno negativo provocado pela popularização do nome, dos serviços e dos profissionais envolvidos.

A criação de seminários tem sentido quando existe algum tema inovador ou uma abordagem diferenciada de alguma matéria, apresentação de uma tese, obra ou de um trabalho preventivo e, é claro, que esteja dentro do interesse e da necessidade dos participantes. O seminário pode ser ministrado pelos profissionais do escritório, por palestrantes convidados e até mesmo clientes podem participar de mesas redondas e fóruns de estudos ou debates.

Eventos culturais e esportivos também são instrumentos de relacionamento. Nestes casos também vale a pena um tema e um motivo, ou seja, uma razão dentro do planejamento do escritório para viabilização dos eventos, pois mais uma vez falaremos da necessidade de agregar valor e sentido na ação relacional.

Alguns exemplos interessantes: aniversário do escritório, inauguração de uma filial, mudança na estrutura, apresentação de novos integrantes como sócios, apresentação de projetos sociais e culturais que o escritório apoia, festa de final de ano, entre outros.

Normalmente se escolhem para essas atividades locais estruturados como hotéis ou auditórios. A falta de verba não é uma justificativa, pois vários escritórios pequenos fazem parte de associações ou câmaras que disponibilizam estruturas de eventos para os associados.

9.4.6.6 Responsabilidade social

Recordando o conceito de Marketing Societal, a Responsabilidade Socioambiental deve estar inserida no planejamento estratégico de uma organização visto que ela faz parte de uma comunidade. Logo, preocupar-se com o entorno vai muito além de estabelecer ações que melhoram a imagem e transmitem idoneidade do escritório, porque ajuda a preservar e garantir o futuro e o desenvolvimento sustentável do país em que vivemos.

Exemplos adotados atualmente por várias sociedades:

- participações em ONGs (campanhas contra violência, racismo, gravidez na adolescência etc.);
- campanhas educacionais (estamos aquém da maioria dos países competitivos);
- utilização de papel e outros insumos reciclados ou passíveis de reciclagem;
- programas de coleta seletiva;
- treinamento em Tecnologia da Informação;
- cuidados preventivos com relação ao bem-estar físico e psicológico dos colaboradores e familiares.

Também as campanhas de conscientização e preservação do Meio Ambiente saíram de vez do modismo e entraram na prioridade de muitas empresas. Atitudes e atividades que tenham relação direta com a

preservação do planeta e com os recursos naturais limitados que ele nos dispõe são de suma prioridade. Afinal de contas, quando falamos em planejamento, falamos em futuro. O que será do nosso planeta daqui a 15 ou 20 anos?

9.4.7 *Marketing* interno

Uma comunicação eficaz interna também é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Afinal de contas todos os colaboradores devem estar alinhados com as estratégias estabelecidas, metas da organização e incorporar as mesmas informações quanto a filosofia, cultura interna e valor do cliente. Além disso, a motivação dos colaboradores torna-se fundamental para construção de um espírito de equipe sólido e duradouro.

Existem várias alternativas que podem ser implementadas para o desenvolvimento de um bom *marketing* interno independentemente do tamanho da corporação. Cada gestor tem que descobrir qual a melhor forma e método em sua organização; geralmente desenvolvem-se projetos utilizando um conjunto de atividades programadas. Entre elas podemos citar:

- programas de incentivo e treinamento;
- vídeos institucionais com histórico e filosofia do escritório;
- Manual de Integração;
- reuniões periódicas de integração;
- ciclo de debates internos;
- pequenas comemorações como “bolo do mês” para os aniversariantes;
- cafés da manhã ou coquetéis para comemorar a conquista de um cliente ou a obtenção de sucesso em uma ação;
- Intranet;
- quadros de comunicação.

Além disso, muitos escritórios possuem hoje em seu dia a dia: ginástica laboral, massagem (*Shiatsu*) uma vez por semana, programas de incentivo ao esporte, auxílio em bolsas de ensino, programas relacionados à saúde, qualidade de vida, aulas de filosofia, moda, numerologia e diversos temas interessantes à ampliação do conhecimento.

Algumas sociedades já despontam em publicações como “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, da revista *Exame e Você SA*.

Segundo a própria revista, a pontuação da empresa é dividida entre índices que são formados pela reunião das notas nas quatro categorias avaliadas pelos funcionários e de indicadores ligados às práticas de Recursos Humanos. Os índices são: Felicidade no Trabalho, Qualidade no Ambiente e Qualidade na Gestão de Pessoas. Os indicadores são formados por: Remuneração e Benefícios; Plano de Carreira; Educação; Saúde; Integridade Física; Responsabilidade Social e Ambiental; Liderança; Satisfação e Motivação; Identidade e Aprendizado e Desenvolvimento. Em 2006, três escritórios fizeram parte da lista, sendo um deles pela terceira vez consecutiva e outro pela segunda vez consecutiva.

Sabemos também que aparecer nesse tipo de publicação repercute de forma positiva para a sociedade, consagrando a imagem da marca, dos profissionais ligados a ela e atraindo a atenção do meio empresarial e do meio estudantil, despertando o interesse no desenvolvimento de parcerias.

9.4.8 *Marketing* pessoal

Toda vez que penso em *marketing* pessoal lembro de uma frase antiga que eu escutava muito quando criança: “Por fora bela viola, por dentro pão bolorento”. Seu significado para mim é muito mais claro agora nesse mundo de imagens sem embasamento, um mundo de aparências e palavras vazias. Com certeza a fama ajuda, mas ela não é tudo, sem conteúdo, a imagem do profissional não perdura.

A construção de uma marca pessoal tem início no caráter do advogado e nas suas atitudes com relação à cidadania, respeito ao próximo, justiça, bem como um bom conhecimento técnico, cultura geral, além de ser capaz de se expressar por meio de uma comunicação clara e eficaz com o público em geral.

Para se construir uma imagem sólida todo profissional deve analisar alguns fatores:

- desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico contínuo e a busca permanente da excelência;
- deter um portfólio variado de competências e buscar sempre novas habilidades;
- possuir uma especialidade e ser reconhecido por isso;

- produzir artigos de qualidade, ministrar aulas e participar de forma ativa em eventos ou palestras;
- fortalecer a rede de contatos e relacionamentos (*network*) e relacionar-se com pessoas de sucesso em suas áreas;
- participar de ações comunitárias;
- considerar a aparência, postura e atitudes. Apresentar-se corretamente de acordo com cada situação, porém lembrando que nem sempre só a roupa faz o homem ou a maquiagem a mulher.

Porém, tudo isso exige esforço e atenção. Um pensamento relevante nesse momento é de Leon Tolstoi (1828-1910), que diz: “Todos querem mudar o mundo, mas ninguém quer mudar a si mesmo” (disponível no *site* www.pensador.info/autores/leontolstoi, acesso em 19 nov. 2008). Afinal de contas, mudança exige sacrifícios pessoais.

Quando falamos de *marketing* pessoal gostaria de fazer uma pequena menção ao *Orkut* ou *sites* relacionados. Sabemos que o *Orkut*, se usado corretamente, é uma ferramenta muito interessante. Mas devemos tomar cuidado com a exposição em excesso, que, além de ser insegura, propaga informações que podem afetar a imagem do profissional. Para que o cliente (mercado) precisa tomar conhecimento de todas as comunidades que o advogado participa, quem ele namora, que tipo de recados recebe ou transmite e quais locais ele frequenta nos finais de semana? Sempre que colocar uma informação no seu perfil, pense nas possíveis consequências que ela poderá trazer. Muita gente vai ler e interpretar de maneira distinta.

9.5 O que mais podemos fazer?

Como já dissemos anteriormente, *marketing* é uma filosofia de negócios contendo várias ferramentas à disposição do gestor que, se utilizadas com adequação e planejamento, com certeza trarão resultados satisfatórios. A seguir, mais algumas opções bastante interessantes para serem inseridas no plano de *marketing*:

- participação em publicações, sempre que houver um texto de interesse coletivo;

- participação em associações, que é uma boa maneira de se conhecer novos mercados, pessoas e gerar novas oportunidades de negócios;
- participação em fóruns de discussões jurídicas com o intuito de aprimorar e transmitir conhecimento;
- desenvolver parcerias nacionais e internacionais para troca de informações e experiências, além de gerar possibilidades no desenvolvimento de novos projetos;
- criação de Centros de Estudos com a participação da sociedade.

9.6 Plano de *marketing*

Há cinco tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem; as que acham que podem fazer as coisas acontecerem; as que observam as coisas acontecerem; as que admiram o que aconteceu; e as que não sabem que algo tenha acontecido (Anônimo).

O Plano de *Marketing*, como todos os outros, inicia com lápis, papel, um quadro branco, comprometimento e predisposição a mudanças. Devem participar da elaboração do Plano os sócios, os profissionais do nível estratégico, consultores convidados e demais colaboradores em cargos de direção.

Para começar é necessário uma observação eficaz do mercado atual considerando as variáveis sociais, econômicas e políticas que poderão afetar a prestação de serviços jurídicos, entre eles o que chamamos de concorrência e, é claro, as leis vigentes no país e as características do nosso sistema judiciário. Olhar o mercado é identificar oportunidades e áreas promissoras para atuar garantindo a continuidade ou até a expansão do escritório.

E conhecer o mercado está cada vez mais difícil. As mudanças que aconteceram nos últimos vinte anos transformaram completamente o

panorama mundial em todos os níveis, escalas e padrões. Podemos esperar algo muito parecido senão mais veloz e complexo para os próximos anos.

Devemos analisar o mercado a partir de alguns questionamentos:

- Há clientes suficientes com capacidade de absorver nossos serviços na região em que atuamos?
- É estável, ou seja, terá continuidade?
- Qual será a taxa provável de crescimento? Ou declínio?
- Pode ser atendido de forma rentável e logisticamente viável?
- Ele necessita e valoriza nossos diferenciais?
- Atender a esse mercado está adequado ao planejamento geral do escritório?
- Quais áreas do Direito que não existiam há dez anos e as embrionárias hoje?
- Quais concorrentes o atende?

Quanto ao último tópico citado, é cada vez mais importante e necessário compreender a concorrência, pois o Plano de *Marketing* também deve levar em consideração a atuação dessa. Quando analisamos algumas empresas de sucesso em serviços, percebemos que elas têm em comum o fato de considerarem que concorrente é qualquer empresa que o cliente compara; isso quer dizer que todas as empresas são concorrentes quanto a maneiras de satisfazer o consumidor, pois ele tende a comparar padrões de atendimento com todas as firmas com as quais mantém contato. Veja a seguir alguns fatores que fazem com que os escritórios tenham uma concorrência maior, mais variada e acirrada:

- dissidência de profissionais de escritório grandes que abrem novas bancas e passam a competir pelos mesmos clientes;
- maior número de advogados recém-formados disputando o mercado, muitos deles unindo-se a colegas de faculdade e iniciando um novo escritório de advocacia, e por estarem iniciando um novo empreendimento, apresentam honorários mais baixos que o mercado no intuito de conseguir os primeiros clientes;
- continuidade na terceirização de departamentos jurídicos;
- mais escritórios especializados em algum nicho de mercado específico, como, por exemplo, *franchising*, energia, petróleo ou especializados em determinadas áreas jurídicas como tributário,

- ambiental, previdenciário entre outros, muitos se tornando “butiques” na área escolhida ou no tipo de cliente atendido;
- também a tendência atual que verificamos mundialmente são as fusões e aquisições, que deixam as sociedades resultantes com maior poder de barganha;
 - expansão geográfica das sociedades e sua atuação em todas as áreas;
 - “mulherização”, termo utilizado pelo Dr. Roberto Shinyashiki em diversas palestras, referindo-se ao fato de que a participação progressiva da mulher no mercado de trabalho adicionou o feminino ao contexto empresarial promovendo transformações na gestão de pessoas, na visão estratégica das corporações e no relacionamento com os clientes, entre outras mudanças significativas. Além disso, fez com que, a partir dos anos 70, a disputa por vagas no segmento jurídico ficasse mais concorrida.

Mas acredito que o mais importante, quando falamos em concorrência, é o processo de profissionalização em que os escritórios estão inseridos. Os dirigentes participam de cursos, pesquisam novas estratégias de mercado, leem textos como este e contratam consultores especializados para auxiliar na adequação do seu negócio ao novo mercado. Atualmente existem vários cursos profissionalizantes voltados à Administração Legal, revistas direcionadas e a proliferação de matérias à disposição de quem tem interesse em aprender técnicas inovadoras de gestão.

O próximo passo no planejamento de *marketing* é aproveitar as informações provenientes do planejamento estratégico do escritório para conhecê-lo profundamente (ver Capítulo 10 – Planejamento e estratégia na advocacia) como os principais pontos fortes e fracos, as áreas de especialidade, histórico, clientes, competências e potencial. O conhecimento do serviço jurídico e de como torná-lo indispensável ao cliente é fundamental para garantir o fechamento de um contrato. Portanto, tanto os gerentes de conta como os profissionais responsáveis por prospectar devem conhecer intimamente:

- o escritório, incluindo infraestrutura, organização interna, áreas de suporte e áreas de atuação;
- políticas internas e valores;
- os diversos tipos de ações em curso e histórico;

– cadastro de clientes ativos e inativos.

Também ao visitar um novo cliente é imprescindível conhecer antecipadamente a empresa, ramo de atuação, histórico, realidade e as possíveis demandas judiciais de que ela pode necessitar. Nesse caso pesquisa prévia é fundamental, seja por meio de informações provenientes da Internet, seja por meios de comunicação ou de especialistas do setor.

Parece improvável, mas é fato que muitos dos clientes desconhecem todas as áreas de atuação do escritório que lhe presta serviço, portanto deixam de contratar alguns deles quando necessário buscando outro fornecedor. É constatado que muitas oportunidades de novos negócios se encontram nos clientes atuais.

Após a identificação de todas as informações chega-se ao momento de se estabelecer objetivos e quantificá-los através de metas. Como exemplos, podemos citar:

- retomar o contato com clientes inativos nos próximos dois meses;
- conquistar dois novos clientes para área de contratos no próximo mês;
- aumentar o faturamento da área trabalhista em 10%.

9.7 Conclusões

A verdade é que não encontraremos tudo o que precisamos saber a respeito de *marketing* jurídico em livros. É no dia a dia, no entendimento das mudanças sociais, econômicas e políticas, na percepção das necessidades que surgem nos segmentos em que atuamos e na correta interpretação do *feedback* fornecido pelos clientes que aparecem as oportunidades de posicionamento e divulgação.

Concluimos também que as sociedades de advogados necessitam, como qualquer empresa, desenvolver uma filosofia corporativa de aprendizado que viva e respire novas ideias e garanta a inovação constante, trazendo novos produtos jurídicos para o mercado à frente dos concorrentes e assegurando que seus clientes sejam o principal foco do processo de inovação. Precisamos lembrar que escritórios de advocacia também são veículos de desenvolvimento social, profissional, econômico e a construção de uma posição sólida depende fundamentalmente de sua capacidade em

produzir serviços diferenciados e desejados pelo mercado, garantindo assim o retorno financeiro adequado e necessário à sobrevivência a longo prazo.

Da mesma forma, devemos tomar muito cuidado com o pensamento pobre e tacaño de que as orientações deste capítulo se aplicam apenas a escritórios grandes. Toda sociedade, independentemente do tamanho, pode e deve se organizar para crescer e obter sucesso, utilizando-se de todos os conceitos, experiências e ferramentas de gestão disponíveis.

REFERÊNCIAS

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie. **Delivering Quality Service** – Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAUTGERBORN, Robert. Today's only leg up is consumer data so why is research so often cut back? **Advertising Age**, 61, Crain Communications Inc., New York, March 14, 1994.

BRASIL. Provimento do Conselho Federal da OAB, n. 94, de 2000. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/msProvimento.asp?id=94/2000w>>.

10 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NA ADVOCACIA

Anna Luiza Boranga

Coordenadora e professora do Programa de Educação Continuada e Especialização em Direito GVlaw e do Curso de Gestão de Serviços Jurídicos da Fundação Getulio Vargas no Rio de Janeiro; formada em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas; fundadora e primeira presidente do Centro de Estudos de Administração para Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos; presidente da Fenalaw – Congresso e Exposição para Advogados; sócia fundadora da ALB Consultoria Ltda.

“Em tempos de crise, quem souber detectar boas oportunidades, manter custos sob controle e adotar a estratégia correta vai fazer a diferença!”

Anna Luiza Boranga

10.1 Conceituação

O planejamento é fundamental para qualquer negócio e qualquer tipo de empresa, seja da área de serviços ou não. Trata-se de um processo de fixação de objetivos e metas, de determinação dos meios a serem utilizados e das etapas a serem cumpridas para que se possam atingir tais objetivos.

O planejamento passa pela definição do negócio, identificação de pontos fortes e fracos, seleção de áreas de atuação, identificação do cliente potencial e determinação de estratégias para se atingir os objetivos pretendidos.

Uma das fases é a que se refere à montagem da estrutura organizacional propriamente dita, incluídas a área operacional (equipe de advogados) e área de suporte administrativo e financeiro. Trata-se de elaborar um organograma para a estrutura que se pretende no momento, previstas desde

já as possibilidades futuras de sucesso e crescimento das atividades do escritório.

Deve-se ressaltar que a necessidade de se promover um processo de reavaliação contínuo está intimamente ligada ao sucesso ou fracasso do empreendimento. Situações adversas podem temporariamente afetar o rumo dos negócios e decisões terão que ser tomadas de forma a se evitarem prejuízos financeiros. Passado o momento, novas avaliações encaminharão o escritório em direção aos objetivos iniciais ou mesmo aos novos objetivos formulados em função de novas realidades.

Como primeiro passo, é fundamental a elaboração de um Planejamento Estratégico voltado para *marketing* que permita aos advogados de um escritório conhecer o mercado e suas limitações, definir seus objetivos, estabelecer metas e traçar uma sequência de ações concatenadas com vistas a atingi-las.

Uma observação do mercado atual, envolvendo a análise do ambiente e das variáveis sociais e econômicas que poderão afetar a prestação de serviços jurídicos, indica que a concorrência será a maior responsável pelas dificuldades econômicas previstas para os próximos anos:

- maior número de advogados e de escritórios de advocacia no mercado;
- aumento do número de escritórios especializados em assuntos de maior sofisticação técnica (“nichos de mercado”) em função de maiores investimentos em treinamento de advogados;
- movimento elevado na área de fusões e associações entre escritórios, nacionais e internacionais, garantindo um crescimento mais rápido a todo o setor;
- aumento do número de grandes escritórios atuando em todas as áreas e traçando um novo perfil em termos de preços, qualidade, atendimento;
- equipes mais jovens atuando no mercado, exercendo menor pressão por faturamentos elevados;
- atuação mais agressiva e sofisticada de profissionais de outras áreas formando um perfil de concorrência que deverá se expandir rapidamente;
- entrada de escritórios estrangeiros no mercado nacional;
- necessidade de estar presente no mercado internacional por força da globalização;

- aumento no número de mulheres na profissão, o que poderá implicar em novas características culturais (trabalho em casa, *part-time*), com redução de custos decorrentes de espaço físico e instalações;
- maior concorrência de escritórios que atuam na área internacional e que devem crescer geograficamente e expandir territórios de atuação, em vez de áreas de atuação no Direito;
- a terceirização diferenciada de jurídicos internos associada à maior capacitação técnica dos atuais titulares destes departamentos, permitindo-lhes selecionar com mais rigor os serviços dos escritórios;
- maior dinamismo e flexibilidade na formulação de contratos de honorários visando atender à demanda dos clientes, estabelecendo-se a cultura da parceria nos riscos do negócio.

Partindo desta constatação, concluímos que a concorrência será o fator preponderante para o estabelecimento de objetivos políticos e estratégicos dos escritórios de advocacia.

O planejamento estratégico tem sido uma ferramenta utilizada não só por empresas, mas também por organizações não governamentais e demais instituições sem fins lucrativos. Funciona como um processo de fixação de objetivos e metas, de determinação dos meios a serem utilizados e das etapas a serem cumpridas para que se possam atingir tais objetivos.

10.2 Etapas

O sucesso do planejamento estratégico implica na correta administração de todas as suas etapas, exigindo atenção e adequação permanentes.

O planejamento estratégico compreende as seguintes fases:

- a) diagnóstico;
- b) definição dos objetivos;
- c) análise da organização atual e perfil dos sócios;
- d) avaliação dos riscos e oportunidades;
- e) determinação de estratégias para alcançar os objetivos pretendidos.

Passamos à etapa inicial onde deve ser feito um diagnóstico que identifique o patrimônio do escritório considerando as áreas de especialidade na atuação, perfil da carteira de clientes, segmentos de

mercado e áreas promissoras onde seja possível se estabelecer um diferencial. Diagnosticar significa reconhecer a própria estrutura de forma realista, suas limitações, pontos fracos e fortes, e inclusive identificar suas vantagens competitivas frente à concorrência.

Como muitos dos fatores que determinam as necessidades de um serviço são considerados variáveis incontroláveis, assim como o ambiente não pode ser considerado estável, tais planos devem ser constantemente reavaliados e redirecionados de modo a contribuir para que os escritórios de advocacia alcancem os objetivos propostos.

10.3 Determinando objetivos

Feito o diagnóstico, envolvendo o ambiente interno e externo da organização, os sócios passam a contar com os dados necessários para o estabelecimento de objetivos. A sociedade poderá optar pelo crescimento, diversificação de atividades e de atuação ou focar a especialização e sofisticação de seus serviços. A base do crescimento de um escritório é sua carteira de clientes atual e não aquela que se presume possa ser conquistada no futuro.

Definições tais como implantar novas áreas de atuação, expandir geograficamente abrindo filiais em outras regiões, fazer associações e fusões com outros escritórios, devem ser conduzidas com base em critérios objetivos, análises sociais, políticas, econômicas e projeções financeiras. Seja qual for a definição, é importante que ela seja orientada para o cliente e não para satisfazer o prestador do serviço.

Dentre os objetivos possíveis podemos citar alguns a título de ilustração:

- crescer e especializar-se atuando preferencialmente em nichos de mercado, seja em função de um determinado segmento econômico ou área de atuação;
- crescer e atender clientes em todas as áreas – *full service*;
- crescer e manter as atividades concentradas em uma ou duas praças;
- promover o crescimento pela abertura de filiais em diversas praças;
- atuar na área nacional apenas ou também na área internacional;

- atuar em áreas da chamada advocacia de escala onde o volume de ações é sempre muito elevado;
- manter o porte pequeno ou médio atuando como boutique, isto é, em uma área de grande valor agregado.

Enfim, inúmeros são os objetivos possíveis. No entanto, que fique claro o seguinte: os objetivos da empresa são sempre função do perfil dos sócios ou do somatório de seus objetivos pessoais.

10.4 Análise da organização atual e perfil dos sócios

Antigamente o advogado podia se dar ao luxo de selecionar as atividades nas quais teria maior interesse pessoal e atuar exclusivamente no que lhe agradasse. Hoje temos que refletir melhor essa posição: sem dúvida o profissional que atua no setor que mais lhe atrai terá maiores facilidades em se promover e executar um bom trabalho. No entanto, o mercado exige que o advogado tenha como prioridade atender seus clientes nas áreas onde estes mais necessitam. O foco da atividade não está mais no prestador do serviço e sim no cliente. A demanda controla a oferta de serviços num movimento econômico natural em qualquer segmento do mercado.

Em função do diagnóstico feito anteriormente à determinação dos objetivos do escritório, devem ser levantados a cultura da organização e o perfil dos sócios, pois estes serão parâmetros importantes na condução e gerenciamento da instituição. Sócios com perfil centralizador, com dificuldades em formar equipes e promover o treinamento, delegar serviços, dificilmente poderiam ter como objetivo um escritório de grande porte. Já aqueles cujo perfil é mais flexível, certamente terão mais chances de absorver uma expansão de suas atividades.

10.5 Identificação de pontos fortes e fracos

Para a formação de estratégias os passos iniciais consistem em analisar as tendências do meio que envolve as diferenças estruturais, as taxas de crescimento e a rentabilidade.

Num planejamento, jamais devemos ignorar os pontos fracos e fortes, pois muitas vezes um resultado negativo bem trabalhado pode resultar em um excelente negócio no futuro. E não devemos esquecer de que, assim como a vida é incerta, é muito improvável que qualquer plano pressuposto pode estar completamente correto. Isto é uma das virtudes do planejamento estratégico, prever possíveis eventualidades e corrigi-las quando surgirem.

Outro assunto que devemos mencionar são as quebras de paradigmas. Ao realizarmos planejamentos, ou principalmente quando executamos tais planejamentos, devemos estar preparados para quebrarmos paradigmas, devemos estar conscientes que para que algumas mudanças ocorram devemos recomeçar do zero e esquecer tudo o que nos foi ensinado até o momento.

10.6 O que é estratégia?

O conceito de estratégia pode ser definido pelo menos sob duas perspectivas diferentes: o que a organização pretende fazer e o que ela realmente faz.

Pela primeira perspectiva, estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar sua missão. Pela segunda, estratégia é um padrão, isto é, a consistência de um comportamento medido em um período de tempo.

Percebemos que, de modo geral, a estratégia implementada é diferente da pretendida originalmente pela organização. Isto ocorre porque as estratégias são sempre criadas sob condições de parcial ignorância, e as informações sobre o passado não garantem as previsões acerca do futuro.

Estratégia não pode ser definida através de processos sistemáticos, diz respeito a preferências, escolhas e não a um exercício de lógica aplicada. É uma perspectiva compartilhada a respeito de intenções futuras.

Para se elaborar um planejamento estratégico são necessárias três etapas: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação da estratégia.

10.7 Análise estratégica

A análise estratégica consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, e forças e fraquezas.

A hierarquia de visão, missão e objetivos é o que canaliza os esforços dos gestores e empregados na mesma direção.

As finalidades estratégicas têm dois papéis na organização: são ao mesmo tempo o alvo a atingir e o elemento concentrador que permite à organização conquistar o objetivo almejado.

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida na língua inglesa por SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), é caracterizada pelo cruzamento entre as forças e fraquezas internas, com as oportunidades e ameaças externas. É desta análise que depende o sucesso da gestão estratégica.

O ambiente é formado pelos recursos exteriores à organização, que poderão contribuir para o seu crescimento. Por exemplo: novos clientes podem ser considerados oportunidades do ambiente. Também é do ambiente que se revelam as ameaças das quais a concorrência é a mais relevante. Portanto, para formular estratégias atrativas, os gestores devem conhecer as capacidades e os limites da sua organização. É daí que emergem as suas forças (ex.: elevado conhecimento em determinado campo de atuação com equipe altamente especializada) ou as suas fraquezas (ex.: sistemas de informação e controle de processos obsoletos).

10.8 Formulação da estratégia

Uma boa análise estratégica é a base da formulação dos planos para o desenvolvimento de qualquer organização. De maneira geral a estratégia se subdivide em quatro níveis: funcional, negocial, empresarial e internacional. Estes níveis advêm do fato de que as empresas são compostas por negócios que por sua vez são compostos por funções. O nível internacional existe nas empresas que têm negócios em mais de um país.

10.9 Implementação da estratégia

A formulação de uma estratégia por si só não implica que esta seja realizada. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, sendo composta por: integração, estrutura organizacional, controle e liderança.

Para a completa realização de qualquer estratégia, são necessárias diversas formas de integração. Uma delas é a integração dos elementos existentes dentro da organização e que são necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. No entanto, o mais difícil é integrar os objetivos em curto prazo com os objetivos em longo prazo descritos na missão e visão da organização. Portanto, podemos acreditar que para a implementação de uma estratégia são necessários alguns requisitos entre os quais a delegação de responsabilidades e o estabelecimento de eficazes canais de comunicação que assumem um papel preponderante. É com base nestes requisitos que os gestores estabelecem a estrutura organizacional necessária à implementação.

Aqui o controle também assume importância fundamental. Especialmente por estas duas razões: manter os esforços focados no mesmo objetivo e para proceder a ajustes sempre que necessário, devido ao aparecimento de imprevistos.

Outros meios de controle que podem ser usados pelos gestores são os prêmios (compensações financeiras), regras ou até mesmo a cultura da organização, desde que esta influencie o comportamento dos seus colaboradores.

Na verdade, os líderes são os arquitetos da estrutura organizacional, os engenheiros dos sistemas de controle da organização. São principalmente as forças por detrás de implementação da estratégia. Um bom líder usa a cultura da empresa para levar a cabo as suas visões e para ajustar as ideias de forma a influenciar os comportamentos dentro da organização. Privilegiam a ética transformando-a em um elemento crítico da responsabilidade do líder.

10.10 Liderança

O desafio de se desenvolver ou restabelecer uma estratégia clara é, antes de tudo, um problema organizacional e depende da liderança. Com tantas forças trabalhando contra a realização de inovações, a presença de uma estrutura intelectual que guie a estratégia é necessária para contrabalançar a resistência às mudanças.

Para que se consiga obter resultados efetivos podemos observar que, em muitas organizações, a liderança se torna um importante instrumento de implementação de melhorias operacionais e de negociações que passam a ser necessárias. Uma das principais tarefas do líder é ensinar aos outros sobre estratégia, e como dizer não, pois as escolhas estratégicas sobre o que não se deve fazer são tão importantes quanto as que dizem respeito ao que deve ser feito.

Cabe ao líder possuir uma disciplina constante e facilidade de comunicação, guiando a equipe para que os objetivos possam ser atingidos.

10.11 Motivação

Uma vez escolhida a estratégia da empresa, cabe ao sócio-gerente a seguinte pergunta: Como posso conseguir que minha equipe faça o que é necessário?

Sabe-se hoje que os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Segue-se que a satisfação e a insatisfação no trabalho não são eventos antagônicos.

Devemos considerar dois conjuntos de necessidades humanas. Um conjunto de necessidades pode ser visto como da própria natureza humana – a possibilidade de se atender às necessidades fisiológicas básicas. Outro conjunto está relacionado a uma característica humana singular, a capacidade humana de experimentar o crescimento psicológico.

Os fatores de crescimento ou motivadores que são intrínsecos ao trabalho são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. Os fatores que evitam a insatisfação e são extrínsecos ao trabalho são: política e administração da

organização, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, remuneração, *status* e confiança.

Portanto, será oportuno levar em conta o Capital Humano na elaboração da estratégia e na tomada de decisões.

10.12 Quais problemas podem ser encontrados durante um planejamento?

Devido ao caráter humano do planejamento estratégico, podem ser encontradas diversas dificuldades na sua implementação. O planejamento em si geralmente não contém erros ou resultados desfavoráveis, o que pode ocorrer são resultados não esperados, contratempos ou não cumprimento dos objetivos estipulados, e como consequência a necessidade de se revisar o planejamento original.

No caso dos resultados não esperados, pode-se dizer que aquela meta estipulada pelo planejamento da empresa não era a mais correta ou podem ter ocorrido algumas mudanças de mercado durante a sua implementação que não foram observadas. Este caso ocorre porque nosso mercado não é estático, mas sim dinâmico. Por causa deste dinamismo do mercado, os planos devem ser revistos constantemente e mudados de acordo com a necessidade.

Em outras palavras, neste caso, muitas vezes atinge-se a meta planejada, porém a meta não é mais a melhor opção ou já está ultrapassada.

Os contratempos ou não cumprimento dos objetivos estipulados são inerentes do próprio ser humano. Muitas vezes nos esquecemos de avaliar o aspecto humano no planejamento, como a equipe jurídica e administrativa vai se comportar perante as mudanças, tanto os de nível mais baixo quanto os ocupantes dos mais altos cargos. Estas não considerações muitas vezes acabam por inutilizar ou atrasar um planejamento muito bom.

Já as revisões de planejamentos (replanejamentos) são mudanças de planos ou metas das empresas durante um plano em andamento. Isto não é bem um erro de planejamento ou problema encontrado, mas sim uma característica muito importante, pois, sem este replanejamento, muitas vezes chegamos ao nosso objetivo, mas este objetivo não é o mais ideal.

10.13 Fator humano e o planejamento estratégico

Sempre que vamos realizar um planejamento devemos levar em conta as pessoas a quem esta reestruturação irá afetar. Não devemos esquecer o que passará pela cabeça de um sócio ou advogado frente à incerteza de sua posição, cargo e salário. Essa questão não afeta somente os funcionários de nível mais baixo, mas sim todos os integrantes da equipe.

Para firmar um planejamento devemos levar em conta ou elaborar um chamado Pacto. Este contrato pode ser definido como as expectativas mútuas do indivíduo e da organização.

Veamos alguns itens que são importantes neste aspecto:

- a) remuneração: o aspecto financeiro geralmente é tido como o maior motivador da permanência de um advogado na sociedade, porém vemos que nem sempre isto é verdade;
- b) oportunidade de desenvolvimento pessoal: bons profissionais costumam procurar escritórios pela oportunidade de carreira e desenvolvimento, não só dentro da organização, mas também em forma de cursos e treinamentos; aqueles que não incentivam sua equipe a realizar esses treinamentos estão fadados a perdê-los;
- c) reconhecimento pelo bom trabalho: esta é uma expectativa muito importante, porém pouco praticada; geralmente os coordenadores e sócios só tratam com os profissionais os problemas e erros, quando um funcionário acerta geralmente é visto apenas como uma obrigação. Empresas que agem desta maneira fazem com que seus funcionários percam o entusiasmo em executar seu serviço ou tarefa bem feitos. Devo ressaltar novamente que esta recompensa nem sempre precisa ser monetária, e um simples “parabéns” já ajuda bastante;
- d) segurança através de benefícios: hoje em dia muitos profissionais reconhecem um bom emprego pelos benefícios, por exemplo, plano de saúde, tíquete-alimentação, plano de previdência, creche etc.;
- e) tratamento justo: todo bom funcionário quer ter um tratamento justo; se houve um erro, este erro deve ser “consertado” e se houve um acerto, este deve ser recompensado;

- f) lealdade à organização: empresas modernas não exigem que o funcionário lhe jure lealdade para sempre, ela simplesmente quer que esta lealdade dure pelo tempo que o funcionário trabalhar para ela. Um exemplo excelente é um time de futebol; o jogador, quando contratado por uma equipe, jura amor e fidelidade a ela; se vendido para outra equipe, vai jogar contra a primeira sem nenhum remorso ou culpa, porque, agora, ele é fiel ao outro time;
- g) flexibilidade e desejo de aprender e desenvolver-se: como já foi dito acima, esta é uma expectativa dos bons funcionários; de outro lado, empresas atuais também querem um funcionário evolutivo. O funcionário deve querer crescer tanto quanto lhe for possível e um pouquinho mais. E este funcionário deve ser dinâmico, por exemplo: se ele notar um outro funcionário atarefado, e se estiver disponível, ele procurará ajudar o atarefado, pois o que os dois querem é que a empresa vá para frente.

É claro que nem sempre todas estas expectativas serão atingidas, porém há um nível mínimo de satisfação. Caso uma das partes esteja insatisfeita há três opções a serem seguidas:

- a) tentar renegociação do contrato. Caso essa fracasse ou não ocorra, a parte descontente pode tornar-se alienada, mantendo o desempenho em padrões mínimos aceitáveis;
- b) manter o relacionamento, mas em estado de alienação, que pode persistir por anos sem que nenhuma das partes se sinta motivada a mudar as condições desagradáveis;
- c) romper o relacionamento.

As mudanças estratégicas podem causar alterações no contrato psicológico, que é dinâmico e muda à medida que as necessidades das duas partes mudam. Por exemplo, as necessidades de uma pequena empresa mudam à medida que ela se torna uma média empresa. Da mesma forma, as necessidades do indivíduo mudam em seus diversos estágios de vida.

Da mesma maneira, devemos levar em conta as relações de poder existentes dentro de uma empresa. Quando um gerente se sente ameaçado, ele começa a procurar aliados para se sentir cada vez mais seguro. Por esse motivo, muitas vezes os melhores funcionários são demitidos, enquanto os mais chegados se tornam muito necessários para a empresa. Esses gerentes,

levando em conta seus lados pessoais, prejudicam o desenvolver das estratégias, devendo ser observados de perto pelos seus superiores.

Entre os planejadores otimistas e os planejadores que adotam a filosofia da adaptação identificamos maiores possibilidades de desenvolvimento nos planejadores que adotam a filosofia da adaptação, pois estes com certeza terão oportunidades de mudanças na estrutura organizacional como meio eficaz de desempenhar melhor o papel de atualização, de domínio que atenda às necessidades.

A empresa que almeja sucesso por si tem que administrar seus sucessos, conforme as necessidades do mercado com responsabilidade e sem perder a qualidade e objetivo.

10.14 Conclusão

O diferencial entre os escritórios de sucesso é a estratégia adotada e, como podemos observar, ela depende de um planejamento adequado. Neste aspecto, os advogados são ótimos estrategistas quando se trata de defender seus clientes, o que lhes garante a autoridade para analisar corretamente seu próprio negócio.

Diagnosticar, planejar e implementar é um dos pilares do sucesso de um escritório. Gerenciar o Capital Humano, administrar os recursos financeiros, essa é uma tarefa importante na qual pode ser auxiliado por um Administrador Profissional que possa executar as ações planejadas pelos advogados, ajudá-los a implementar estratégias vitoriosas por eles mesmos determinadas e, que por falta de tempo, nunca saem do papel. Afinal, cabe ao advogado advogar e planejar, ser um estrategista para o cliente e para si próprio. A continuidade e a execução podem ser delegados a terceiros, mais preparados para ter as características necessárias à implantação, quais sejam:

- disciplina;
- rotina padronizada;
- regras e normatização;
- acompanhamento da implantação;

- indicadores de desempenho e medidas para avaliar os resultados da estratégia implementada;
- revisão anual ou semestral das táticas adotadas;
- metas claras e definidas para os projetos correlatos;
- paciência e persistência para atingir os objetivos almejados em prol da advocacia.

Em suma, um dos requisitos para a boa implementação de uma estratégia vitoriosa é saber dizer NÃO.

Na maior parte dos casos, é fácil dizer sim e perder-se no meio da implantação de uma nova estratégia; dizer não é infinitamente mais difícil.