

GESTÃO DE NEGÓCIOS JURÍDICOS



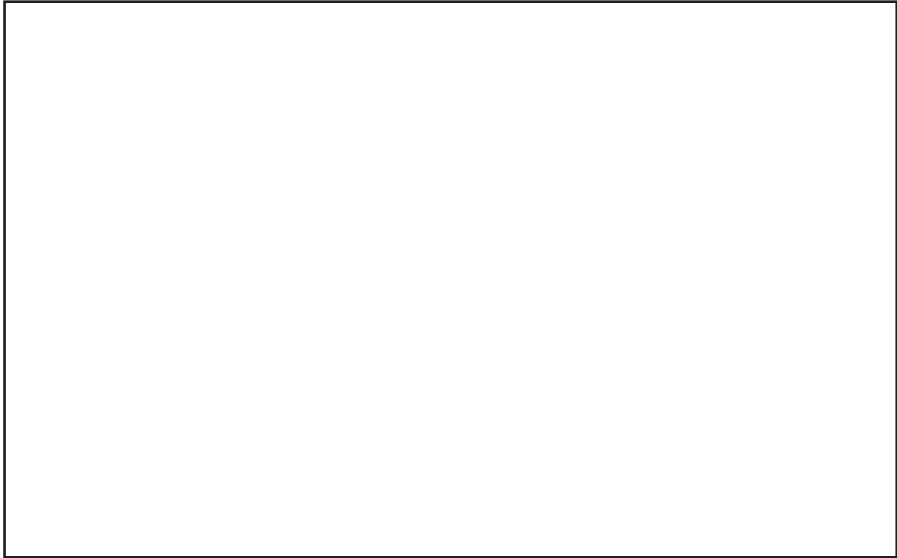
instituto para o desenvolvimento **democrático**

DANIEL LANÇA
ORGANIZADOR

**GESTÃO DE
NEGÓCIOS
JURÍDICOS**

1ª EDIÇÃO

BELO HORIZONTE
2018



instituto para o desenvolvimento **democrático**

Rua Espírito Santo, 1204, Loja Térrea

Centro - Belo Horizonte - MG

CEP 30.160.031

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Rodolfo Viana Pereira 3

GESTÃO NA ERA DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO: TRÊS LIÇÕES ESSENCIAIS

Davi Lago 5

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AOS NEGÓCIOS JURÍDICOS

Márcio Mussy 11

MINDSET, UMA NOVA FORMA DE VER O MUNDO

Rodrigo Padilha 17

UM NOVO OLHAR SOB O JUDICIÁRIO: IMPLANTANDO O MODELO DE GESTÃO JUDICIAL

Carlos H. B. Haddad 23

FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA OS NEGÓCIOS JURÍDICOS

Beatriz Machnick 35

CLIENTE, EXPERIÊNCIA E PERCEPÇÃO COMO ATRIBUTOS DO ADVOGADO DO FUTURO

José Emiliano Paes Landim 53

GESTÃO DA PROCURADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO – AGILIDADE E EFICIÊNCIA NO JURÍDICO DA PREFEITURA

Daniel Lança 59

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Valdemiro Kreusch 67

COMO ESTÁ A GESTÃO DA PORTA DE ENTRADA DO SEU ESCRITÓRIO?

Erika Gisele Lotz 73

GESTÃO FINANCEIRA NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Jorge Majeski 83

SOLUÇÃO ADEQUADA DE CONFLITOS COMO FORMA DE GESTÃO	
Camila Pereira Linhares	91
ADVOGADO 3.0: A JOVEM ADVOCACIA NUNCA ESTEVE TÃO FORTE	
Marcílio Drummond	101
DESIGN THINKING PARA NEGÓCIOS JURÍDICOS	
Felipe Barreiros	117
A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO DIREITO BRASILEIRO	
Marcelo Tostes.....	125

APRESENTAÇÃO

RODOLFO VIANA PEREIRA¹

A presente obra tem o propósito de lançar luzes sobre um tema de enorme importância e atualidade: a gestão no âmbito dos chamados ‘Negócios Jurídicos’ que incluem desde os escritórios de advocacia às consultorias e gabinetes de Procuradores, Defensores, Promotores e Magistrados.

Se nos Cursos de Direito temos acessos às disciplinas que compõem o conhecimento jurídico especializado, certamente não aprendemos nada, durante todo o percurso da graduação, sobre gestão de tempo, de pessoas, de recursos, de projetos e de processos. E, sabe-se hoje, tal conhecimento é de suma importância para o sucesso de qualquer empreendimento jurídico, seja ele privado ou público.

A Gestão pode e deve ser ensinada e praticada nas Faculdades de Direito ou em formações complementares a ela. Com base nessa premissa, este livro aborda a complexidade dos Negócios Jurídicos e a necessidade urgente de aprimoramento de ferramentas de gestão na condução destes negócios.

Autores renomados em suas áreas abordam temas como planejamento estratégico, formação de preços, experiência do cliente, gestão financeira, tecnologia, design thinking e inteligência artificial de maneira clara, prática e funcional, de modo a enriquecer o cotidiano do profissional do Direito na condução de suas atividades com eficiência e resultado.

1 Professor da Faculdade de Direito da UFMG. Coordenador Acadêmico do IDDE (Instituto para o Desenvolvimento Democrático). Advogado e Consultor Jurídico

GESTÃO NA ERA DA SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO: TRÊS LIÇÕES ESSENCIAIS

DAVI LAGO¹

Caiu no senso comum a afirmação de que estamos vivendo na “era da informação”. Talvez esse não seja um modo muito preciso de perceber a realidade. O diretor da Biblioteca da Universidade de Harvard, Robert Darnton, afirma, por exemplo, que considerar a contemporaneidade como uma “sociedade da informação” é uma ilusão: “a informação permeou toda ordem social desde que os seres humanos aprenderam a trocar sinais. As maravilhas da tecnologia da comunicação no presente criaram uma falsa consciência acerca do passado” (DARNTON, 2014, p. 7). É mais acurado perceber a grande *sobrecarga cognitiva* que estamos sofrendo. Talvez a grande marca da sociedade hodierna seja esse dilúvio de informações despejado em nossos cérebros diariamente. Mais do que uma “era da informação” estamos em uma *era da sobrecarga de informação*. O absoluto bombardeio sobre nosso cérebro é que é a verdadeira novidade.

A invenção do marketing no século XIX e seu desenvolvimento hipertrofiado no século XX moldaram a sociedade de consumo. Nestes séculos pós-revolução industrial, as empresas passaram a erguer departamentos inteiros dedicados a engendrar e produzir propagandas comerciais em escala planetária e ritmo frenético. Ao sistema consumista que derrama inúmeras informações comerciais sobre os cidadãos, somou-se o advento da internet, dos smartphones e das redes sociais: vivemos hoje em um mundo saturado de informações, notícias, memes, spams. É um tempo de

1 Mestre em Teoria do Direito pela PUC Minas. Coautor do best-seller em produtividade *Formigas: lições da sociedade mais bem-sucedida da terra*.

hiperabundância de dados e informações. O professor de neurociência comportamental Daniel J. Levitin afirmou que

a quantidade de informação científica que descobrimos nos últimos vinte anos é maior do que todas as descobertas até então, desde o surgimento da linguagem. Só em janeiro de 2012 foram produzidos cinco exabytes (5×10^{18}) de novos dados – isso representa 50 mil vezes o número de palavras em toda a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos. (LEVITIN, 2015, p. 41)

O sociólogo catalão Manuel Castells (1999), conhecido por seus estudos acerca das consequências dessa explosão informacional com impactos locais e globais, afirma que está em curso uma revolução centrada nas tecnologias da informação que reconfigura a base material da sociedade num ritmo acelerado. Não por acaso já surge a constatação de que estamos em uma “sociedade do cansaço”, como afirma Byung-Chul Han:

Visto a partir da perspectiva patológica, o começo do século 21 não é definido como bacteriológico nem viral, mas neuronal. Doenças neuronais como a depressão, transtorno de déficit de atenção com síndrome de hiperatividade (TDAH), transtorno de personalidade limítrofe (TPL) ou a Síndrome de Burnout (SB) determinam a paisagem patológica do começo do século 21. (HAN, 2015, p. 7)

Não é por acaso que inúmeros indivíduos e grupos sociais, entes do setor privado e do setor público, bem como diversos segmentos profissionais, buscam auxílio nas ferramentas administrativas. “Gestão” é tema incontornável na vida contemporânea – incluindo aos operadores do Direito. Portanto, nosso objetivo é apontar três lições urgentes em gestão nestes tempos de sobrecarga cognitiva: simplificação, cooperação e humanização.

SIMPLIFICAÇÃO

Simplificar é identificar o que é essencial e eliminar o resto. Eis a lição-mestra de todos experts e ícones em gestão: é preciso simplificar seus objetivos pessoais e

profissionais. Excessos de procedimentos e burocracias em qualquer dimensão social geram colapsos. É evidente: somos mais eficientes executando menos tarefas inúteis. Por exemplo: há real necessidade em verificar seu e-mail 50 vezes por dia? Ou duas vezes seriam, de fato, suficientes? Jogue tudo que é inútil no lixo. A cesta de lixo é uma poderosa ferramenta na simplificação da vida. A ineficiência de muitos profissionais já começa com a confusão de objetivos na própria vida. São objetivos claros que garantem o foco e a produtividade de uma instituição, de uma atividade, de uma república. Em seus primeiros artigos, a Constituição Federal estabelece os objetivos da República Brasileira. A mesma noção deve nortear nossas próprias vidas. Este é o ensino mais básico de gestão: o primeiro passo na elaboração de um plano é definir quais objetivos ela quer alcançar. Onde você quer chegar? O que quer ser? O que quer fazer? O que quer ter? É impressionante perceber como a maioria das pessoas vive sem traçar objetivos e simplesmente não sabe dizer para onde está indo.

CHECKLIST PRÁTICO PARA SIMPLIFICAR:

- **Reveja e repense sua lista de procedimentos administrativos.**
- **Reveja sua lista de tarefas: analise o que tem feito em sua vida e questione a necessidade de cada tarefa.**
 - **Reavalie a quantidade de projetos em que está envolvido.**
 - **Elimine o maior número possível de projetos e tarefas que não sejam primordiais.**
 - **Diga não a demandas, compromissos e solicitações que não sejam essenciais.**
 - **Delegue tarefas.**
 - **Estabeleça um processo contínuo de revisão.**

COOPERAÇÃO

Na sociedade saturada de informações é crucial o estabelecimento de redes cooperativas. Um dos aspectos mais significativos para a reconfiguração da sociedade contemporânea como um todo foi a formação e consolidação das redes. Tudo funciona

em fluxo de redes: a nova guerrilha política, as mobilizações sociais, o sistema de ensino, a circulação de notícias (verdadeiras e falsas), a cadeia de produção comercial, nossas interações familiares via redes sociais etc. As atividades jurídicas não escapam à regra geral: é necessário ao gestor de negócios jurídicos desenvolver uma mentalidade cooperativa.

CHECKLIST PRÁTICO PARA DESENVOLVER UM AMBIENTE COOPERATIVO:

- **Atue com integridade ética: o que os membros de uma força de trabalho esperam do gestor – e uns dos outros – é um comportamento coerente.**
- **Reconheça e elogie as conquistas de seus colegas: o trabalho é um desafio, não zona de conforto.**
- **Dê feedbacks práticos.**
- **Exponha suas reais preocupações.**
- **Defina as etapas importantes do trabalho: monte cronogramas claros.**
- **Estabeleça marcos para etapas importantes: marcos indicam o progresso da execução de uma tarefa.**
- **Estimule a responsabilidade, crie oportunidades para os cooperadores evoluírem.**

HUMANIZAÇÃO

O ambiente de trabalho é obviamente um espaço de seriedade e profissionalismo. Contudo, com a extrema vigilância e imposição vertical das estruturas trabalhistas industriais, irromperam novas tendências econômicas e comportamentais. Os inúmeros intercâmbios culturais, comerciais e geracionais possibilitados na sociedade interconectada geraram mudanças significativas nas noções de gestão. Segmentos como a economia criativa, a economia compartilhada e as startups cresceram em escala planetária e em cifras bilionárias com rendimentos pautados em princípios de *humanização* do trabalho. A impessoalidade dos ambientes industriais e virtuais gerou um

contra fluxo de movimentos em busca da horizontalidade das relações interpessoais. A gestão atual é refundada com noções de organicidade, horizontalidade, criatividade, afetividade, bom humor, consensualidade, ou seja, a renovada compreensão de que seres humanos estão trabalhando ao lado de outros seres humanos.

CHECKLIST PRÁTICO PARA HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO DE NEGÓCIOS:

- **Exija seus direitos fundamentais (inclusive a você mesmo): você tem o direito de ser tratado com respeito como qualquer outro ser humano.**
- **Evite linguagem corporal inapropriada: não olhe para o chão enquanto conversa com alguém.**
- **Não deixe o som de sua voz sumir no final das frases.**
- **Sorria: o sorriso é a menor distância entre duas pessoas.**
- **Ouçã: nunca passe longos períodos sem ouvir, se você não ouve, você não pensa.**
- **Lidere com assertividade, não agressividade: gestores agressivos podem alcançar resultados, mas o custo é alto e insustentável, como revela o vasto repertório de cases em gestão. Colegas ressentidos tendem a sabotar e não cooperar. É sempre preferível o diálogo firme, responsável e respeitoso.**

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (Vol. 1: A sociedade em rede).

DARNTON, Robert. **Poesia e polícia**: redes de comunicação na Paris do século XVIII. São Paulo: Companhia das Letras, 2014, p. 7.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015, p. 7.

LEVITIN, Daniel. **A mente organizada**: como pensar com clareza na era da sobrecarga de informação. Rio de Janeiro, Objetiva, 2015, p. 41.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AOS NEGÓCIOS JURÍDICOS

MÁRCIO MUSSY¹

Nas décadas de 80 e 90, os estudos sobre planejamento estratégico aprofundaram-se consideravelmente. Por consequência, uma profusão de empresas especializadas, sobretudo as consultorias de gestão, passaram a aplicar os principais conceitos da administração estratégica em organizações de diversos portes e setores.

No Brasil, inicialmente, essa tendência foi alavancada pela influência das empresas multinacionais norte-americanas. Rapidamente, também as grandes empresas de origem familiar renderam-se aos ganhos de competitividade advindos das técnicas de planejamento estratégico. Atualmente, mesmo as pequenas e médias empresas utilizam-se de princípios norteadores da estratégia para conduzir seus negócios. Nem mesmo as organizações sem fins lucrativos fogem a essa condição.

Isso porque, numa economia normal – ou seja, livre de cartéis, monopólios e outras imperfeições –, percebe-se que a maneira mais eficaz de obter resultados acima da média dos demais é por meio da chamada “vantagem competitiva”. Melhor dizendo, todo gestor deveria pensar de forma sistemática qual ou quais são os seus diferenciais em relação a seus competidores. De modo geral, todos estão em um mesmo cenário de negócios, disputando recursos e clientes. Ora, por que então alguns se destacam nessa arena competitiva? A resposta é relativamente simples: eles conseguiram obter alguma competência distintiva em relação aos demais. Esta é, portanto, a essência da estratégia: a busca incessante por elementos diferenciadores.

1 Administrador, mestre em Administração, MBA em Administração Estratégica. Professor e consultor na área de Gestão Empresarial com experiência executiva em empresas de diversos portes e setores.

Curiosamente, algumas organizações ainda relutam em imprimir um modelo de gestão profissional e voltado para a maximização dos resultados. Dentre elas, destacamos os negócios jurídicos. Escritórios de advocacia e demais profissionais do Direito permanecem alheios a um movimento de modernização que conta com mais de 30 anos, atuando exatamente como no século passado. Algumas ferramentas tecnológicas foram inseridas, como softwares de busca, gestão de processos judiciais com sistemas de alerta para prazos, compartilhamento eletrônico de arquivos, além de alguns programas fiscais, de fluxo de caixa e de rotinas de pessoal. Contudo, não percebemos grandes mudanças e inovações nas estratégias de captação e comercialização dos serviços. O cliente é tratado de forma passiva, e os diferenciais – quando existem – não são destacados. Nesse contexto, a prestação de serviço, que é algo absolutamente intangível, passa a ser percebida pelo cliente como uma variável completamente atrelada ao preço. Quando negociamos unicamente baseados em preço, a barganha desloca-se para o cliente que começa a ditar a rentabilidade do empreendimento. Essa dependência, no longo prazo, tende a ser nefasta para a sobrevivência de qualquer negócio.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Uma análise estratégica passa, obrigatoriamente, por um diagnóstico que contemple aspectos externos e internos. Esse estudo pode ser feito tanto de fora para dentro, ou seja, analisando o ambiente externo para, posteriormente, estudar o ambiente interno da organização; quanto de dentro para fora, melhor dizendo, avaliando aspectos internos do negócio para, em seguida, trabalhar os elementos exteriores. Não há, na literatura, uma definição metodológica sobre qual sequência trilhar, tendo em vista que renomados autores aconselham ambos os caminhos. Na verdade, independentemente do método de análise, muito mais importante é a qualidade desse diagnóstico, pois será a partir dele que selecionaremos as melhores estratégias para o negócio.

Ao analisar o ambiente externo, buscamos identificar as oportunidades e ameaças que poderão afetar positivamente ou negativamente o negócio. É interessante perceber que temos pouca ou nenhuma gestão sobre os eventos do ambiente externo. Outrossim, devem ser constantemente monitorados para que possamos maximizar oportunidades e neutralizar ou minimizar as ameaças. De modo geral, esses eventos estão relacionados a fatores como economia, legislação, tecnologia e aspectos socioculturais. Outros

fatores como política, natureza, religião podem, dependendo do negócio, ter relevância no momento da análise.

De modo complementar, ao analisar o ambiente interno, estamos em busca da identificação dos nossos principais recursos e competências, ou seja, aquilo que notadamente fazemos melhor que os demais bem como aspectos em que deixamos a desejar quando comparados com os outros competidores. Todas as organizações têm pontos fortes e fracos. Melhor dizendo, mesmo naquelas organizações em que há predominância de pontos fortes, temos o que melhorar; assim como naquelas mais débeis é possível identificar aspectos positivos. Logo, a análise interna no diagnóstico estratégico carece de máxima isenção, parcimônia, experiência e capacidade de análise comparativa para que não cometamos equívocos que prejudiquem nossas conclusões acerca das capacidades da empresa. Ressaltemos, ainda, que a fonte das competências empresariais advém de nossas competências. Parece lógico, portanto, que a geração de vantagens competitivas duradouras está atrelada intimamente à predominância de pontos fortes que sejam críticos ao sucesso do negócio.

A resultante do diagnóstico ambiental fornecerá ao gestor as condições necessárias para posicionar a empresa quanto às possibilidades de crescimento, manutenção ou redução diante de um conjunto de cenários preestabelecidos. Ademais, essa análise, quando bem-feita, proporcionará maior clareza sobre os pontos em que nos destacamos e aqueles que devemos melhorar para sermos competitivos.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Após o diagnóstico, a organização consegue definir seu posicionamento estratégico, ou seja, a forma como ela quer ser percebida no mercado. Nesse momento, estabelece-se em qual arena competitiva atuará, quais são os clientes (e quais não são) e quais são ou serão os competidores. Além disso, aspectos cruciais como produtos, serviços e preços já podem ser decididos pelo gestor. A essência do planejamento estratégico está nessa definição, pois raramente uma empresa conseguirá atuar de forma eficaz em todos os campos, com todos os tipos de produtos e serviços e para todos os tipos de clientes. A tentativa de abarcar de uma só vez todo o mercado tende a gerar, na verdade, falta de posicionamento, confundindo seus clientes e prejudicando a competitividade da empresa. Lembremo-nos de que, até mesmo os modelos de negócios são diversos de acordo com o posicionamento escolhido. Basicamente,

temos três posturas estratégicas que advêm do posicionamento deliberado por parte das empresas: a) baixo custo, b) diferenciação e c) enfoque.

Quando uma empresa opta pelo posicionamento ancorado numa estratégia de baixo custo, ela irá moldar seu modelo de negócios para obter o menor custo em suas operações visando atingir o centro do mercado (quantidade maior de clientes) com o menor preço possível. Para isso, terá que controlar rigorosamente seus custos fixos, concentrar-se em serviços advocatícios procurados por um grande número de pessoas, investir continuamente na melhoria dos processos internos e em tecnologia como forma de redução de custos. Isso tudo, obviamente, sem abrir mão da qualidade na prestação de seus serviços.

Ao buscar se posicionar numa estratégia pautada na diferenciação, é importante que a empresa consiga imprimir elementos realmente diferenciadores ao seu serviço. Mais que isso, a diferenciação deverá ser perceptível ao cliente, que somente assim se disporá a pagar um pouco mais pelo serviço. A diferenciação sustenta-se, portanto, na cobrança de um preço *premium* devido à geração de um valor adicional de qualidade, marca ou inovação. A atuação da empresa abrange um mercado que, embora mais restrito, está em sintonia com todos aqueles clientes dispostos a pagar esse preço *premium* diante dos elementos que conferem a diferenciação.

Outro posicionamento possível dá-se por meio da estratégia de enfoque. Nesse sentido, a organização restringe deliberadamente sua oferta de serviços focando num mercado bem mais restrito e segmentado. Essa segmentação pode ser pautada num tipo de serviço ou num tipo de cliente bem específico, por exemplo, de forma que todo o modelo de negócio se ajuste a esse pequeno alvo no mercado. Exige-se, portanto, profunda especialização e conhecimento do nicho para tornar-se uma referência naquela área em que se definiu atuar.

IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

Definido o posicionamento estratégico, é prudente atentar-se a alguns fatores que poderão representar sucesso ou fracasso no momento da implementação. Primeiramente, deve-se observar a cultura organizacional. É desejável que a estratégia de negócios não confronte aspectos culturais relevantes, especialmente os princípios e valores assumidos pela empresa. Quanto maior for o alinhamento entre estratégia e cultura organizacional, maiores são as chances de êxito no processo.

Em segundo lugar, surge a importância da liderança. O planejamento estratégico é um movimento de mudança organizacional e, como tal, carece de uma liderança efetiva e legitimada. Estilos de gestão, lideranças informais e apoio da alta direção são aspectos fundamentais para consolidar-se esse processo de transformação. A liderança poderá ser interna quando algum dos sócios ou mesmo funcionários se comprometem com o novo posicionamento da empresa e ditam o ritmo das mudanças, ou externa, quando a empresa contrata algum profissional especializado (consultor externo) para liderar esse processo.

Além da cultura e da liderança, também a estrutura organizacional assume papel de destaque na implementação da estratégia. Estruturas defasadas costumemente dificultam a implementação de mudanças necessárias ao negócio. Esse processo de adaptação da estrutura à estratégia é essencial para que a organização seja cada vez mais fluida e aderente às variações do mercado. As organizações definitivamente não podem ser reféns de estruturas, processos e modelos de negócio que não contribuam para sua competitividade.

Em quarto lugar, destaca-se a comunicação, pois a estratégia deve ser comunicada e compreendida por todos para que, assim, a equipe possa se engajar junto às metas conjuntas e individuais, contribuindo para os resultados. A comunicação geralmente é atribuída à média gerência. Esses profissionais devem fazer o que fora planejado na alta administração chegar numa linguagem acessível aos demais níveis da organização. Obviamente, os gerentes podem contar com as ferramentas de comunicação disponíveis, mas eles sempre representarão esse elo entre o topo e a base da pirâmide organizacional.

Por fim, não há gerenciamento sem controle. Daí a importância da tecnologia da informação como mecanismo de controle da evolução da estratégia. Melhor dizendo, precisamos medir a efetividade da estratégia por meio de metas e indicadores capazes de apontar, desde o início, a melhora no desempenho da empresa ou mesmo a necessidade de revisão dos planos. A estratégia, portanto, não deve ser entendida como algo fechado em si mesmo. Ao contrário, periodicamente ou a cada vez que o mercado muda, faz-se necessária uma revisão dos planos.

CONCLUSÃO

Ao se estabelecer no mercado, quase que de modo automático, as organizações enfrentam a competição. Essa rivalidade pela conquista dos clientes tende a se acirrar cada vez mais. A estratégia empresarial pode ser grande aliada dos empreendimentos jurídicos desde que os gestores tenham conhecimentos básicos de gestão. Com efeito, administrar um escritório ou qualquer outro negócio não é tarefa para amadores. A aplicação das melhores técnicas de gestão contribuirá para a prestação de serviços de excelência e, por consequência, para a maximização dos resultados.

É estreita a relação entre estratégia e competitividade. A primeira funciona como alavanca para a segunda. Os profissionais do Direito, ainda que de forma tímida, têm buscado informações sobre gestão. Mesmo com as limitações legais para dar publicidade à profissão, aqueles que saírem na frente no conhecimento e na aplicação das técnicas de administração estratégica tendem a obter retorno acima da média. E lembremo-nos de que os conceitos aqui discutidos são válidos tanto para uma grande corporação jurídica quanto para a gestão da própria carreira dos profissionais do Direito.

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2012.

HILL, Charles; JONES, Gareth. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINDSET, UMA NOVA FORMA DE VER O MUNDO

RODRIGO PADILHA¹

É normal e louvável tentarmos sempre evoluir na profissão, sempre buscar algo mais, o próximo passo. O problema é que por vezes nos sentimos estagnados, parece que trabalhamos, trabalhamos e não saímos do lugar.

Provavelmente isso tem um nome: mindset. Sim, sua mente pode estar limitando suas ações e com isso sua capacidade de evoluir na profissão e na vida. Não se culpe por isso, na sociedade em que nascemos somos tolhidos dos nossos ideais e sonhos e doutrinados a pensar que é impossível alcançar alguns feitos. Então prepare-se para, nas próximas linhas, ler algo diferente do que te dizem por aí. Vamos lá?

No empreendedorismo, é muito comum usarmos o termo “mindset” (mind = mente / set = programação), que está ligado à forma como nossa mente é programada. É como se tivéssemos um computador absurdamente poderoso (chamado mente) que durante sua vida inteira foi acumulando uma série de vírus que o impede de funcionar em sua máxima capacidade.

Muita gente confunde programação mental com autoajuda ou coaching. Apesar de alguns coachings falarem de mindset, não é por aí. Na verdade, mindset é física quântica.

1 Advogado, professor e empreendedor com reconhecimento profissional no Brasil e nos EUA. Possui uma das maiores turmas de segunda fase de Direito Constitucional do Brasil e já ajudou milhares de advogados a conquistarem sucesso na carreira por meio dos métodos criados e aplicados por ele para alcançar o tão sonhado equilíbrio na vida. Com essas técnicas fundou, com pioneirismo, o treinamento de Empreendedorismo Jurídico no Brasil. (www.rodrigopadilha.com.br. Instagram: @profrodrigopadilha)

Eu poderia resumir mindset com a afirmação de Zig Ziglar:

“UMA MENTE NEGATIVA NUNCA VAI TE DAR UMA VIDA POSITIVA.”

Se você não programar sua mente, nunca terá os resultados de que acredita ser capaz.

Tudo começa no pensamento. De forma simples, podemos explicar que pensamentos geram sentimentos, que geram ações, que por sua vez geram resultados.



Ocorre que **esses pensamentos gerados por nós não estão, de regra, preparados para ter sucesso**. A sociedade e nossa criação limitam toda a potencialidade do que somos capazes.

Não estou falando mal dos seus pais, amigos e sociedade, não me entenda errado. Estou dizendo que, salvo raras exceções, a educação que seus pais receberam foi passada para você em uma sequência lógica sem interrupção de padrões.

Assim, por exemplo, você é criado para “Estudar para conseguir um bom emprego (público ou privado) e ter um bom salário”, mas e se, em vez de ter emprego você quiser empregar? E se em vez de viver de salário você quiser ter lucro? Tudo indica que você também encontrará pessoas entortando o nariz quando falar suas ideias. Alguns vão dizer que você é louco. Mas todos os grandes nomes da sociedade, que hoje são lembrados como gênios, foram um dia considerados loucos pela sociedade mediana.

A interrupção de padrão por si só gera uma transformação, e **toda transformação gera resistência**. Esteja ciente disso e preparado para ela.

A título de exemplo, posso falar de minha vida. Por pensar de modo diferente da maioria das pessoas, frequentemente, ouvia e via resistência de pessoas quando eu falava meus planos, vou enumerar só alguns:

1) Quando decidi não fazer concurso público e seguir minha vida na advocacia e dando aula, ouvi que estava jogando meu futuro fora, que iria me arrepender. Naquela época, quase todos os professores que davam aulas comigo em cursos preparatórios para concursos eram concursados, então eu ouvia de alunos frases do tipo: “Professor,

“você é só advogado.” (Com ênfase na palavra só.) como se ser advogado fosse metade de uma carreira. Resultado: foi a melhor coisa que fiz, não imagino minha vida preso a uma carreira que não gostaria. Já transformei muito mais vidas do que teria conseguido transformar como servidor público.

2) Ao pensar diferente e quebrar o paradigma de aulas expositivas e sérias, resolvi adotar uma didática de aulas descontraídas, leves e divertidas sobre a tradicional matéria Direito Constitucional, em uma época que isso não era comum. As frases eram: “Você já é novo, se for dar aulas descontraídas parecerá uma criança”; “É uma matéria tradicional, ninguém vai entender sua proposta, será um fiasco”; “Padilha não vai durar três meses dando aula”. (Esta última ouvi de um dos meus melhores amigos na época.) Resultado: esse meu método me acompanhou por toda a vida e me orgulho de ter passado por mais de 20 cursos preparatórios para concurso, mais de 18.000 horas dentro de sala de aula e nunca, em nenhum momento, ter sido recusado em turmas espalhadas por vários estados do Brasil. Ao contrário, sempre fui recebido com muito carinho, exatamente porque sempre fui a pessoa que queria ser.

3) Deu tão certo que em pouco tempo estava com esse estilo brincalhão dando aula nas escolas oficiais da Magistratura, Defensoria e Ministério Público. Após um tempo, fui convidado para dar aula para turmas preparatórias para o Exame de Ordem dos Advogados do Brasil. Novamente ouvi resistência: “Quem ministra aula para Magistratura nunca vai dar certo dando aula para turma do Exame de Ordem, são públicos, didáticas e metodologias totalmente diferentes”. Resultado: adaptei o estilo e ministrei aula para dezenas de milhares de alunos com 100% de aceitação e índice de aprovação recorde.

4) Adorei dar aula para turmas de Exame da Ordem e pensei que com eles conseguiria mudar mais vidas, uma vez que em concurso é um candidato para 300 vagas, por exemplo, mas no Exame da Ordem todos podem passar, não há competição por vagas. Então preferi dar mais atenção a essas pessoas e resolvi dar aula para segunda fase de Direito Constitucional. De novo, pessoas disseram: “Constitucional é a matéria menos procurada para segunda fase, você não vai ganhar dinheiro com isso”, “Mude, dê aula de Administrativo”. Resultado: tornei-me um dos professores/cursos de segunda fase de Constitucional mais procuradas do Brasil.

5) Após um tempo, pensei: está na hora de ter carreira solo, sair do curso onde fazia sucesso como professor e andar com as próprias pernas, professor sem curso nenhum por trás. Nesse momento o “barulho” da resistência foi tão grande que até eu

parei para pensar duas vezes, mas após medir os riscos segui. E aliado a isso aumentei o grau de dificuldade com a sexta ideia “maluca”, a princípio.

6) Morar fora do Brasil. Quis dar aos meus filhos a experiência de viver em outro país e cultura, pensando: se eu fosse criança onde gostaria de morar? Na Disney! Então resolvi morar em Orlando, Flórida/EUA. Você consegue imaginar um advogado com escritório no Rio de Janeiro e professor de curso jurídico (agora sem curso jurídico) indo morar em outro país? Eu mesmo nunca ouvi falar de um louco que tenha feito isso! Pois é, esse fato me custou duas semanas em claro de tensão, mas mesmo assim fiz. **Coragem não é a ausência do medo, e sim o controle dele.** Resultado: sem curso, nos EUA, consegui reconhecimento internacional, tenho mais alunos do que nunca antes na minha vida e cheguei mais longe do que sempre sonhei.

E por que contei tudo isso? Para mostrar que a todo momento você será desestimulado a tentar, irão falar que não vai dar certo, que é louco, que está arruinando tudo. Cabe a você calcular os riscos e entender se vale a pena, independentemente das opiniões alheias.

Nunca permita que mentes pequenas digam que seus sonhos são grandes demais! Repito: eles não falam por mal, muitos querem o seu bem, mas vão fazer de tudo para impedir que você sonhe e alcance suas metas, porque foram criados dentro de um padrão de pensamento que não foi rompido. Eu poderia resumir com as palavras de Alejandro Jodorowsky: **“Passarinhos criados em gaiola acreditam que voar é uma doença”**.

MENTES BONSAI

Em uma palestra ministrada no TEDx Rio Vermelho², o professor de PNL Kau Mascarenhas falou sobre a mente bonsai, que retrata muito bem o que quero transmitir nesse momento para você.

A palavra “bonsai” é de origem japonesa e significa árvore plantada em bandeja. São árvores de muitos anos, mas, em razão do racionamento de adubo, confinamento de espaço, podas contínuas de galhos e raízes, são impedidas de crescer.

2 https://www.youtube.com/watch?v=crXlh_maURY

Você pode não perceber, mas, com todo respeito, é provável que você tenha uma mente bonsai. Uma mente que desde o nascimento vem sofrendo “racionamento” de informações, “poda” contínua de sonhos (porque não tem dinheiro, ou é “impossível”, ou outras centenas de razões), confinamento de espaço (não pode morar onde você quer pelos mais diferentes “motivos”) e assim estar sendo impedido de crescer.

Quem são os influenciadores que limitam o seu desenvolvimento completo? Pais, professores, políticos, líderes religiosos, televisão, internet, amigos, cônjuges e por aí vai. Todas as pessoas que se relacionam com você exercem, queira ou não, influência sobre seus pensamentos e geralmente foram criadas com modelos de pensamento que os colocam dentro do padrão ou, como dizem, “dentro da caixa”.

O primeiro passo para “pensar fora da caixa”, reprogramar a mente, é ter consciência de que isso ocorre. São mentes criadas com crenças que limitam o crescimento, as chamadas **crenças limitantes**.

Livros como *Maestria*, de Robert Greene; *Lei do sucesso*, de Napoleon Hill; *Bilionários*, de Ricardo Geromel; *Outliers (Fora de série)*, de Malcolm Gladwell; entre outros, propõem-se a estudar o padrão mental das pessoas de sucesso, e todos concordam que existe, sim, esse padrão. Todas as pessoas de sucesso estão livres de crenças limitantes.

Portanto, é preciso reprogramar esses pensamentos, esses registros de aprendizagem, a fim de ter o mindset preparado para abundância na sua vida.

Esse é o primeiro passo para se buscar uma vida bem-sucedida. Reprograme seu cérebro que sua mente e suas ações irão conduzir você para onde quiser.

UM NOVO OLHAR SOB O JUDICIÁRIO: IMPLANTANDO O MODELO DE GESTÃO JUDICIAL

CARLOS H. B. HADDAD¹

INTRODUÇÃO

Alguém se habilitaria a viajar em automóvel que estivesse com seu painel de controle (velocímetro, conta-giros, medidor de combustível e de temperatura do motor) danificado? Provavelmente a resposta é não, pois seria muito arriscado. Como obedecer aos limites de velocidade e não ser multado com base na medição dos radares? Qual seria a autonomia para a viagem? E se houver algum superaquecimento do motor?

Se o cenário for modificado, a resposta negativa não parece ser tão certa. Algum juiz se habilitaria a dirigir sua unidade judiciária sem consultar o painel de controle? Provavelmente, milhares de magistrados no país agem dessa maneira: comandam varas da Justiça Estadual, Federal, Militar e do Trabalho despreocupados com indicadores, números, dados, enfim, viajando sem medidores de desempenho.

O resultado disso é que há muita perda, desperdício, retrabalho, ineficácia, baixa eficiência e falta de cultura de desempenho no Poder Judiciário nacional. Todos os sistemas devem ser geridos, sob pena de irracionalidade, incapacidade de atingir os seus fins ou satisfazer os seus propósitos (RAPOSO, 2013, p. 98). Na iniciativa privada, a boa gestão é condição indispensável à sobrevivência da empresa, seja para reduzir

¹ Juiz Federal e Professor da Faculdade de Direito da UFMG.

custos, seja para conseguir lucro. A necessidade de gestão está muito associada ao desenvolvimento de atividade econômica ou empresarial, mas se tornou realidade no âmbito do poder público, Judiciário incluído, embora o lucro não seja objetivo ao se aplicar justiça. Pelo contrário, muitas vezes o custo da aplicação da lei supera eventual vantagem econômica que possa ser obtida, especialmente quando se trata da seara criminal. No entanto, se o Judiciário não visa ao lucro, não se pode desconhecer que deve procurar reduzir custos, o que se faz com boa gestão.

É bastante provável que o bacharel em Direito tenha saído da faculdade sem receber nenhuma lição sobre Administração. A formação estritamente jurídica costuma limitar a atuação dos integrantes do Poder Judiciário, pela falta de conhecimento mesmo de tópicos relacionados à Administração. Por vezes, essa formação gera certa resistência em adotar medidas que importem em boa gestão. A ausência da abordagem específica no currículo das faculdades de Direito constitui verdadeira falha, porque é muito provável que o magistrado, o representante do Ministério Público e o advogado tenham uma unidade judiciária, uma promotoria ou um escritório para administrar.

A importância da gestão não se resume à economia de recursos ou às múltiplas vantagens institucionais. A administração eficiente traz benefícios de caráter pessoal para aqueles que aplicam o modelo de gestão judicial. Como o trabalho passa a ser feito de maneira mais racional, a decorrência lógica é que se trabalha menos para se chegar à antiga produtividade ou se obtém mais se for mantido o mesmo número de horas de labor. O trabalho mais qualificado e voltado a determinada finalidade passa a ter sentido para as pessoas que, habitualmente, acreditam que estão “enxugando gelo”. A jornada de trabalho integra – se não a maior – uma das maiores partes da vida das pessoas. Se não há sentido no trabalho que se realiza ou se não se veem resultados no labor diário, a chance de levar uma vida profissional frustrada não é pequena. Trata-se de desperdício de vida. O modelo de gestão, por trazer resultados palpáveis, efetivas mudanças no desempenho da atividade jurisdicional, que se torna resolutive, e por exigir planejamento e acompanhamento do que se faz, tem impacto relevante na vida das pessoas. O efeito dessa mudança é duplo: traz melhora à vida da força de trabalho e das pessoas que esperam a prestação do serviço jurisdicional. Para aquelas, cria-se a percepção de que o trabalho é útil, funcional e importante, acarretando maior engajamento e a sensação de pertencimento à instituição. Para estas, o trabalho eficiente importa em celeridade processual e, obviamente, obtenção da decisão judicial em tempo mais curto.

Julgar é importante, gerir é preciso.

CRENÇAS LIMITANTES E O PACTO DE MEDIOCRIDADE

Mais de 440 mil pessoas trabalham no Poder Judiciário para enfrentar volume aproximado de 80 milhões de processos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 59 e 66). Nesta gigantesca estrutura montada para lidar com volumoso acervo, superar desafios e vencer obstáculos não é raro encontrar integrantes que se sentem desmotivados e desengajados. Boa parte da falta de motivação apoia-se na ideia de que nenhum esforço trará resultados. E se essa é a ideia reinante, para que esforçar-se?

As crenças limitantes operam como a programação mental do inconsciente das pessoas. Elas moldam a forma como alguém vê e interpreta o mundo e, por conseguinte, influenciam de forma decisiva suas escolhas. A realidade de cada pessoa, boa ou ruim, é reflexo direto das crenças que carrega.

Para exemplificar crenças limitantes, é interessante conhecer experimento hipotético muito disseminado, denominado *Primate committee thinking experiment*. Trata-se de uma jaula que abriga cinco macacos e uma banana no alto da escada. Quando algum macaco sobe na escada para pegar a banana, os outros recebem forte jato de água. Irritados, eles não deixam nenhum macaco subir na escada novamente, por medo de levar o jato de água. Uma vez entre os ocupantes da jaula, os macacos vão sendo substituídos um a um. Sempre que novo macaco é colocado na jaula, vê a banana e corre para pegá-la, aprende com os outros, mediante violência, que essa banana é proibida. Assim, sucessivamente, todos os macacos originais são removidos da jaula, mas a crença de que a banana é proibida permanece. Nenhum dos macacos remanescentes jamais tomou jato de água, porém todos acreditam que a banana é proibida, mesmo sem conhecer a razão (TIGHE, 2011).

No ambiente forense, as crenças limitantes mais difundidas são:

- **o número de servidores é insuficiente;**
- **o volume de processos não permite trabalhar direito;**
- **o tribunal não me dá atenção;**

- **processo não tem prazo para acabar;**
- **minha equipe não dá conta;**
- **trabalhar no Judiciário é enxugar gelo.**

Outras crenças podem existir e variar conforme o trabalho desenvolvido em cada unidade judiciária, mas a premissa básica é esta: predominam ideias que restringem a atuação das pessoas por falta de perspectiva futura.

É possível, no entanto, alterar a programação mental, a cultura vigente no Judiciário. Caso contrário, perpetua-se o pacto de mediocridade que, não raro, pode ser visto em unidades judiciárias espalhadas pelo país. Ninguém incomoda para não ser incomodado. Um finge que trabalha e o outro finge que acredita.

Estudos apontam que a morosidade de varas e tribunais não está necessariamente relacionada com o volume de processos, o tamanho da corte ou outras características estruturais. Nas últimas décadas, produziu-se considerável pesquisa nos Estados Unidos sobre os fatores associados ao ritmo dos processos cíveis e criminais e concluiu-se que o andamento dos feitos judiciais em cada tribunal é ditado mais pela cultura jurídica local – relacionada às expectativas compartilhadas por juízes e advogados sobre o progresso dos feitos – do que por outros fatores (FABRI, 2008, p. 4). As relações informais que se estabelecem entre os diferentes atores envolvidos na tramitação dos processos têm relevante papel na formação da cultura local. Unidades judiciárias bem posicionadas contam com juízes que conhecem muito sobre a própria vara onde trabalham, estão constantemente procurando formas para aprimorá-la, interessados nas últimas pesquisas e estudos, além de buscar ideias para serem aplicadas. Por vezes, realizam as próprias investigações em pequena escala, discutem ideias com outras unidades e introduzem inovações baseadas na sua criatividade e experiência. Por outro lado, uma cultura local atrofiada conduz a que o próprio magistrado pouco saiba sobre o que ocorre ao seu redor e menos ainda tenha interesse em fazer perquirições a respeito. Novas reflexões são geralmente vistas com ceticismo, particularmente se têm origem externa. Frequentemente fatores internos ou externos reforçam a falta de interesse em propor mudanças porque ameaçam as posições existentes, provocam desconforto pela quebra da rotina e afastam os integrantes das unidades do necessário envolvimento e comprometimento com o serviço.

Esses mesmos estudos indicam que a morosidade no julgamento de processos não é inevitável e, se atraso existe, ele pode ser derrotado com o investimento de tempo,

esforços e comprometimento necessários para confrontar as raízes do problema, desenvolver abrangente programa para lidar com a questão e sistematicamente o implementar (HEWITT, 1990, p. 125). Até a década de 1990 do século passado, a resposta do sistema à sua crise centrou-se, sobretudo, em reformas de natureza processual e no aumento de recursos humanos e materiais. Mudanças no Estado e na sociedade alteraram o contexto social da justiça, cujo sinal mais visível é o aumento exponencial do volume e da complexidade da litigação, o que obriga a procurar novos caminhos para a reforma do sistema e a pensar na necessidade de outro tipo de reforma estrutural (SANTOS, 2010, p. 56). Não basta, pois, tramitar ou agir relativamente ao caso concreto de acordo com as regras processuais (elas próprias, em muitos aspectos, devem ser objeto de alteração), mas sim de acordo com objetivos orientadores e mecanismos de gestão processual, com o propósito de obter decisão final que seja simultaneamente justa e rápida (SANTOS, 2010, p. 135).

O MODELO DE GESTÃO JUDICIAL

As mudanças não costumam ser processos exclusivamente racionais, porque as emoções humanas, particularmente as impressões sobre quem propõe as alterações, são capazes de influenciar atitudes e comportamentos daqueles diretamente afetados. Outrossim, a aceitação das mudanças não é sempre um processo individual. Atitudes coletivas ou as sensações dos pares que se sujeitam às alterações têm o condão de interferir nos comportamentos individuais quanto às mudanças operadas. Por esse motivo, a mudança esperada nos tribunais deve ser trabalhada em grupos, em que os bons resultados e os sucessos de cada unidade participante são divulgados para encorajar mais gente a tentar trilhar o mesmo caminho e a colher os bons frutos da gestão judicial.

Modelo ou Sistema de Gestão (PASTOR, 2003, p. 2) é o conjunto de atividades e recursos coordenados especificamente para obter e sustentar resultados previamente planejados. O modelo de gestão orienta como o trabalho é realizado em uma organização. Para que isso funcione com êxito, é preciso fixar e planejar objetivos; motivar e alinhar esforços; coordenar e controlar atividades; desenvolver profissionais e formar especialistas; aplicar conhecimento e distribuir informação; construir e cultivar relacionamentos.

São cinco os pilares do modelo de gestão. O primeiro deles é a Estratégia, que se refere aos objetivos almejados. O segundo pilar diz respeito a Estrutura e Recursos, no sentido de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos necessários à conquista dos objetivos. O Calendário de Atividades, como terceiro pilar, alude à seqüência de passos necessários à conquista dos objetivos e a quando realizar cada passo. O pilar Rotinas e Projetos refere-se à forma de executar os passos necessários à conquista dos objetivos. Finalmente, o quinto pilar abrange Indicadores e Metas, que servem ao acompanhamento da execução rumo aos objetivos traçados.

Estratégia: A estratégia a ser estabelecida, baseada no objetivo de longo prazo, dependerá da situação em que se encontra a unidade judiciária. Não é difícil diagnosticar que a estratégia de unidade com volumoso acervo de processos consiste em diminuir a quantidade de feitos para permitir que, em médio horizonte, o trabalho possa ser feito com menos pressão e mais qualidade. Para isso, é necessário priorizar medidas que propiciem a movimentação dos processos para o arquivo ou outras instâncias, concentrar a prática de atos e conter a multiplicação de questões jurídicas suscitadas. Se existem muitos processos para serem baixados, requisições de pagamento aguardando expedição ou recursos esperando recebimento pelo magistrado, deve-se priorizar todas essas atividades, porque é o meio mais rápido de obter-se a redução do acervo.

ESTRUTURA E RECURSOS

Quaisquer que sejam os objetivos definidos na estratégia, o modelo de gestão requer que pessoas e recursos sejam mobilizados de forma a propiciar a conquista do que foi planejado. O trabalho em uma organização quase sempre segue fluxo que perpassa várias áreas. Os setores são clientes internos uns dos outros e, por isso, precisam trabalhar sincronizadamente e primar pela qualidade do serviço que lhes é passado, assim como pelo serviço que entregam, formando ciclo virtuoso. Desenvolve-se a noção de parte, em que cada setor/servidor é responsável pelos atos que pratica, ao mesmo tempo que se reforça a noção de todo, em que a atividade individual/setorial não pode ser vista isoladamente e é interdependente das demais.

CALENDÁRIO DE ATIVIDADES

O calendário de atividades é peça importante no modelo de gestão na medida em que reduz a incerteza sobre a sequência de eventos programados a ocorrer dentro do horizonte estratégico planejado, tipicamente semestral ou anual. A equipe sabe de antemão a agenda de eventos e pode preparar-se para eles.

O ritual de gestão é evento que merece destaque e constitui peça central do modelo de gestão. O uso da palavra ritual é proposital, pois essa reunião de gestão deve seguir os mesmos princípios que regem outros rituais de que participamos no cotidiano da vida em sociedade. Em primeiro lugar, são eventos sociais, em que a comunidade se encontra em determinada data, hora e local pré-definidos. Em segundo lugar, existe finalidade comum a todos os participantes. Em terceiro lugar, todos esses rituais têm uma liturgia, ou seja, agenda pré-determinada que é sabida e seguida pelo grupo. A agenda reduz a incerteza sobre o que vai acontecer e aumenta o conforto dos participantes do ritual. Finalmente, assim como em todos os rituais sociais, o de gestão também exige preparação. Os participantes devem ser convocados com antecedência. O material de apresentação, o local e os equipamentos necessários são devidamente arranjados.

Na unidade judiciária, a liturgia do ritual de gestão compreende quatro etapas: 1) apresentação dos indicadores da vara; 2) balanço entre o que foi planejado para ser desenvolvido no mês anterior e o que foi efetivamente conquistado; 3) exposição de indicadores, não conformidades e compartilhamentos de cada setor; e, finalmente, 4) projeção de metas e objetivos a serem conquistados no próximo ciclo. Cada setor fica incumbido de fazer a apresentação de seu trabalho durante o ritual de gestão, o que acaba por facilitar a comunicação, o entendimento das atividades alheias e o aumento da autoestima dos participantes.

ROTINAS E PROJETOS

A atividade judicial é extremamente rotineira. Fazer sentenças, realizar audiências, inquirir testemunhas, arquivar processos. Mas não é suficiente que se estabeleçam rotinas, porque, em verdade, elas necessitam ser simplificadas, a fim de tornar o fluxo processual mais corrente. Rotina complexa ou padrões rebuscados são capazes de desempenhar papel oposto e contribuir para o surgimento de entraves e freios ao

andamento regular das ações. A simplificação de rotinas e a diminuição da complexidade dos trâmites processuais, assim como a eliminação de etapas e atos desnecessários, visam aumentar a fluidez do trânsito e diminuir o tempo de espera. É sempre preciso repensar as rotinas – que não ostentam o atributo da inflexibilidade – para que as regras não fiquem fossilizadas. Muitas vezes são mantidas por inexplicável tradição e passadas de geração a geração de servidores que se sucedem no trabalho cartorário sem reflexão de sua utilidade ou de sua atualidade.

Ao passo que no âmbito operacional, de curto prazo, melhorias nas rotinas podem trazer benefícios, no âmbito estratégico, o atingimento dos objetivos de longo prazo depende não apenas do planejamento e da estrutura adequados, como também de iniciativas capazes de mudar o patamar de desempenho da organização. Essas iniciativas tipicamente são chamadas de “projetos”, pois têm natureza diversa das rotinas. Projetos e rotinas distinguem-se porque os primeiros são finitos, ao passo que as segundas são atividades que se repetem com periodicidade.

INDICADORES E METAS

Assim como os instrumentos no painel de controle do automóvel, os indicadores são números que servem para apoiar a tomada de decisão. Essas decisões estão relacionadas à navegação (para onde ir) e à operação (como ir). Acompanhar indicadores de atividades rotineiras que guardam estreita relação com as metas pretendidas ajuda a focar o uso de recursos e a criar estado de atenção para as conquistas desejadas. Os indicadores, dessa forma, quase sempre suportam o atingimento de uma meta. Um objetivo de longo prazo geralmente demanda soma de esforços, recursos, rotinas ou projetos. O trajeto para atingir o objetivo pode ser repartido em parcelas, isto é, metas de curto prazo que mostram aos gestores que condução está sendo feita rumo ao objetivo pretendido pela organização. As metas, no entanto, são a última coisa a ser pensada na implantação do modelo de gestão. Antes de mais nada, a unidade judiciária precisa definir o que quer conquistar, ou seja, seus objetivos de longo prazo. Estabelecidos os objetivos, organiza-se os recursos humanos, divide-se as atribuições, ajusta-se a demanda. O calendário de atividades marca o ritmo temporal pretendido e rotinas e projetos precisam estar bem definidos. A partir daí, os indicadores mostram o avanço e o rumo da trajetória. Depois que o acompanhamento dos indicadores se incorpora ao ambiente laboral, torna-se natural a fixação de metas.

Quando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu as metas nacionais, foi a primeira coisa que se fez em termos de planejamento estratégico. Os passos anteriores à instituição das metas não existiram. A despeito disso, pareceu ser uma importante medida no contexto então existente, em que o Judiciário nacional não tinha rumo. Estabelecer metas para acompanhar o acervo de processos antigos e julgá-los; para dar prioridade na tramitação de determinadas classes de ações; e para julgar mais do que é distribuído anualmente soa bastante elementar. Embora não tenham sido fornecidos os meios necessários ao alcance das metas, elas conferiram certa direção aos tribunais do país.

Assim como poucas unidades judiciárias utilizam corriqueiramente indicadores para condução e operação das atividades, pequeno percentual estabelece direção e metas para a navegação rumo aos objetivos. O motivo parece ser similar ao caso dos indicadores: é difícil e complexo ao noviço em gestão estabelecer objetivos e propor metas para alcançá-los.

RESULTADOS

A implantação do modelo de gestão não acontece de uma hora para a outra, mas de forma gradual. Não é um raio que atinge a unidade judiciária e tudo transforma em questão de segundos. Trata-se de dezenas ou centenas de pequenas mudanças, ocorridas ao longo de meses, que ao final geram resultado significativamente transformador. O entendimento do que é importante e de como as rotinas acontecem vai sendo sedimentado pelos servidores ao longo de várias reuniões de gestão. É uma capacitação prática em que os servidores aprendem fazendo.

Foi por meio da implantação do modelo de gestão judicial que unidades da Justiça Federal e Estadual sofreram grande transformação.

A implantação do modelo de gestão na 1ª Vara da Justiça Federal de Montes Claros mudou a percepção da equipe sobre a atuação da unidade judiciária e a responsabilidade de cada um na prestação de serviço público de qualidade. Por meio de conjunto de passos simples, foi possível conquistar resultados excelentes em curto período de tempo. Percebeu-se claramente mais motivação na equipe, mais eficiência na prestação de serviço, com redução expressiva do acervo de processos assim como dos prazos para julgamento.

A Vara Federal de Montes Claros contava com 23.704 processos em tramitação. com a criação da 2ª Vara Federal, houve a repartição igualitária do acervo. Passados 22 meses, a 1ª Vara Federal contabilizava 5.965 processos, o que significou a redução do volume processual em 6.109 feitos, a despeito da entrada de 11.471 novas ações. Nesse mesmo período de 22 meses, foram proferidas 8.646 sentenças, média de 393 sentenças/mês, ao passo que no período anterior de 61 meses haviam sido prolatadas 10.582 sentenças, média de 173 sentenças/mês. O custo mensal de cada Vara Federal em Montes Claros sempre girou em torno de R\$ 245.000,00; isso significa que cada processo julgado correspondia a R\$ 623,00, valor equivalente a aproximadamente 44% do custo anterior de R\$ 1.416,00.

Na Justiça Estadual, também foi possível observar resultados expressivos. A 2ª Vara Criminal da Infância e Juventude da Comarca de Ribeirão das Neves, ao implantar o modelo de gestão, conseguiu reduzir o prazo do procedimento de aplicação de medidas de proteção à criança e ao adolescente, previstas na Lei 8.069/90, em quase 90%, se comparado ao que antes se praticava. Além disso, conseguiu reduzir o acervo de 13.390 para 8.975 processos, no curto período de oito meses. Na 1ª Vara Criminal da Comarca de Montes Claros, instituiu-se a “cultura da baixa” e, no ano de 2017, quase 500 processos eram mensalmente arquivados. A 3ª Vara Criminal da Comarca de Betim, embora tenha recebido, em sete meses, o elevado montante de 3.488 processos, conseguiu reduzir o acervo, baixando 4.134 feitos no mesmo período.

CONCLUSÃO

À primeira vista, pode-se pensar que os resultados conquistados a partir da implantação do modelo de gestão são basicamente o aumento no ritmo de baixa de feitos, a redução do acervo e melhorias na celeridade processual. É muito mais do que isso. O modelo de gestão instala nas mentes de todos os integrantes da equipe um estado de atenção em relação ao trabalho jurisdicional e de seus impactos na sociedade. Frequentemente pequenas melhorias no fluxo de trabalho da unidade judiciária têm impactos significativos não só para os servidores, mas também para outras partes. como uma onda na superfície do lago, os benefícios das ações de melhoria desdobram-se em outros efeitos que, por sua vez, desdobram-se em outros mais e assim por diante.

A organização que constantemente aprende e está mais aberta ao processo de mudança nutre características específicas. Existe uma visão compartilhada com a qual

todos concordam. Os próprios servidores constataam o aumento do nível de consciência a respeito do trabalho desenvolvido, o aprendizado quanto à priorização de tarefas, a necessidade de trabalhar-se com relatórios e o benefício da remodelagem dos setores a fim de atingir os objetivos. A fixação de prazos máximos para a conclusão de alguns processos, por exemplo, embora desejável e imperiosa, somente tem êxito quando há verdadeira adesão por todos ao cumprimento das metas.

As pessoas abrem mão de suas velhas ideias e das rotinas padronizadas que utilizam para solucionar problemas ou para realizar seu trabalho. começa a se pensar na interface entre as seções, fruto do novo método de trabalho, a fim de não passar uma “bola quadrada” para o próximo setor e melhorar a qualidade da produção laboral. As pessoas repensam todos os processos, atividades, funções organizacionais e interações com o ambiente como parte de sistema de inter-relacionamentos.

A comunicação é feita de maneira aberta (vertical e horizontalmente), sem medo de críticas ou de punições. A sintonia entre os setores na mesma “rádio” e o desenvolvimento da consciência de que as mudanças são necessárias colocam-se como imprescindíveis para a mudança cultural bem-sucedida.

As pessoas sublimam seus interesses pessoais e os de seus departamentos em prol do trabalho conjunto para alcançar a visão compartilhada da organização. O planejamento e a implementação do modelo de gestão requerem modificações em condutas, expectativas e relações de trabalho sedimentadas há muito tempo. É preciso prestar atenção em todos os aspectos do sistema, desde a medição de prazos de duração dos processos até a limpeza do ambiente de trabalho. Ele precisa parecer limpo aos olhos do observador e isso vai além do conceito higiênico, pois deve provocar a impressão de mínima organização, em que os servidores que lá trabalham o mantêm sob controle. Metas são introduzidas, novas tecnologias são aplicadas, diferentes critérios para avaliar a performance ganham status relevante e são estabelecidos novos meios de recompensar as boas práticas e reprovar o desempenho inadequado.

O complexo ambiente da unidade judiciária, em que laboram mais de uma dezena de pessoas, com volumoso fluxo diário de atendimento à população e milhares de processos em tramitação, é ótimo palco para o experimento que visa à melhoria do serviço jurisdicional. Ao se implantar o modelo de gestão judicial, é possível fazer mais, é possível fazer melhor.

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2017**: ano-base 2016. Brasília, 2017.

FABRI, Marco. STEELMAN, David C. Can an Italian Court Use the American Approach to Delay Reduction? **Justice System Journal**, Williamsburg, v. 29, n. 1, p. 4, 2008.

HEWITT, William. GALLAS, Geoff. MAHONEY, Barry. **Courts that succeed**: six profiles of successful courts. Williamsburg: National Center for State Courts, 1990.

PASTOR, Santos. Los nuevos sistemas de organización y gestión de la justicia: mito o realidad? In: **Tercera conferencia sobre justicia y desarrollo en América Latina y el Caribe**, 24 a 26 de julio, p. 2, 2003.

RAPOSO, João Vasconcelos et al. Gestão processual: experiência de serviço num mega-juízo. **Julgar**, Coimbra, n. 20, 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa et al. **A gestão dos tribunais**: um olhar sobre a experiência das comarcas piloto. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2010.

_____. **Para um novo judiciário**: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, 2008.

TIGHE, Lindsay. **The answer** – improve your life by asking better questions. E-book Kindle, 2011.

FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA OS NEGÓCIOS JURÍDICOS

BEATRIZ MACHNICK¹

A VALORIZAÇÃO DOS HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS

Quando falamos de objetivos, ao abrir um novo negócio, não há dúvidas de que existe uma forte expectativa em relação à valorização do trabalho, sendo algo primário dentro deste processo. Valorizar-se significa agregar valor ou reconhecer a real importância de algo, então por que, muitas vezes, o advogado espera a iniciativa desse reconhecimento partir dos clientes? Recordamos a frase de Scott Fitzgerald, que em 1936 citou “o quanto precisávamos decidir como podemos ser valiosos ao invés de pensar em quão valiosos somos”. Esta frase resume o conceito inicial que temos ao pensar em valorização e como isso se transformará em grandes ganhos financeiros.

Falamos de um segmento em que a reputação agrega valor, e a construção de um nome e uma marca exige tempo. Todo esse processo está, sem dúvida, ligado à qualidade do trabalho jurídico e expertise em ser um solucionador para o cliente, independentemente da situação, seja ela simples ao olhar do advogado, seja de grande

1 Beatriz Machnick, professora e consultora em Gestão Financeira na Advocacia, bacharel em Ciências Contábeis, especialista em Controladoria e Finanças pela PUCPR. Docente na ISAE Fundação Getúlio Vargas. Especialista em Formação de Preços de Honorários e autora das obras pioneiras no Brasil: *Honorários advocatícios – diretrizes e estratégias para formação de preços no consultivo e contencioso* e *Valorização dos honorários advocatícios – o fortalecimento da advocacia através da gestão*. Palestrante na Ordem dos Advogados do Brasil e professora na Escola Superior da Advocacia PR, SC e GO.

complexidade. Todo esse decurso nos faz pensar: qual é o valor dos honorários que serão cobrados para essas soluções? Qual é o meu preço?

A energia, o empenho e a excelência nas causas sempre foram características presentes nos profissionais da área. Falamos sobre um trabalho peculiar e de difícil mensuração de esforço, bem como intangível, quando se refere aos honorários. Vemos a diferenciação desse segmento, desde sua fundação, quando surgiu o advogado como um conselheiro que se fez necessário em meio à própria convivência social, caracterizado como aquele que teria a resposta para os conflitos mais complexos, reforçando cada vez mais sua necessidade e apreciação. Surgiu, então, a “advocacia romântica”.

Com o crescimento do mercado e aumento da concorrência, a disputa por clientes e por preço começou a mudar um pouco esse conceito, que foi substituído, rapidamente, por produtividade e desempenho, que resultariam em maior ganho financeiro. Fazer mais em menos tempo, com qualidade, tornou-se a principal meta.

Podemos afirmar que o advogado é muito mais do que um simples prestador de serviços advocatícios. Trata-se de proporcionar ao cliente uma experiência com base na relação de confiança e troca de informações que resultarão em ganho econômico e financeiro para ambas as partes.

A construção de uma marca e reputação, que agrega valor ao preço, acontece por meio da qualidade e excelência no trabalho jurídico. Embora o mercado tenha passado por muitas mudanças, essas duas premissas se mantêm; no entanto, com elas surgiram os demais aspectos que se tornaram vitais para a sustentabilidade dos escritórios de advocacia. Atualmente, a necessidade de gestão tornou-se matéria fundamental, e não mais opcional, para as bancas. Antigamente os escritórios até conseguiam dar andamento às suas operações apenas com a área jurídica; hoje, porém, as áreas de apoio e suporte ao jurídico tornaram-se imprescindíveis. Quando falamos, então, em Formação dos Preços, a matéria é imperdível, pois está ligada diretamente à obtenção da receita e, se o escritório erra neste aspecto, as demais áreas serão rapidamente afetadas. O preço gera a receita e a receita proporciona o lucro, o que contribuirá para a sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

A valorização dos honorários é o “final” de um processo que se inicia com o relacionamento e a conquista da confiança do cliente. Em meio a um mercado que apresenta grande concorrência, a necessidade do escritório em se reinventar e buscar a diferenciação tornou-se o canal principal para a captação de novos clientes. Quando

o advogado oferece uma parceria nos negócios, a relação passa de uma simples prestação de serviços para a construção de uma base de confiança e visão de crescimento em conjunto.

Sendo assim, para que esse processo de excelência funcione, todas as áreas da banca precisam estar em sintonia, com o mesmo objetivo: tornar o serviço jurídico uma experiência memorável para o cliente em todos os sentidos. A busca pela profissionalização da gestão é fundamental, pois é o meio pelo qual os honorários e o trabalho do advogado serão valorizados.

Há aspectos que necessitarão de estruturação e readequação dentro do escritório, pois eles proporcionarão segurança para o advogado em novas negociações e, ao final, o sentimento de valorização será mútuo, fazendo com o que o cliente se sinta compreendido e acolhido e, por consequência, o advogado é condecorado e reconhecido financeiramente.

O preço não é ponto de partida de uma negociação, mas, sim, consequência; juntamente com ele, vem a rentabilidade e a certeza de que se fez um bom negócio. Todo esse ajuste na negociação e na precificação dos honorários é proporcionado pelo suporte contínuo das áreas de apoio, que coletam, registram e fornecem informações assertivas para os momentos de tomada de decisão.

Neste processo, o advogado necessita de um olhar para a gestão, como algo indispensável ao seu negócio, e, embora não faça parte da sua especialidade, ela se faz necessária para a qualidade do trabalho jurídico. A meta, seja da equipe jurídica ou das áreas de apoio, é tornar a organização, como um todo, não só lucrativa, mas também financeiramente sustentável, avaliando todos os pilares da gestão desde o operacional até o gerencial, possibilitando, assim, uma formação de preços assertiva e congruente com a expectativa de remuneração dos sócios e da continuidade da sociedade. Por fim, são as pessoas que farão toda a integralização do escritório e precisam ser reconhecidas e valorizadas em um ambiente que proporcione o crescimento conjunto de todos que estão envolvidos nas etapas, desde recepcionar o cliente até receber os honorários.

Quando falamos sobre a formação de preços dos honorários advocatícios, é comum para grande parte dos advogados considerar essa matéria complexa por dois motivos. Primeiro, porque não fez parte da sua base de formação acadêmica e, segundo, porque falamos sobre precificar algo intangível para o nosso cliente. A pergunta final é: como fazer o meu cliente entender o valor do meu trabalho? Quando assumimos a

responsabilidade de compreender que somos os principais responsáveis pela valorização dos honorários, nós transferimos para dentro da banca essa responsabilidade. Há, sim, como precificar usando metodologias específicas e também há como estar apto a esclarecer ao cliente o porquê do preço formado. Independentemente do porte da banca, sua especialidade e tempo de atuação, é necessário buscar ferramentas para ser o mais assertivo possível dentro desse ponto vital para o negócio; porém, é importante considerar que esse processo de formação do preço vai além de análises financeiras.

INFLUÊNCIAS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS

Para um segmento que cresce a cada dia e é impulsionado pela concorrência, os escritórios, além do seu posicionamento no mercado, procuram alinhar suas estratégias na busca de contratos rentáveis que garantam a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Quando falamos de precificação na prestação de serviços, é um grande desafio, pois precisamos ser o mais assertivos possível ainda no processo de negociação com o cliente.

Há muitas influências na formação do preço, e elas se dividem em internas e externas; ambas interferem diretamente nas operações do escritório, tanto na sua gestão como no seu posicionamento no mercado. É fundamental para o escritório conhecer a quais influências está sujeito, pois há casos em que a banca consegue interferir nesses aspectos, mas já em outros não, e será diretamente influenciada por eles. Esta é a premissa: conhecer o que influencia o seu negócio; sejam aspectos internos que podem ser administrados pela banca, sejam aspectos externos.

Considerando essa análise, o primeiro ponto que a banca precisará trabalhar é nos seus custos internos. O escritório precisa, continuamente, **vincular o preço a uma limitação específica de trabalho**. Como prestadores de serviço, nós vendemos algo intangível para o nosso cliente, que vem agregado a conhecimento, técnicas e experiências específicas, fundamentais para a eficiência do trabalho, seja no âmbito consultivo, seja no contencioso. Dentro do decurso, existem custos envolvidos para realização de todo trabalho e dentro deste grupo temos: o custo da mão de obra direta, ou seja, o custo dos profissionais envolvidos diretamente na atividade-fim do negócio – advogados, estagiários e sócios. Consideram-se também os impostos, tendo em vista que toda receita receberá a incidência, e, por último, o custo fixo/estrutural do escritório, ou seja, aquele que não está ligado diretamente à obtenção da receita,

mas dá suporte à equipe jurídica. É necessário que o escritório também saiba como passar parte do seu custo estrutural no preço para cada cliente. Todo custo tem por objetivo contribuir para a obtenção de receita, de maneira direta ou indireta, e precisa ser considerado na precificação dos honorários, por isso a gestão financeira é fundamental para o sucesso do negócio, visto que ela interfere em todas as áreas do escritório. Olhando este grupo, concluímos que são fatores administrados internamente pela banca e precisam fazer parte do seu planejamento. Quando os custos estão muito altos, isso sobrecarrega o preço e retornará para a banca como prejuízo.

Há, também, aspectos mercadológicos a serem considerados que afetam diretamente o preço. Cenários econômicos e muitas vezes a falta de previsões assertivas podem afetar o negócio. Em momentos imprevisíveis, a banca precisa encontrar meios de agregar valor ao seu preço, valorizando os profissionais do seu escritório e buscando readequar as soluções para o cliente; assim, o preço e a conquista de bons honorários serão uma consequência. Após a banca analisar as influências internas e externas na construção da precificação, é necessário considerar a sua expectativa de ganho em relação aos honorários. É importante o escritório analisar qual será o lucro real decorrente de um determinado contrato antes de trazer o novo cliente para o escritório. Há parâmetros que podem auxiliar o escritório na construção dos níveis de margem de lucro.

A renda não é necessariamente o fator mais importante, pois, para se gerar uma receita, ocorrem custos nesse processo e é importante a banca analisar qual será o esforço necessário para obtenção de determinada receita e estabelecer sua margem de lucro mínima na realização de cada atividade. É na margem de lucro que entra a marca, o nome, a especialidade, que agregam valor ao preço e precisam ser considerados no momento de negociação com o cliente.

É fundamental que o escritório faça uma gestão interna de custos e contribua para o mercado com a valorização dos honorários advocatícios. Se preço, muitas vezes, é o que o cliente está disposto a pagar, na advocacia é fundamental que os advogados saibam como agregar valor e buscar a diferenciação, sempre olhando para os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros que resumem estas análises.

Em geral, o objetivo de todos os negócios é o mesmo: gerar lucro. O objetivo pode ser o mesmo, contudo os meios para se chegar ao resultado esperado são diversificados, e, nesse aspecto, muitos se perdem pelo caminho.

ORIENTAÇÃO NOS MODELOS DE COBRANÇA DE HONORÁRIOS

Na advocacia não encontramos medições unitárias, porque cada serviço tem suas particularidades, por isso usaremos sempre o conceito de horas de trabalho, não para necessariamente cobrar por hora do nosso cliente, pois isso não é uma prática comum no mercado brasileiro, mas, sim, para fazer as análises internas. Somos prestadores de serviços e vendemos nossas horas de trabalho para atender às demandas dos nossos clientes. Se convertermos toda a nossa base de cálculo para preço por valor-hora, o cálculo será extremamente preciso; no entanto, o trabalho e a complexidade para isso podem não valer a pena, pois custarão muito tempo e dinheiro, além de não atender às expectativas quanto ao modelo de cobrança de honorários para o cliente. Há outras formas de precificarmos além do modelo baseado em hora, e vamos iniciar estes conceitos sempre pensando na duração do trabalho, seja em horas, seja em meses ou em anos.

PREÇO ORIENTADO POR CUSTOS E DESPESAS

O custo é um dos primeiros fatores a serem analisados na formação do preço, sejam eles fixos, sejam variáveis. Na prestação de serviço e dentro dos escritórios, é comum que o custo com a mão de obra, advogados, sócios, estagiários, represente a maior parte do desembolso. Há um conceito importante que precisamos analisar. As despesas são bens ou serviços consumidos diretamente para a obtenção de receitas, ou, ainda, o gasto aplicado na realização de uma atividade que vai gerar renda efetivamente ou que poderá gerar uma renda teórica. Sendo assim, todas as despesas têm por objetivo contribuir para a obtenção da receita, enquanto os custos estão diretamente ligados ao gasto para gerar um bem ou serviço que estão diretamente ligados à produção, ou seja, à atividade-fim da organização.

Se analisarmos o custo com advogados, por exemplo, ele está diretamente ligado à produção jurídica que traz a receita da banca, já o departamento administrativo, financeiro, é uma despesa que dá suporte à área jurídica, mas também ajuda a trazer receita de maneira indireta.

Os custos e as despesas devem ser administrados e acompanhados para se verificar o quanto estão impactando dentro do preço. A banca pode vir a perder clientes por causa do preço e, quando se dispõe a trabalhar numa reestruturação, pode ter que

lidar com a necessidade de redução de custos, pois não é o lucro excessivo que pode estar sobrecarregando o preço, e sim os custos, mas pode acontecer o inverso também. Por isso, formar preço é a construção de determinadas etapas que juntas atingirão o objetivo: passar um preço justo ao cliente e gerar lucro para o negócio.

PREÇO ORIENTADO PELOS ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Não há dúvidas de que, em muitos casos, o mercado determina o preço, e, dependendo da região onde está o escritório, essa influência é extremamente forte, pois é impulsionada diretamente pela concorrência. Comparar o seu preço com o de mercado é um dos fatores a ser analisado antes de passar o preço final para o cliente. É comum vermos escritórios que precisam readequar seus honorários para não perder um cliente antigo. Com essas influências mercadológicas, a necessidade de planejamento tornou-se matéria vital para a sobrevivência das bancas.

Se analisarmos esse mercado, de maneira geral nos depararemos com um valor defasado de honorários porque alguns escritórios temeram não sobreviver à concorrência e baixaram seus preços, desvalorizando o próprio serviço. Essas bancas estão no mercado, mas constroem uma imagem inferior perante o cliente e arcam com prejuízos internos para conseguirem manter-se ativas, o que torna o negócio extremamente inviável, necessitando de recursos de terceiros, trazendo limitação à sustentabilidade financeira.

A banca precisa buscar maneiras de adaptar-se às exigências e influências do mercado, colocando isso dentro do seu planejamento estratégico e traçando quais são suas metas a longo prazo. O escritório passará por diversas fases, porém se na fase inicial da construção os alicerces foram bem fundamentados, não haverá problemas estruturais no futuro, mas, quando falamos de readequação ou reestruturação, não há como corrigir falhas sem algumas desconstruções, que serão necessárias para formação de novos alicerces.

É comum as bancas concluírem que, ao perder um cliente ou não conquistarem novos, o problema está no preço. Tem-se a impressão de que se erra neste processo, mas não se sabe onde. A negociação tem a etapa comercial e a etapa financeira, ambas são essenciais para o êxito. A negociação inicia com o relacionamento que mostrará o caminho para a conquista do cliente. Quando essa relação é firmada, o fechamento dos honorários será uma consequência, mesmo que necessite de ajustes.

PREÇO ORIENTADO PELA LUCRATIVIDADE

O que vai sustentar o negócio não é a receita, mas sim o lucro. Grande crescimento de receitas não significa grande crescimento de lucros. Não podemos esquecer que, para obter uma receita, seja qual for o seu valor, custos e despesas serão envolvidos no processo, como vimos anteriormente. O lucro deve ser evidenciado a cada formação de preço e faz parte dos componentes de formação, principalmente do planejamento estratégico. Mas qual é a margem ideal? O primeiro passo é descobrir a margem de lucro atual dos contratos ativos; ela servirá como parâmetro para novos contratos. É nessa análise que a banca descobrirá se o seu preço está efetivamente sendo orientado pelo lucro ou se ele está sendo consumido pelos custos e pelas influências mercadológicas. As metas da banca devem estar sempre ligadas ao lucro, por isso o escritório buscará contratos que gerem rentabilidade para o negócio e remunerem os sócios dentro das suas expectativas. A marca do negócio e a experiência agregam valor aos honorários, mas isso exige paciência e, principalmente, planejamento.

Talvez o escritório ainda esteja formando seu preço orientado pelo custo, ou seja, os honorários cobrem os custos envolvidos e geram um pequeno lucro. É uma fase, é uma estação pela qual a banca passará, mas deverá ser por tempo determinado, e isso envolve uma boa gestão interna, atrelada a estratégias específicas para o posicionamento do escritório no mercado que levará à conquista de novos clientes e fidelização deles.

É importante lembrar que a margem de lucro pode ser variável. Há contratos que apresentarão uma boa lucratividade e outros não, o importante é descobrir qual é a margem de lucro mínima na formação dos preços dos honorários e buscar contratos que gerem essa rentabilidade. Seguindo essa metodologia, o escritório vai garantir o retorno financeiro em novos negócios e, quando isso não acontecer, a banca não terá surpresas, pois foi previsto este cenário ainda no processo de negociação.

Portanto, dentro desses três fatores nos quais seu preço poderá ser embasado, concluímos que todos eles fazem parte das etapas de precificação, dependendo da estação ou fase pela qual o escritório estiver passando.

ESTRUTURAÇÕES DA PRECIFICAÇÃO

A estruturação de preços inicia com a junção dos componentes que formarão o valor ideal dos honorários a serem cobrados na prestação do serviço jurídico. Independentemente da área de atuação, modalidades ou particularidades da banca, estes serão os elementos primários que deverão ser considerados na precificação: a **mão de obra direta**, que, como vimos, refere-se ao custo com os colaboradores da equipe jurídica (estagiários, sócios, advogados, paralegais etc.), o **custo fixo/estrutural** da banca, que envolve as despesas indiretas com as áreas de apoio (secretária, serviços gerais, financeiro, administrativo, controladoria etc.), os **impostos** que compõem a receita bruta e precisarão ser deduzidos de acordo com o enquadramento fiscal do escritório (lucro presumido, lucro real, Simples etc.) e, por fim, a **margem de lucro desejada**, em que entrará a expectativa de ganho dos sócios e também será influenciada pela marca, reputação e experiência que agregam valor ao preço.

Anteriormente, vimos a importância da gestão de custos dentro do escritório e o quanto eles impactam em toda a estrutura financeira. Os custos são os recursos para gerar receita e podemos alocá-los de forma assertiva, a fim de que gerem os melhores resultados financeiros possíveis.

A - MÃO DE OBRA:

A “matéria-prima” do escritório é o capital humano. A primeira definição a ser realizada na precificação é quem serão os profissionais que atuarão no trabalho e quanto tempo durará essa atuação. É importante que a banca classifique por nível profissional seus advogados e aloque os custos de acordo com a complexidade, o risco e a experiência de colaboradores específicos. O primeiro passo é encontrar o custo médio de uma hora de cada integrante da equipe jurídica. Como falamos, o objetivo não é apenas formar o preço por hora, mas também definir o melhor modelo de cobrança e como isso será passado para o cliente; é o último passo no processo. A seguir, veremos como calcular o custo de uma hora de cada colaborador, sendo necessário definir a carga horária em que a banca trabalhará, ou seja, a média de horas disponibilizadas por cada profissional dentro da jornada de trabalho dedicadas especificamente à parte técnica, (às vezes os advogados, principalmente sócios, envolvem-se em captação ou gestão e isso consome horas que poderiam ser dedicadas à parte jurídica).

Se o escritório trabalha uma média de oito horas diárias, multiplicamos pela média de dias úteis dentro do mês (22 dias úteis), o que significa, 176 horas de trabalho. Há casos em que o escritório tem uma média de trabalho de dez horas diárias; outros, seis horas e até casos em que a carga horária varia de um profissional para outro; em todos estes, podemos usar uma média. Veremos um exemplo, em que cada um dos advogados tem a meta de trabalho diária de nove horas e os estagiários, de seis horas. Sendo assim, veremos como fica o custo médio por hora de cada profissional:

Classificação profissional	Média da remuneração mensal	Carga horária de trabalho mensal	Custo médio por hora/mês
Advogado sênior	8.300	9h x 22 = 198	41,92 valor-hora
Advogado pleno	5.900	9h x 22 = 198	30,30 valor-hora
Advogado júnior	3.900	9h x 22 = 198	19,70 valor-hora
Estagiário sênior	1.890	6h x 22 = 132	14,32 valor-hora
Estagiário pleno	1.400	6h x 22 = 132	10,60 valor-hora
Estagiário júnior	1.050	6h x 22 = 132	7,95 valor-hora

Quando expomos as informações dessa maneira, é interessante ver que o custo de uma de trabalho de cada profissional é relativamente baixo. No entanto, é apenas o primeiro determinante de preço. Quando uma nova demanda chegar, a banca pode estimar um tempo que o advogado gastará na execução do serviço e calcular o custo da mão de obra específica para esse contrato. A informação do total da hora do advogado ou quantas horas serão necessárias não precisa, impreterivelmente, ser passada para o cliente, mas é fundamental para compor o custo da mão de obra envolvida nesse contrato e ajudar a chegar ao preço ideal.

Portanto, no que se refere ao custo com a mão de obra e à definição desse primeiro componente, é importante a banca estabelecer:

- **O profissional que atuará no contrato.**
- **O cálculo do custo por hora, que inclui a remuneração fixa, variável, ajuda de custo, bônus etc.**
- **A alocação de horas de trabalho necessárias para a demanda específica.**

O mesmo processo ocorre se um ou mais advogados forem atuar em um mesmo contrato ou até mesmo toda a equipe jurídica. Podemos usar a mesma análise para atuação total no contencioso também. O escritório pode dividir o custo da sua equipe jurídica pela quantidade de processos que a banca movimentar. O primeiro passo é chegar ao total do custo com a mão de obra que será alocada no contrato. Se em todas as demandas o escritório conseguir “casar” a disponibilidade da equipe jurídica com a demanda de trabalho dos clientes, a gestão do tempo será feita de maneira assertiva, o que auxiliará na validação do quadro de colaboradores para que a banca não trabalhe com uma estrutura muito enxuta ou inchada nas demandas que recebe.

B- CUSTO FIXO:

Vimos anteriormente que custos e despesas indiretas contribuem para a obtenção da receita. Esse valor deverá ser repassado em cada precificação de honorários e sua gestão deve ser adequada, pois, se forem muito altos, impactarão de maneira negativa no preço. O grande desafio é quanto alocar de custo fixo, pois é inviável colocar todo esse custo em um único contrato, visto que o preço ficará elevado e impossível de ser praticado no mercado.

No que se refere ao custo fixo/estrutural, a banca precisará definir um critério de distribuição desse valor entre os contratos. Para essa alocação, há duas opções que se encaixam de acordo com a área de atuação do escritório:

Alocação por processo: o custo fixo/estrutural pode ser dividido pela quantidade de processos que a banca possui. Se um escritório tem um custo fixo (sem considerar o custo com a equipe jurídica) de R\$ 50.000 mil e uma movimentação média de 2.000 processos, o seu custo fixo por processo será de R\$ 25,00. Quando o escritório for precificar um novo contrato por processo, deverá considerar este custo como parte da estrutura de apoio. Se o escritório atuar para um cliente que possui 150 processos, haverá uma alocação de custo fixo de R\$ 3.750 para este contrato (sem considerar os outros componentes de preço: equipe jurídica, impostos e margem de lucro). Esse elemento pode ser calculado em sua média geral, sendo todo custo e despesa fixa divididos pelo total de processos em andamento/movimentados, ou alocado por centro de custos (departamentos/áreas). Se a banca consegue analisar sua lucratividade por área e destinar o custo fixo para cada uma delas, o cálculo pode ser feito separadamente também; pode-se ainda trabalhar com o conceito de margem de contribuição, em que

cada centro de responsabilidade precisa gerar determinado resultado que contribuirá para o lucro geral do negócio.

Alocação pelas horas totais da banca: o custo fixo/estrutural pode ser dividido pela carga horária total que a banca possui, ou seja, pelas suas horas disponíveis de trabalho dentro do mês de toda a equipe jurídica; por exemplo: se o escritório tem sete advogados que trabalham oito horas diárias, totalizando 176 horas no mês para cada um, as horas disponíveis dessa banca são de 1.232 horas, ou seja, essa é a limitação de trabalho em horas do escritório dentro do mês. Se o custo fixo é de R\$ 30.000, podemos dividi-lo por essas 1.232 horas, então o custo fixo por hora será de R\$ 24,35. Num contrato em que se estima que o cliente irá demandar 20 horas mensais, a alocação de custo fixo/estrutural será de R\$ 487,00 (R\$ 24,35 é o custo fixo por hora \times 20 horas contratadas).

É importante que a banca defina como irá dividir e alocar o custo fixo, pois ele precisa ser repassado no preço para o cliente. Calcular a capacidade em horas de trabalho da banca é importante para diluir esse custo e entender a capacidade máxima que o escritório tem para atender seus clientes, pois, como falamos anteriormente, vendemos para o cliente as nossas horas de trabalho.

C - IMPOSTOS:

Os impostos são o terceiro componente da precificação. Ao receber uma receita, ela sofrerá incidência de impostos, e esse percentual precisa ser considerado na formação do preço, pois, caso contrário, diminuirá a margem de lucro. O percentual de impostos é definido conforme o enquadramento fiscal da banca e deverá ser considerado na formação do preço. Para as bancas com o enquadramento no lucro presumido, é importante considerar uma média para o adicional de impostos de renda de acordo com o faturamento total.

D - MARGEM DE LUCRO:

Por fim, a banca irá considerar dentro da formação do preço o percentual de expectativa de lucro. Neste aspecto, é importante trabalhar com cinco níveis de margem de lucro e aplicá-los de acordo com as particularidades de cada contrato. A definição da margem de lucro ideal poderá ser um índice variável dentro da formação do preço,

pois haverá contratos em que a oportunidade de ganho será maior do que em outros; o importante é saber a margem mínima com que a banca precisará trabalhar para que os contratos não remunerem apenas para cobrir os custos envolvidos, mas também gerem lucro.

OS INFLUENCIADORES DA MARGEM DE LUCRO

Conforme falamos, a margem de lucro ou margem de contribuição em cada contrato pode ser variável, mas é importante que a banca estabeleça com quais níveis irá trabalhar e saiba o seu “mínimo” para os casos em que o cliente dita o preço.

Veremos, na sequência, como identificar e repassar no preço cada uma dessas peculiaridades dos contratos, pois, quando identificadas, vão impactar o preço e sua influência ocorrerá na margem de lucro. Portanto, há fatores não numéricos que podem ocorrer na precificação e que impactarão, principalmente a margem de ganho e precisam ser considerados. Ao analisar esses impactos, a banca será mais assertiva no valor dos seus honorários. Pode-se aplicar o conceito de precificação utilizando os modelos apresentados, porém, se não se observar os fatores que influenciam a margem de lucro, a negociação, ao final, não será lucrativa. Trata-se de uma checklist que o escritório deverá aplicar depois de finalizar o cálculo do preço usando os componentes vistos no decorrer deste capítulo.

Limitadores de tempo e processos: como vimos anteriormente, a principal estratégia da precificação é vincular o preço a uma limitação específica de trabalho, seja no âmbito consultivo, seja no contencioso. O principal erro dos escritórios está em formar o preço sem antes analisar os custos e o tempo envolvido para atender às demandas dos clientes, independentemente da área de atuação. Quando o escritório trabalha com esta relação entre preço e tempo, o risco financeiro do contrato é menor, pois a banca será remunerada por quanto tempo alocar a determinado cliente. Obviamente, no processo de negociação pode acontecer de o cliente não aceitar vincular o preço a essa limitação de tempo.

Quando, na negociação, o escritório não conseguir trabalhar com limitadores no contrato, a sua margem de lucro deverá ser maior. A análise de todos os fatores que veremos a seguir, juntamente com esse dos limitadores, deverá apontar para com qual margem de lucro ideal o escritório deverá trabalhar com este determinado cliente. Em casos assim, é mais seguro que a banca proponha a revisão do contrato

de honorários após três ou seis meses. Se o cliente logo apresenta indícios de que a demanda, possivelmente, será muito maior do que o escritório consegue prever em um contato inicial, é importante tentar “amenizar” o risco, trabalhando com um nível maior de margem de lucro. Assim, se a demanda começar a crescer, ainda haverá uma margem de custo coberta pela receita.

Ciclo operacional: a análise do ciclo de duração do processo é um fator que deve ser analisado pelo escritório. Quanto maior for o tempo para entrar efetivamente a receita do cliente no caixa, maior é o risco. É indicado ao escritório que o nível da margem de lucro adotado para processos que apresentam esta particularidade não seja o mínimo, tampouco sua média geral. É importante lembrar que, enquanto o contrato permanece ativo dentro da banca, ele está gerando custos e despesas. Portanto, a definição da margem deve considerar o fator tempo para que a lucratividade não seja totalmente absorvida porque o processo durou muito mais do que o previsto e a margem inicial de lucro era mínima, dentro da necessidade e expectativa da banca. É importante ressaltar que, como a banca não tem controle total sobre a “duração do processo”, não é ideal limitar honorários ou parcelamentos prevendo-se um “tempo” que, ao final, poderá ser muito maior.

Risco envolvido: o escritório pode precificar dois contratos iguais e chegar ao mesmo valor de honorários se considerar apenas aspectos numéricos. Porém, ao analisar as particularidades deste contrato a banca pode concluir que o fator risco é algo que deve ser evidenciado. Podemos considerar o risco do caso para o cliente, ou, até mesmo, para o escritório no que tange à sua imagem em atendê-lo. Sendo assim, quando este fator é observado, ele precisa refletir nos honorários e seu impacto ocorre na margem de lucro. A banca deve mensurar o nível de risco e considerá-lo na precificação dos seus honorários. Ele pode ser observado, também, considerando o valor da causa envolvida e o impacto de uma atuação assertiva da banca. Vale lembrar que este risco é diferente do risco financeiro do contrato. O fator aqui analisado se refere às particularidades do contrato e à profundidade do envolvimento da banca, bem como a sua atuação.

Complexidade do trabalho: a mesma linha de análise utilizada no conceito do risco aplicamos na análise da complexidade do trabalho, seja no âmbito consultivo, seja no contencioso. É importante considerar o tempo que a banca levará para atender à demanda do cliente e que vai além de horas efetivadas que podem ser mensuradas, como estudo de casos semelhantes, busca de conhecimento que vai além da matéria

envolvida etc. Há trabalhos que exigirão da banca um empenho maior que poderá não ser evidenciado no processo de negociação. Para esses casos, a margem de lucro é influenciada e deve ser adequada ao grau de complexidade classificado pelo escritório. Uma demanda elevada que pode ser impactada pela complexidade envolvida deverá ser repassada no preço.

Potencial do cliente: ao iniciar suas atividades, a banca determinará seu nicho de clientes. A segmentação influenciará os honorários. É importante sempre analisar o potencial do cliente que a banca está atendendo, desde o financeiro até exigências e particularidades. Todo o processo da precificação, em geral, deverá ser visto em particularidades para que os honorários sejam rentáveis. Essa análise do cliente vai determinar o nível da margem de lucro. Um escritório pode perder a negociação com um cliente por cobrar pouco. Antes de um atendimento é importante pesquisar sobre o cliente, o que ele realmente procura no escritório, se ele consultou outras bancas, o que vai determinar a sua escolha por um advogado etc. Dentro desse aspecto é importante analisar, também, o segmento de atuação do cliente e se atendê-lo abrirá portas para outras empresas ou contratos ingressarem na banca.

Ganhos futuros: ao iniciar uma negociação, a banca pode identificar se o cliente está atravessando uma fase financeira difícil e se o preço apresentado irá além das condições atuais para pagamento. Por isso, toda negociação deve ser iniciada pelo relacionamento, e não pelo preço. Ao conquistar a confiança do cliente, a banca terá acesso a informações importantes para concluir se há possibilidades de ganho futuro com aquele cliente e se vale assumir o risco financeiro com ele. Nesse caso, a margem é totalmente influenciada; o escritório poderá optar por trabalhar com sua margem de lucro mínima, pois identificou expectativas de melhoras nos negócios do cliente e, por consequência, isso refletirá nos honorários. Dentro desse aspecto, podemos analisar a possibilidade de indicação de outros clientes para a banca que virão por meio desse contrato. Muitas vezes, esperar com paciência pelo retorno pode ser melhor do que um retorno financeiro imediato, mas menor.

Definição de prazos: nesta análise, a banca irá considerar na negociação com o cliente as condições de prazo de contratação dos serviços jurídicos. Esse acordo diminui o risco financeiro do contrato para a banca. Estabelecer a vigência do contrato dentro do escritório auxiliará na administração financeira, pois a banca pode projetar seu fluxo de caixa, considerando seguramente a receita daquele contrato. É importante estabelecer uma multa para rescisão antecipada, pois, dependendo do tamanho da

representatividade da receita para a banca, essa saída repentina pode desestruturar não só o financeiro, mas também a equipe jurídica. É comum ver escritórios que constroem estruturas específicas para atender um determinado cliente e sofrem uma perda repentina de sua receita, com a saída do contrato que, muitas vezes, sustentava toda a operação. Para os casos em que o escritório não consegue estabelecer prazos mínimos de contratação, a margem de lucro deverá ser maior. Dentro dessa análise, é válido separar os honorários no que se refere a consultivo e contencioso, informando isso ao cliente.

Histórico interno de honorários: quando o escritório inicia a estruturação de preços, ele se prepara para começar a praticar esses novos valores no mercado. No entanto, dentro desse aspecto, deve ter dois cuidados: (i) trabalhar com uma tabela progressiva para que os novos clientes não sintam um impacto forte no valor dos honorários, (ii) cuidar para não passar preços desiguais para os clientes. É comum ver escritórios que definem o preço de acordo com o poder aquisitivo do cliente. Este modelo pode proporcionar ganhos a curto prazo, porém afeta fortemente a reputação da banca e a captação de novos clientes. A banca deve preservar sua imagem, e isso está totalmente ligado ao preço dos honorários. Um cliente pode vir indicado por outro, e a banca precisa ter as argumentações necessárias para explicar as variações de preço, que por sua vez estarão ligadas aos influenciadores da margem de lucro, em geral. Sendo assim, analisar o histórico de honorários que o escritório praticava é importante para a construção de uma nova tabela interna de preços.

Reajustes: é importante, ainda no processo de negociação, que a banca estabeleça o reajuste dos honorários ou uma periodicidade em que serão revistos. Dependendo da área de atuação, sabemos que é comum a banca necessitar de um tempo para conhecer todas as particularidades do cliente, principalmente quando se trata de pessoa jurídica e envolve, também, trabalhos de consultivo. Se o cliente não concordar com cláusulas prévias de reajuste, a banca deverá trabalhar com uma margem de lucro maior, considerando que aceitará não reajustar o contrato, porém ciente de que seus custos internos sofrerão oscilações para manter, promover e desenvolver a equipe atual.

Os influenciadores da margem de lucro são análises que vão além de aspectos numéricos e contribuem para uma visão mais assertiva da construção de preços. Dentro da estruturação da precificação, o maior desafio é definir a margem de lucro, pois ela sofre o impacto de fatores intangíveis que precisam ser estudados detalhadamente pela banca para que a definição do preço seja adequada e, principalmente, aplicável ao

cliente. Os modelos de precificação podem ser os mais elaborados possíveis; porém, se o escritório não consegue identificar as particularidades do cliente, de nada adianta todo o trabalho envolvido na organização numérica das informações.

Sendo assim, podemos dizer que a formação de preços dos honorários envolve a junção da organização financeira com as estratégias comerciais e particularidades de cada cliente. Bons honorários serão consequência de toda a gestão e excelência na qualidade do trabalho jurídico que resultarão em ganho econômico e financeiro para ambas as partes.

CLIENTE, EXPERIÊNCIA E PERCEPÇÃO COMO ATRIBUTOS DO ADVOGADO DO FUTURO

JOSÉ EMILIANO PAES LANDIM¹

Imagine que você, advogado, está em determinado local e ouve o seguinte comentário: advogados são todos iguais – não respondem e-mails, não retornam ligações, chegam atrasados aos compromissos marcados, não têm cartão de visita, material de escritório e, o pior, não passam confiança no assunto jurídico tratado.

Infelizmente isso acontece nos dias de hoje. É aquele advogado que não cuida da sua própria carreira jurídica (imagem pessoal) e de seu escritório de advocacia. É a rota de colisão com os seus clientes e potenciais clientes.

O ponto aqui é: o advogado deve ser, sempre, eficiente, diligente e disponível. É responder ao e-mail com agilidade, retornar as ligações com brevidade, responder às mensagens via WhatsApp, chegar no horário aos compromissos marcados, ter cartão de visita, material de apresentação do escritório e acima de tudo passar credibilidade, autoridade e confiança na causa que lhe é confiada.

Lembre-se de que o fator primordial para a sustentabilidade do advogado é o cliente, sendo este o pilar essencial de todo e qualquer escritório de advocacia.

1 Advogado. Graduação – Direito (Uniceub), 2008. Pós-Graduação Lato Sensu em Direito Público pela Faculdade Projeção, 2009. Advogado do Centro Universitário de Brasília (Uniceub), 2010-2014. LL. M em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas/DF, 2015. Estudou na University of California, Irvine. University Extension in collaboration with School of Law, 2015. Direito Digital no Insper/SP, 2016. Imersão Executiva em Digital Business, São Paulo/SP, 2017. Storytelling para Negócios, São Paulo/SP, 2017. Imersão Digital na Advocacia, Florianópolis/SC, 2017.

E é por isso que Philip Kotler (2003) define o marketing:

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede a magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

A essência do serviço jurídico é o cliente. Caso ele, cliente, não exista na cadeia relacional, não há contratação, deixando, assim, o advogado de gerar oportunidades lucrativas para os seus empreendimentos jurídicos.

O trabalho do advogado é construir relacionamentos com os clientes, reciprocamente lucrativos e de longo prazo. Aliás, advocacia não combina com o médio, pois o médio é mediano e o mediano é medíocre. Dê valor às pessoas que consomem os seus serviços jurídicos e entregue a solução aos problemas jurídicos apresentados por eles. Pode-se dizer, então, que, num mundo onde a atenção e o tempo são cada vez mais escassos, as marcas jurídicas precisam conquistar e encantar o seu ativo mais valioso: as pessoas. Feito isso, só me resta dizer-lhe: não tenha medo, vá em frente, porque o escritório de advocacia não vale mais do que o valor dos seus clientes.

Logo, precisamos ser obcecados por nossos clientes e sermos capazes de construir um relacionamento transparente, cordial e mutuamente proveitoso.

E aqui, para contextualizarmos, conto-lhe uma experiência de extremo valor para o nosso escritório, uma vez que ser só bom não é mais suficiente. Era maio de 2017 quando uma advogada de Teresina/PI entrou em contato com o nosso escritório e solicitou-nos os valores dos nossos honorários advocatícios para realização de dois atos processuais, quais sejam: sustentação oral quando do julgamento do seu recurso de apelação, bem como a exposição das razões por meio dos memoriais aos desembargadores da 5ª Turma do Tribunal Regional Federal² da 1ª Região.

O primeiro pensamento antes da elaboração da nossa proposta de trabalho para a advogada fora entregar algo não solicitado. como assim? Dirigimo-nos ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região para obter informações concretas sobre o processo, tais

2 Apelação Cível nº 0002997-09.2006.4. 01.4000 (Concurso Público. Contratação terceirizada. Ilegalidade), Origem: proc. nº 2006.40.00.002998-4/PI, 5ª Turma Desembargador Federal – Souza Prudente.

como: disponibilidade do desembargador relator para explicar as razões do memorial já elaborado pela advogada, previsão de julgamento do seu recurso de apelação, urgência no julgamento, pois se encontrava distribuído desde 13 de setembro de 2010 e na oportunidade deixamos os dados necessários para agendamento junto à assessoria do desembargador relator para exposição das razões recursais (memorial) da potencial cliente.

Depois disso, retornei ao escritório e enviei todas as informações sobre a diligência realizada via WhatsApp e, perceba, não havia, ainda, contratação, pagamento, solicitação de realização de diligência, pedido de informações, absolutamente nada; ao contrário, havia apenas o pedido de elaboração de proposta de honorários advocatícios, cuja ordem invertemos para gerar valor e depois, sim, efetivar a contratação de honorários advocatícios de resultados, afinal hoje, para encantar os clientes, é preciso fazer mais, melhor e mais rápido.

Nesse contexto, fomos capazes de entregar mais do que fora pedido, surpreendemos, criamos impacto. Depois de passarmos as informações, a potencial cliente virou de fato nossa cliente, mas não pense e se engane que o nosso marketing de valor, cuidado, atenção e experiência pararam por aí, muito pelo contrário a cada 15 dias íamos cobrar a assessoria do desembargador relator sobre previsão de julgamento, prazos, posicionamentos, sendo certo que, nas palavras de Sobral Pinto, “A Advocacia não é profissão de covardes”, ou seja, o advogado deve estar sempre pronto para o bom combate e o próximo desafio.

Conseguimos marcar a audiência com o assessor do desembargador relator para expor as razões do memorial (elaborado pela advogada/cliente/contratante), e ainda, sem qualquer pedido, solicitação ou acréscimo dos nossos honorários advocatícios, atualizamos os memoriais com jurisprudências recentes, reforçando, sempre, a ideia de que os clientes são os verdadeiros embaixadores da experiência, diga-se de passagem, da melhor experiência.

E, por fim, a nossa cliente nos surpreende com a seguinte mensagem. Segue o seu inteiro teor:

Bom dia, dr. Emiliano! Que excelente notícia!! Agora, vamos ficar nesse monitoramento... ah, as publicações serão feitas em seu nome, foi pedido na petição? Só pra saber se não vai sair no nome do Campelo... e se for... não tem problema... eu aviso lá no escritório dele para ficarem atentos.

Obrigada pela atenção! Qualquer ulterior solicitação, entraremos em contato e, sendo o caso, me informe o complemento dos honorários pelo peticionamento tbm, ok! Muito obrigada! uma boa semana pra vc!

Em síntese, o recurso de apelação da nossa cliente que estava pendente de julgamento desde o dia 13 de setembro de 2010 fora julgado em 24 de janeiro de 2018, sendo que a contratação dos nossos serviços jurídicos deu-se em maio de 2017.

É neste aspecto, portanto, que pequenos, médios ou grandes escritórios precisam aprender e estar preparados para sempre inovar, evoluir e, o principal, entender o ecossistema do cliente, afinal o “cliente não duvida que o advogado tenha conhecimento jurídico. Duvida, sim, se o advogado entende do negócio dele”. O advogado tem a obrigação comportamental de entender as necessidades e os desejos dos clientes, sem esquecer, todavia, a emoção que envolve as relações interpessoais entre advogados e clientes. É pensar sobretudo que:

A estratégia é o cérebro do seu escritório de Advocacia, o conteúdo produzido nos mundos off line e on line é o sangue que impulsiona, alimenta e sustenta os objetivos estratégicos, mas é o coração o único capaz de refletir o amor e emoção as pessoas. (José Emiliano Paes Landim Neto)

Transforme o seu serviço jurídico em algo revolucionário. Alie inovação, tecnologia e redes sociais. Dentro desse cenário, a sua transformação na vida das pessoas que consomem os seus serviços jurídicos será única e fora de série. É a todo instante pensar e criar momentos mágicos na vida dos seus clientes, nem que seja uma simples ligação para informar o andamento processual. É surpreender!

É assim que diversas empresas em nichos de atuação distintos se utilizam da comercialização de experiências (PINE II; GILMORE, 1999) para proporcionar algo memorável ao cliente. Cite-se, por exemplo, ótimos restaurantes reconhecidos pela qualidade de seus produtos e, também, pela experiência que proporcionam aos clientes. A Starbucks não apenas vende café, mas sim a experiência do melhor café, local, cheiro, conforto. Restaurantes como Planet Hollywood e Hard Rock Café são projetados antes de tudo como experiências. Os hotéis de Las Vegas, por serem diferentes na forma de gerar emoções, sensações e percepções, assumem características da Roma antiga; da velha Nova York; da cidade-luz, Paris. Mas o embaixador da experiência é Walt

Disney ao ter criado oportunidades para que se experimentem o Oeste dos caubóis, os castelos dos contos de fadas, os navios piratas, as montanhas-russas lúdicas ou fantasias semelhantes.

Os exemplos não param por aí e são os mais diversos. Imaginemos entrar na Niketown para comprar calçados de basquete e nos depararmos com a fotografia de 25 metros de Michael Jordan como fonte de inspiração e em seguida haver uma quadra de basquete para testar o novo tênis e verificar o desempenho. Ou visitar a REI, loja de artigos de recreação ao ar livre na qual podemos testar os equipamentos no paredão de escalada ou até mesmo experimentar a capa de chuva na sala de tempestade construída para tal fim.

Em analogia aos exemplos citados, todos os advogados prestam serviços jurídicos. O desafio, portanto, é oferecer aos clientes experiências memoráveis.

A função do advogado é criar e fornecer valor para os seus clientes e daí captar para si as vantagens decorrentes de sua atitude, notadamente na experiência do serviço jurídico prestado, respaldado por seu fornecimento solucionador, rápido, eficiente e confiável.

E, para a reflexão final, aprendi que a vida nos ensina que o legal é ser estável, receber o salário todos os meses, trabalhar somente o necessário e nada mais; é a consciência de que a segurança é sempre o melhor caminho. Não estou nem quero criticar aqueles que seguem esse caminho; afinal, o importante é ser feliz na essência de cada um.

Acontece que, diferentemente dos estáveis, outros pensam em um futuro promissor, noutros caminhos, novos caminhos, dormem e acordam com novas ideias, até que um dia resolvem empreender, criar impacto na vida de outras pessoas, assumir riscos, trabalhar mais do que a eterna maioria e ao final deixar um legado.

O caminho é longo e sem atalhos, mas o resultado final é ser reconhecido pelo que fez, deixou e receber de muitos “tiveste sorte, só isso”.

Deixem que pensem assim. Afinal, a sorte sempre está ao lado de quem se dedica a uma causa e às pessoas.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip, 1931. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. 14. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. **The Experience Economy**: work is theatre and every business a stage. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

GESTÃO DA PROCURADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO – AGILIDADE E EFICIÊNCIA NO JURÍDICO DA PREFEITURA

DANIEL LANÇA¹

A história que conto aconteceu em Itabira/MG, terra de Carlos Drummond de Andrade – *o poeta maior* –, tendo como pano de fundo a gestão da Procuradoria-Geral do Município (PGM), o jurídico da prefeitura.

Quando de minha nomeação para o cargo de procurador-geral, o então prefeito municipal chamou-me no canto e disse:

– Olha, você é jovem e estou te escolhendo, em detrimento de advogados mais experientes, pela sua dinamicidade. Quase tudo aqui na prefeitura está “agarrado” por conta da demora nos processos da PGM. Precisamos de agilizar as coisas por lá!

O recado foi logo entendido. *Dinamicidade* era a palavra de ordem.

Quando efetivamente assumi as funções, havia tantos processos na minha sala que não dava pra acreditar – processos nas mesas de reunião e do gabinete, em cima das cadeiras, no chão – um verdadeiro cemitério de papel.

Nos primeiros dias, o trabalho foi manual – e pesado. Na base da transpiração, foram indo embora os processos. Em algumas semanas, tinham sumido quase todos

¹ Daniel Perrelli Lança é advogado e CEO da SmartGov. É Mestre em Ciências Jurídico-Políticas pela Universidade de Lisboa – Portugal.

aqueles originais, mas outros muitos não paravam de chegar. Crédito muito ao trabalho dos procuradores de carreira que comigo fizeram um mutirão. Mas, naquele esforço, percebi que o desenho da lógica para a tramitação dos processos estava equivocada, burocrática e centralizadora. Era hora de mexer naquilo tudo.

Diante do imenso desafio, tomamos a decisão de contratar uma consultoria especializada em gestão de automação de processos. Como aquilo não existia de fato para o setor público, criamos um laboratório fantástico de ideias, brainstorms, e estratégias para melhorar a dinamicidade, padronizar entendimentos e materiais, acelerando o fluxo e a lógica.

Ideias reunidas, passamos a *agir*. Uma das primeiras impressões que tivemos foi de que a sistemática interna era demasiado centralizada na pessoa do procurador-geral. Tudo obrigatoriamente passava pelo seu crivo, desde a distribuição dos processos entre os procuradores de carreira até as revisões de peças processuais e assinaturas. Mesmo despachos corriqueiros esperavam, por vezes, uma semana na mesa do procurador-geral para análise, o que derradeiramente quase sempre corria nos mesmos despachos-*padrão*.

Isso é interessante porque todo processo de melhoria na qualidade de *gestão de processos* passa pela descentralização. Não se trata, entretanto, de mera distribuição irresponsável de tarefas sem controle e sem metodologia. O desafio é trabalhar a demonstração de confiança do líder em seus subordinados mediante a delegação de competências, cujo método se dá com acompanhamento frequente e paulatino. O resultado é incrível: a não dependência do andamento dos processos em apenas uma pessoa traz dinamicidade e faz com que os subordinados se sintam mais prestigiados e entusiasmados, já que trabalham com a confiança do chefe.

Claro, não bastava apenas delegar competências. A implantação da nova cultura da PGM precisava ser precedida por algo com que sou encantado – a construção de *rotinas decisórias padronizadas*. Explico: o que deve a PGM fazer no caso X, ou quando aparecer a situação Y, por exemplo.

Um dos diagnósticos descobertos na PGM foi que 95% dos processos que chegavam a nós eram padronizados com as mesmas situações (pedido de parecer jurídico para concorrência pública tipo menor preço; ou pedido de apreciação quanto a questões de servidores públicos nessa ou naquela situação, por exemplo); portanto, eram sempre as mesmas perguntas. Entretanto, nossas respostas eram muito diferentes entre si de acordo com o procurador que respondia determinado processo ou a época do

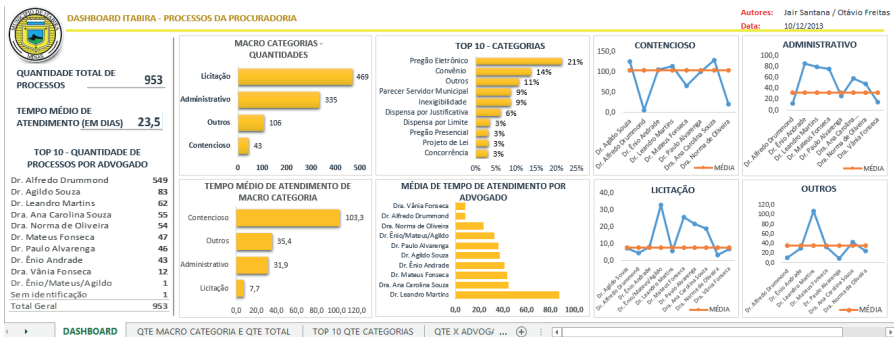
parecer. Resultado: uma verdadeira confusão. Não havia segurança jurídica decorrente da falta de padronização dos entendimentos internos da PGM.

Não eram somente os entendimentos que estavam sem padronização; os pareceres e as peças processuais em si também eram completamente desarmonizados. Cada documento tinha fonte própria, tamanhos diferentes, formatos dos mais variados. Para alguns procuradores, dois curtos parágrafos bastavam; para outros, eram necessários verdadeiros tratados de Direito. A saída: com base no levantamento das demandas mais frequentes que a PGM recebia (95% dos processos), elaboramos as rotinas respectivas com check-lists e pareceres-padrão para que os procuradores se posicionassem harmoniosamente. Portanto, tornou-se desnecessário aos procuradores elaborar pareceres às perguntas-padrão – bastava verificar a checklist e adaptar ao parecer já existente.

Com isso, foi possível alcançar a dinamicidade que o prefeito tanto queria. Quando entramos, sequer sabíamos quanto tempo de fato a tramitação de um documento interno demorava a sair com resposta. Após levantarmos os indicadores, chegamos aos números: antes de os trabalhos se iniciarem, a PGM trabalhava a uma média de 80 dias para cada parecer jurídico. Um indicador assustador – por esse motivo (mesmo sem metodologia de cálculo), o prefeito já estava desesperado por mais agilidade.

Após alguns meses, o novo indicador veio a público: para nossa surpresa, o prazo de tramitação médio da PGM caiu de 80 para *2, 3 dias* por parecer. Uma verdadeira revolução interna, motivo de grande satisfação em toda a equipe. Claro, o desenho da gestão de processos internos foi fundamental. Mas o mérito foi todo da equipe da PGM, que abraçou a ideia e trabalhou motivada para a redução de prazos internos como nossa principal meta.

Tais mensurações passaram a ser obsessão da equipe. Buscávamos diminuir ainda mais o indicador, e acompanhá-lo passou a ser divertido. Nessa senda, resolvemos transformar esses números (e outros tantos que vinham da metodologia de cálculo utilizada) em gráficos e colocá-los em um dashboard. Para quem nunca ouviu a expressão, coloco-o abaixo (um dos primeiros que mensuramos no início dos trabalhos). Afinal, uma imagem pode valer mais que mil palavras:



Assim, pelo dashboard passamos a mensurar os indicadores dos processos internos da PGM por prazos, inclusive medindo e comparando performances pessoais de cada procurador, quais eram as secretarias mais requisitantes de análises jurídicas; enfim, podíamos colocar qualquer filtro para fazer análises quantitativas e qualitativas da equipe. E tudo podia ser visto ao vivo por qualquer um que fosse à PGM (open data).

A ideia foi tão interessante que o próximo passo estava delimitado – queríamos propor ao prefeito a adoção de um *prêmio por produtividade*, baseado nos indicadores do dashboard. Por exemplo, se os advogados da área consultiva conseguissem entregar mais de 95% dos processos dentro da meta (digamos, três dias de resposta por processo), eles então receberiam 100% do prêmio por produtividade, pago uma ou duas vezes por ano. Caso alcançassem uma meta inferior (digamos, a meta estabelecida de 3 dias/parecer em apenas 85% dos processos), receberiam um percentual menor (digamos, 75% do prêmio). Lógica semelhante aconteceria com os advogados da área contenciosa. E o prêmio seria pago por equipes: todos do grupo só receberiam se todos – conjuntamente – atingissem a meta.

A próxima etapa do projeto seria a construção, via Design Thinking, de um esboço de *acordo de resultados* que atingisse não só a PGM, como também outras áreas-meio e áreas-fim. Uma ideia verdadeiramente revolucionária.

Após a concepção e execução do projeto, preciso dizer que meu trabalho ficou infinitamente mais tranquilo. Como 95% das perguntas que chegavam a nós via processos administrativos eram padronizadas, com eles já não me preocupava mais. Com as rotinas decisórias padronizadas feitas, os procuradores de carreira também tinham mais facilidade em responder com segurança jurídica e coerência interna. Sobrava-nos bastante tempo para acompanhar o prefeito em reuniões, visitas in loco etc.

Claro, nem tudo que chegava à PGM era pergunta-padrão. Aqueles 5% que saíam da curva competiam, a princípio, a mim, que cuidava de estudá-los melhor, criando uma resposta da PGM que fosse tanto inteligente ao momento quanto gerasse em si jurisprudência para os próximos adventos (novas *rotinas decisórias padronizadas*).

Nesse íterim em que formulamos as rotinas e padrões da PGM, fomos descobrindo outros gargalos, que imediatamente cuidamos de resolver.

Vimos que a quantidade de advogados era um dificultador. Embora a equipe tivesse se doando ao máximo, ainda não era o suficiente e precisávamos de mais gente. Contratamos mais três profissionais, o que contribuiu para abaixar a média de pareceres jurídicos/dia. Também elaboramos um *planejamento estratégico* da PGM, que se tornou o primeiro órgão municipal a ter diretrizes sistematicamente fundamentadas e perseguidas. Ter *missão, visão* e *valores* próprios e entender nossas fraquezas, forças, oportunidades e ameaças nos fez fundamentalmente bem.

Outra estratégia que penso ter sido bem-sucedida foi a divisão do quadro da PGM por equipes. Quando lá cheguei em 2013, todos faziam de tudo; não havia divisão objetiva de tarefas – um mesmo advogado militava num processo trabalhista pela manhã, esboçava uma defesa técnica de Tribunal de Contas à tarde e terminava o dia emitindo parecer jurídico sobre qualquer tema espinhoso em licitações públicas. Aquilo precisava mudar.

Uma vez estabelecidos os indicadores de processos da PGM, vimos a verdadeira demanda de cada área – mensuramos a quantidade de pessoas por equipe (consultiva e contenciosa, esta subdividida em fiscal e residual). Depois disso, demos suporte técnico e investimento em capacitação nessas áreas de atuação para cada funcionário ser mais assertivo em sua respectiva área de atuação.

Isso se deu exatamente porque verificamos que havia ausência de investimento da PGM no seu corpo técnico – procuradores e servidores administrativos. Aos procuradores, oferecemos uma pós-graduação em Advocacia Pública, cada qual especializou em suas áreas de atuação, custeados pela municipalidade, com a única condição de que o curso fosse devidamente concluído – do contrário, o advogado custearia integralmente o valor despendido.

Algo que ainda é um grande gargalo, de maneira geral, nas procuradorias municipais Brasil afora são os salários desses profissionais. Pelo nível de educação, complexidade dos concursos públicos e de suas funções e pela importância de suas atribuições no

cotidiano das Administrações Públicas locais, os procuradores de carreira recebem ainda muito pouco.

Entendo as dificuldades dos gestores municipais em aumentar sua remuneração. A primeira trincheira é a equiparação com outros profissionais de nível superior nas prefeituras – se é aumentado o salário dos procuradores, mas não o dos dentistas, dos auditores fiscais ou dos arquitetos, por exemplo, certamente haverá brigas.

Quando estávamos em Itabira/MG, identificamos algumas formas de resolver o problema dos funcionários da PGM sem arrumar (tanta) briga com outros setores. Uma delas foi o aumento dos honorários advocatícios. Explico: a grande maioria das prefeituras do país adota hoje, inclusive com previsão legal no novo Código de Processo Civil, a instituição dos honorários aos advogados públicos. Estes são devidos nos casos de honorários sucumbenciais (decorrentes de condenação judicial), por exemplo, mas podem ser oriundos de outros fatos, como os honorários fiscais, provenientes da execução da dívida ativa. Nestes casos, uma ação conjunta do município para recuperar mais agressivamente a dívida ativa ajuizada e não ajuizada pode trazer benefícios tanto para o Tesouro fazendário quanto para os honorários administrativos aos procuradores.

Ainda, outra solução sublinhada aqui é a instituição de um *acordo de resultados* que abranja tantas equipes de servidores públicos quantas forem interessantes para a Administração. Basta empenho e vontade política para desenhar um modelo que prime por metas e indicadores, possível tanto nas áreas-*fim* quanto *meio*, e monitorá-los de maneira séria e consistente. O resultado é animador: um modelo que efetivamente gera motivação, que por sua vez gera mais produtividade, que gera um bônus financeiro aos que alcançam a meta; bônus este que não incorpora o salário, pode ser aumentado, diminuído ou mesmo extinto a cada ano, conforme determinação superior. Sobre isso falaremos mais à frente.

Muitas foram as histórias vividas no tempo que passamos na PGM. Cabia a mim, como procurador-geral do município, coordenar toda essa engrenagem para que efetivamente funcionasse, o que nunca significou trabalhar 20h/dia – eis a diferença entre *produção* v. *produtividade*. À medida em que os mecanismos de padronização davam certo, mais azeitada trabalhava a máquina administrativa.

Competia a mim, com o tempo que tinha à disposição, pensar em outras estratégias e outros modelos de gestão que pudessem resolver problemas cotidianos internos da prefeitura, não somente da PGM. E nosso programa de melhoramento na gestão *interna corporis* da PGM acabou se transformando num projeto maior – bem maior.

Quando os resultados da ação de gestão da PGM puderam ser de fato sentidos, toda a prefeitura passou a notar a mudança de agilidade e segurança jurídica que a PGM transparecia. Não demorou muito para que o prefeito chamasse a equipe em seu gabinete para uma conversa:

– Olha, estou orgulhoso do trabalho da PGM. Dá para sentir substancialmente uma mudança de *dinamicidade* – disse o prefeito surpreso com a diminuição de 80 para 2, 3 dias para cada parecer jurídico. – Mas tenho um receio de que este trabalho não é suficiente por si. Não basta sermos ágeis na PGM se todas as outras fases dos processos internos continuam demoradas. Os outros gargalos foram se tornando mais e mais evidentes à medida que não dava mais para pôr toda a culpa na *demora da PGM*.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

VALDEMIRO KREUSCH¹

A base de qualquer negócio é construída sobre relacionamentos humanos, especialmente sobre relações de confiança, mesmo quando em ambos os lados da mesa de negociação estão presentes dois CNPJs.

No universo da advocacia essa afirmação é ainda mais presente e visível, pois, normalmente, situações de risco estão postas e vidas, carreiras, empreendimentos inteiros podem estar em xeque, devido a uma situação jurídica.

Nos últimos anos, especialmente a partir dos anos 2000, numa corrida por parte de muitos advogados e suas bancas, com o intuito de captar novos clientes, são investidas verdadeiras fortunas na captação de novos negócios. São investidos tempo, dinheiro na produção de materiais, pesquisa sobre a situação jurídica dos prospects e uma série de visitas na tentativa de aumentar a carteira do escritório.

Na grande maioria das vezes, esses investimentos são realizados sem um mínimo de organização e metodologia, o que acaba por gerar grandes prejuízos aos escritórios e descrédito à atividade denominada por marketing jurídico.

A atividade de captação, obviamente, é importante e jamais deve ser esquecida, mas, sem a menor sombra de dúvidas, mais importante que conquistar novos clientes é manter os que já foram conquistados.

Um escritório jurídico ou um advogado que atua de maneira autônoma deve dedicar-se a criar relacionamentos de longo prazo com seus clientes, pois por meio deles

¹ Publicitário e MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Executivo de Marketing com mais de 15 anos de experiência, professor de pós-graduação e da Escola Superior de Advocacia da OAB/PR (ESA), sócio fundador da Eos Inovação na Advocacia, mentor de Estratégia e Marketing Jurídico e criador do conceito Law Business Design.

será possível desfrutar de algumas oportunidades que jamais foram imaginadas, sob o ponto de vista pessoal e profissional.

Quanto maior a proximidade que o advogado mantém com seus clientes, maiores as chances de haver novas oportunidades de negócios e, eventualmente, uma indicação para trabalhar com um terceiro, dado que a relação de confiança já está estabelecida.

Acontece que é no dia a dia em que as relações de confiança são criadas, e é justamente neste ponto em que as falhas no relacionamento acontecem.

Você já deve ter visto a situação em que determinado cliente liga para o escritório com o intuito de conversar com seu advogado e este, cheio de tarefas e prazos, pede à secretária que “dispense” o cliente, pois não tem tempo para atendê-lo. Para piorar, o advogado esquece e não retorna a ligação posteriormente, deixando aquele que paga seus honorários distante, no vácuo.

Infelizmente, essa é uma prática muito comum e perigosíssima, pois abre a oportunidade para que o cliente se sinta preterido e fique aberto para ouvir de outro advogado uma proposta de trabalho.

Vale salientar que não importa se o trabalho jurídico está sendo desenvolvido de maneira impecável, o que importa é a percepção que o cliente está tendo da prestação do serviço. Lembre-se, o cliente quer muito mais do que um produto ou serviço, ele busca uma experiência positiva, ele busca ser tratado como único, ser encantado.

Isso demonstra como se deve ter cuidado com a carteira de clientes que se levou anos para construir e, além disso, mais importante que simplesmente manter o cliente, é necessário garantir sua permanente satisfação e isso só acontece com foco no relacionamento de longo prazo.

Fato curioso que atinge os profissionais do Direito é que, aparentemente, não há vida além do meio jurídico. Advogados só conversam com outros advogados ou com pessoas do Judiciário, da mesma forma que se constitui sua rede de amizades. Isso isola do mundo os profissionais dessa área.

Não é raro advogados perderem a chance de realizar negócios pelo simples fato de não manterem uma rede de relacionamento interessante e ativa, pois estão sempre atolados em prazos e outros compromissos jurídicos.

Acontece que dificilmente seu cliente será do universo jurídico. Há uma possibilidade infinitamente maior de que ele esteja em outras áreas do conhecimento, justamente nas quais você não está transitando.

Tendo em vista as premissas citadas, partimos para algo mais prático: para manter uma estratégia de gestão de clientes, é necessário, antes de mais nada, que exista um sistema de CRM (preferencialmente o mesmo software que gerencia o jurídico, administrativo e financeiro) com todos os dados básicos e também algumas informações adicionais, tais como suas preferências musicais, vinhos que saboreia, esportes que pratica, entre outras informações que permitam desenvolver um diálogo ou uma relação além do trabalho para o qual o escritório tenha sido contratado.

Ao dispor de tais informações, lembre-se de parabenizar o seu cliente no dia do aniversário, faça-lhe uma ligação, envie um presente, convide-o para um almoço, por exemplo. Faça coisas que o seu concorrente não faz, destaque-se da multidão e surpreenda o seu cliente.

A maioria dos advogados considera essas atividades uma bobagem ou perda de tempo, acham que seu escritório gastará tempo e dinheiro, mas pense bem: Você não adoraria que um prestador de serviços lhe mimasse dando atenção a elementos da sua vida relevantes para você? Tenho certeza de que sim.

É óbvio que, além do contato mais pessoal, visando estreitar o relacionamento, você deve se preocupar com o dia a dia profissional. Assim, é de fundamental importância manter o contato constante com o cliente para deixá-lo sempre atualizado sobre o andamento e a situação das ações nas quais a banca esteja atuando. Crie rotinas em seu escritório para atualização do cliente em relação à situação dos processos sob seu patrocínio, mesmo que não haja nenhuma informação nova. Entre em contato rotineiramente com sua carteira.

Sim, eu sei que o cliente pode acessar o site do escritório e, na área reservada a clientes, obter todas as informações sobre os processos; mas seja você o portador das novidades (boas ou ruins). Crie situações de dissonância cognitiva em que seu cliente seja surpreendido e vincule essa sensação de felicidade e satisfação à sua marca jurídica.

Estabeleça uma rotina de reuniões, conversas telefônicas ou via Skype, nem que seja apenas para dizer que continua tudo na mesma situação do mês anterior, mas não deixe o cliente no vácuo. Quanto mais tempo você ficar sem contato com o seu

cliente, mais oportunidade está dando para que ele fique descontente, procure outras opiniões a respeito do caso ou contrate outro profissional. Portanto, **MANTENHA CONTATO PERMANENTE.**

Nesses contatos, não seja óbvio, dizendo coisas como: “Olá tudo bem? Estou ligando para dizer que, olha, o Judiciário é lento e não houve nenhum andamento em seu processo”. Converse com seu cliente, pergunte sobre seus negócios, invista um pouco de relacionamento e, apenas após isso, dê a notícia de que nada mudou no processo. Desta forma, além de você posicionar o cliente acerca das demandas atuais, pode haver uma abertura para um novo negócio. Tenha a mente de empreendedor e enxergue novas oportunidades em cada um desses contatos.

Pensando sob outro ângulo, também sugiro realizar, com certa frequência, eventos e palestras relativos à área de atuação do escritório, mas voltados ao “core business” dos clientes (ativos, inativos e em prospecção). Nestas oportunidades você não vai fazer uma sustentação oral jurídica. O cliente não quer assistir a isso. Ele quer, sim, ver que o advogado entende suas dores e terá uma solução adequada para suas necessidades. Essa é mais uma oportunidade de você reforçar sua marca jurídica, dando a percepção ao cliente de que é uma autoridade e digno de confiança.

Não seja mais um grão na areia da praia, diferencie-se para que seu cliente enxergue em você valor. Em momentos-chave, como um trânsito em julgado favorável, não dê essa notícia em um telefonema ou e-mail frio e distante. organize uma pequena recepção para os clientes que tiveram sentenças positivas naquela quinzena ou mês e faça um brinde com eles em comemoração ao resultado positivo. Nessas situações, aproveite e convide também um prospect para enxergar as vitórias do escritório acontecendo. Isso fixará na mente daquela pessoa que sua banca é bem-sucedida e a fará querer participar do sucesso também.

Seus clientes precisam sentir orgulho por serem atendidos pelo seu escritório, pois isso os fará contar para os amigos os benefícios da sua banca, o que atrairá novos prospects a você, naturalmente. Eventos como esses que estou sugerindo servirão para fazer o cliente se sentir realmente especial e divulgar o nome da banca em sua rede de relacionamento.

A teia de relacionamentos que é construída ao longo da carreira pode ser determinante para o sucesso do seu empreendimento jurídico. Tão importante quanto o seu conhecimento técnico são as relações desenvolvidas ao longo do tempo, pois, como dito anteriormente, negócios são gerados por meio de pessoas e relacionamentos.

Assim, não se esqueça de cultivar sua rede de contatos, dentro e fora da área jurídica, e mantê-la sempre aquecida, pois nunca se sabe quem poderá ajudá-lo a conquistar um novo contrato.

Além disso, muitas vezes, perdem-se negócios apenas pelo fato de não se conhecer direito o cliente, por não ter dedicado um pouco de tempo no preenchimento de um cadastro de maneira adequada, com aquelas informações adicionais citadas, o que permitiria visualizar a oportunidade de apresentar uma nova proposta de serviços jurídicos.

Quando se estabelece com o cliente um relacionamento verdadeiro e de longo prazo, inúmeras são as oportunidades que surgem para um novo contrato, pois a proximidade cria uma relação de confiança. É natural do ser humano fazer negócios, sejam quais forem, com aqueles em quem se deposita confiança, mas a confiança só acontece a partir de relacionamentos sólidos. Pode estar certo, pois na advocacia acontece exatamente da mesma forma.

Por fim, mas não menos importante, quero compartilhar os 10 mandamentos da demanda, propostos pelos autores Mooney & Bergheim (2002):

- 01. Ganhe a minha confiança: toda empresa deve, em primeiro lugar, conquistar a confiança e a lealdade do cliente.**
- 02. Inspire-me: o cliente compra emoções.**
- 03. Facilite minha vida: crie conveniência e você venderá mais.**
- 04. Dê-me controle: o cliente deve sentir-se bem, sentir que domina em vez de ser dominado.**
- 05. Guie-me: muitas vezes a função da banca é ensinar, interpretar e mostrar as principais características do produto ou serviço jurídico.**
- 06. Mandamento 24/7: 24 horas, 7 dias por semana. Conveniência e rapidez são essenciais.**
- 07. Conheça-me: para fidelizar, é preciso conhecer.**
- 08. Supere minhas expectativas: agregue valor ao produto/serviço.**
- 09. Recompense-me: o cliente fiel merece ser mimado por meio de recompensas em função de sua lealdade à banca.**
- 10. Fique ao meu lado: relacionamentos duradouros são construídos ao longo do tempo.**

Note que em nenhum dos 10 mandamentos da demanda está escrito algo como “deixe que eu me viro sozinho”, ou então, mantenha distância. Pelo contrário, o cliente precisa ser acompanhado o tempo todo. Conduzido durante toda a jornada, de tal forma que sinta-se no controle, mas na realidade, todo o processo fez parte de uma estratégia de Marketing Jurídico bem elaborada.

COMO ESTÁ A GESTÃO DA PORTA DE ENTRADA DO SEU ESCRITÓRIO?

ERIKA GISELE LOTZ¹

Esta pergunta lhe parece estranha? Muito bem, o escritório cresceu e, com o crescimento, surge o *desafio* da contratação. A princípio um procedimento que aparentemente deveria ser simples vai adquirindo diversas nuances, pois na prática nos damos conta de que não é tão simples assim, de que requer *método, conhecimentos e ferramentas* que lhe permitam fazer a escolha mais eficaz.

Muito bem, mas o que é gestão da porta de entrada? Em termos simples, é um conjunto de procedimentos que auxiliam a atrair e selecionar o candidato com melhores condições para desempenhar o cargo e ambientá-lo não apenas com as atividades a serem desenvolvidas, mas também com a cultura do escritório e a equipe de trabalho e desta com o novo colaborador.

1 Diretora do Studio de Coaching Erika Lotz (www.erikalotz.com.br), mentora de capital humano da Éos Inovação na Advocacia e consultora em gestão de pessoas da Alta Direção Consultores Associados. Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (1994), especialista em Fundamentos Estéticos para Arte-Educação pela Faculdade de Artes do Paraná (1998) e mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (2002) e pós-graduanda em Análise Neuroespiritual pela Universidade do Atlântico (2017), Espanha. Possui formação em Coaching pela Coaching Foundation Skills in Coaching (2009) e Sociedade Brasileira de Coaching (2013); e Master Practitioner em Programação Neurolinguística (2009). Atua como coach, ministra programas de desenvolvimento pessoal e interpessoal em organizações em todo o Brasil. É docente em programas de graduação e MBAs nas áreas de Gestão de Pessoas e Coaching. Autora das seguintes obras: *Gestão da qualidade de vida no trabalho* (2017); *Recrutamento e seleção de talentos* (2015); *Coaching e mentoring* (2014); *Aprendizagem organizacional* (2013); *Gestão de talentos* (2012) e *Administração estratégica e planejamento* (2004).

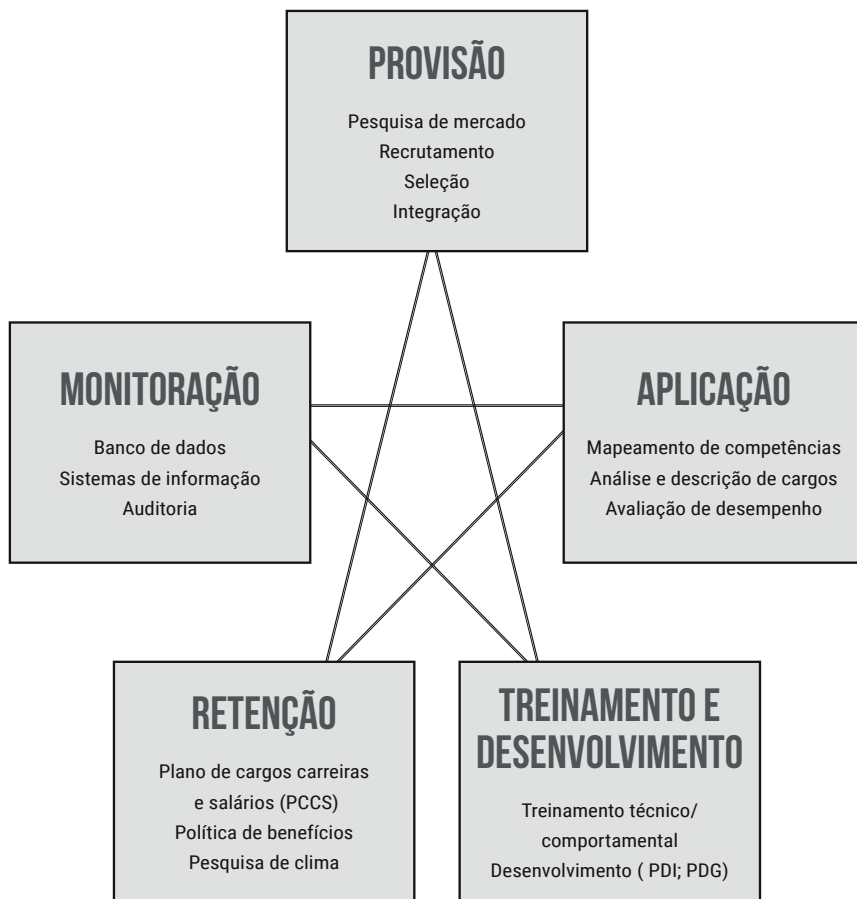
Agora vamos fazer uma varredura em como a porta de entrada do seu escritório é gerida. Primeiramente, como é realizado o processo seletivo do seu escritório? Existem critérios claros e objetivos que norteiam a escolha do candidato em relação às competências requeridas pelo exercício do cargo? Existe um mapeamento de competências técnicas e comportamentais do cargo? O conjunto de etapas do processo seletivo lhe oferece um perfil deste candidato em termos de conhecimentos, expertise e comportamentos?

Ou a seleção é realizada de modo intuitivo abrindo o espaço para ensaio e erro, ensaio e erro até que venha um acerto? Veja bem, meu caro advogado, se é isso o que ocorre, seu escritório está perdendo em diversos aspectos: recursos financeiros, pois o processo seletivo requer investimento; tempo, pois pessoas no seu escritório estão voltadas a realizar, se não todo o processo (desde a triagem do currículo; entrevista tradicional; entrevista comportamental com foco em competências; dinâmicas de grupos; *assessment*, entre outros), certamente estará envolvida na entrevista técnica, sem contar a perda de produtividade, pois a ausência de um profissional nas rotinas massacrantes do escritório impacta diretamente nela. Por isso é tão importante olharmos com carinho para a gestão da porta de entrada.

A gestão da porta de entrada é composta por uma série de procedimentos que compõem a gestão de pessoas. A gestão de pessoas é uma grande área da organização que vai muito além da administração de pessoal ou de rotinas de RH. Ela é análoga a um sistema composto por subsistemas independentes, porém altamente relacionados. A vitalidade de um implica que outro também goze de boa saúde. Parece confuso? Então vamos lá! Vou apresentar brevemente cada um dos subsistemas e então situar a gestão da porta de entrada nesse processo todo.

Observe a figura a seguir:

Figura 1 – A gestão estratégica de pessoas



Fonte: desenvolvido pela autora.

A gestão de pessoas comporta processos bastante distintos entre si; o resultado de cada área impacta e é impactado pela outra área, em um movimento altamente dinâmico, por sua vez impactado pelo ambiente externo e pelo ambiente interno do escritório.

Por exemplo, como é possível realizar uma contratação eficaz se desconheço os requisitos do cargo? E, se reconheço os requisitos do cargo, como posso ter a clareza do perfil profissional mais compatível ao exercício das funções? Como posso avaliar o desempenho se os critérios de desempenho do cargo não estão claros? E, se isso não está claro, como posso oferecer feedback? Se os critérios de desempenho

não estão claros nem para o escritório nem para o colaborador ou associado, como oferecer feedback? E, se não tenho bases sólidas para oferecer feedback, como traçar um plano de desenvolvimento individual que permita elevar o patamar de desempenho do colaborador/associado em consonância com o planejamento estratégico do escritório? Perceba que a gestão de pessoas assume perspectiva sistêmica. O conjunto de procedimentos de um subsistema impacta diretamente o outro.

Mas agora vamos dar foco os procedimentos que carinhosamente denominamos gestão da porta de entrada, que compõem os procedimentos do subsistema de provisão.

A gestão da porta de entrada tem por objetivo trazer as pessoas certas para o escritório. Contempla os seguintes procedimentos:

– **Pesquisa de mercado:** disponibilidade de mão de obra; padrão de remuneração praticado pelo mercado.

– **Recrutamento:** etapa inicial do processo seletivo que tem por objetivo “atrair” o candidato cujo perfil é compatível com os requisitos do cargo. Pode ser recrutamento interno, externo e misto, o que é determinante à qualidade do processo de seleção, pois de nada adianta o escritório atrair um grande contingente de pessoas que não estejam em consonância com as demandas do cargo. O recrutamento eficaz é aquele que nutre não apenas quantitativamente, mas, sobretudo, qualitativamente o processo seletivo.

– **Seleção:** etapa subsequente ao processo de recrutamento que tem por objetivo colocar a pessoa certa no lugar certo por meio de um conjunto de etapas que possibilitem a escolha do candidato que apresente maior possibilidade de desempenhar adequadamente as funções de acordo com as necessidades do cargo e da cultura do escritório. Para ser eficaz, o processo deve considerar a compatibilidade entre o perfil da vaga e a cultura da organização, o perfil do gestor imediato e as crenças e os valores do candidato. **Essa compatibilidade é determinante para a adaptação e permanência do colaborador no escritório.** O processo seletivo é composto por um conjunto de etapas, definidas tendo em vista a complexidade do cargo, a saber:

- **triagem do currículo;**
- **entrevista tradicional;**
- **entrevista comportamental com foco em competências;**
- **testes de conhecimento e habilidades;**

- **mapeamento de perfil (*assessment*² / testes psicológicos);**
- **dinâmica de grupo;**
- **entrevista técnica.**

– **Integração de pessoal:** tem por objetivo promover a ambientação do colaborador com as tarefas, a equipe e a cultura do escritório e também do gestor imediato e da equipe com o novo colaborador. Oportunizar ao novo colaborador sentir-se acolhido, seguro e perfeitamente à vontade desde o seu primeiro dia de trabalho não é apenas um detalhe de delicadeza humana que devemos a todos, mas também se constitui numa estratégia gerencial (GUIA EMPRESÁRIO, 2013). O período inicial é decisivo para a adaptação, por isso algumas organizações adotam programas simples e altamente eficazes para acolher e “cuidar” do novo colaborador. Acolher é “receber, tomar em consideração, atender”, registra Kury (2004, p. 23). Significa oferecer recepção cordial e com gentileza ao novo integrante da casa e seguir com ele de modo a construir a familiaridade deste com valores, regras, procedimentos, padrão de qualidade, políticas, enfim, todo o *jeito* de funcionar do escritório. Sentir-se bem, sentir-se bem-vindo, contribui para a construção de laços de confiança e segurança, o que certamente apresenta reflexos na qualidade e no resultado do trabalho, sobretudo na permanência do novo colaborador. Vale enfatizar que a integração do novo colaborador não é um evento realizado em um dia, mas sim em todo um processo; muitos escritórios têm obtido êxito com programas de mentoring nessa etapa.

– **Avaliação de período de experiência:** é o período no qual as partes se avaliam. De um lado, o escritório pode observar e avaliar os aspectos técnicos e comportamentais do colaborador, que por sua vez também avalia o ambiente de trabalho e as condições oferecidas pela empresa. Trata-se de uma etapa muito importante, pois permite avaliar as aptidões, as habilidades, a conduta e o real desempenho do novo colaborador, ao mesmo tempo que apresenta a ele as condições de trabalho que o escritório tem a oferecer. É o período no qual é dada a oportunidade para que ambos decidam permanecer ou romper a relação.

– **Entrevistas de desligamento:** cuidar da saída do colaborador também é função da gestão da porta de entrada do escritório. A entrevista de desligamento fornece informações valiosas que sinalizam oportunidades de melhoria a respeito de diferentes

2 Avaliação de perfil. DISC; Profiler; análise neuroescritural, *entre outros*.

aspectos, desde o modelo de gestão adotado, comunicação, até procedimentos, entre outros.

E, se você está se perguntando qual é o primeiro passo em direção à implementação da gestão da porta de entrada, eu lhe afirmo que é cuidar do mapeamento de competências e da análise e descrição de cargos. Esses documentos lhe fornecerão parâmetros sobre o *que procurar*. Certamente, quando sabemos o que estamos procurando, temos maiores probabilidades de sabermos quando encontramos o que estava sendo procurado.

Antes de apresentar o mapeamento de competência com a análise e descrição de cargos, considero importante que nos detenhamos por alguns momentos ao conceito de *competências*.

Competência é “a capacidade de combinar recursos incorporados à pessoa, como conhecimento, habilidade, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais entre outros e os recursos presentes no meio”, explica Bitencourt (2010, p. 178). competências são entregas.

Durand (1998) articula competências em torno de três dimensões – conhecimento, habilidade e atitude – necessárias para atingir determinados objetivos.

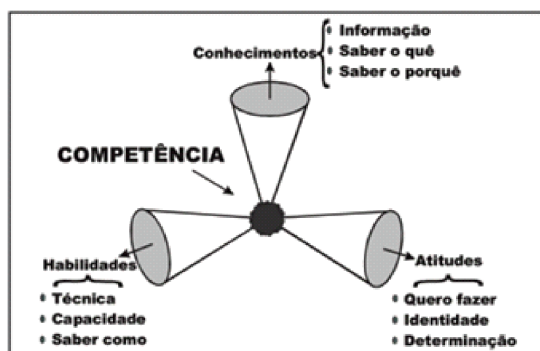


FIGURA. 1 – As três dimensões da competência
Fonte: Durand (2000) apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10

Figura 1 – As três dimensões da competência

De acordo com o modelo:

Dimensão	Característica
Conhecimento	É o <i>saber</i> , formado por tudo o que o indivíduo aprende ao longo de sua história, nos livros, na escola e por meio das experiências de vida.
Habilidade	É o <i>saber fazer</i> ; o <i>know-how</i> que adquire e desenvolve por meio da <i>prática</i> .
Atitude	É o <i>querer fazer</i> ; são as intenções manifestadas por meio dos comportamentos; é a <i>ação</i> que leva ao resultado.

Fonte: elaborado pela autora com base em Durand (2000).

É importante destacar que, na busca por competências, devem-se distinguir competências técnicas das competências comportamentais. E somente as primeiras é que conseguimos identificar nos dados do currículo. As competências comportamentais demandam investigações aprofundadas e criteriosas; arrisco afirmar que, mesmo com auxílio estratégico de ferramentas de assessments, talvez não tenhamos 100% de certeza sobre o perfil do candidato. Mas o que difere as competências técnicas das comportamentais?

As competências técnicas são necessárias à execução das tarefas. Os conhecimentos específicos da área de atuação do Direito; a perícia em redigir peças jurídicas; o domínio do pacote Office, entre outros, compõem o conjunto das competências técnicas do candidato. Para ilustrar, tomemos, por exemplo, os músicos de uma orquestra. Cada qual domina com maestria determinado instrumento. É a destreza de cada um que fará a execução de uma belíssima sinfonia. Não é a marca ou a natureza do instrumento que reproduzirá a belíssima peça, mas a habilidade e destreza de cada músico.

As competências comportamentais constituem os aspectos emocionais cujas bases se encontram na *inteligência intrapessoal*, aquela voltada ao conhecimento de si mesmo, e na *inteligência interpessoal*, voltada ao relacionamento com os outros. São exemplos de competências comportamentais a capacidade de trabalhar sob pressão, a tolerância a frustrações, a capacidade de gerir conflitos, a gestão do tempo, a flexibilidade, a criatividade, entre outros.

O conhecimento, a habilidade e a atitude isoladamente não formam a competência. competências são *sinergias*, nas quais o todo é muito maior que a soma das partes, é a *combinação* de saberes, conhecimentos, valores, atitudes e habilidades que se deparam e se ampliam *conjuntamente* (DUTRA, 2001).

Os profissionais entram para as empresas por conta das competências técnicas, mas as comportamentais são absolutamente determinantes na permanência do profissional. Imagine que o advogado tem doutorado, mas não consegue suportar a pressão das demandas do dia a dia. Perceba que as competências comportamentais são basilares para o desempenho e para a qualidade das entregas profissionais.

Se você está se perguntando: “Ok, então como saber quais são as competências técnicas e comportamentais do cargo?”. É aí que entra em cena o mapeamento de competências, que nada mais é do que a identificação e descrição das competências fundamentais ao exercício do cargo. Vamos imaginar que o escritório precise contratar um *controller*. Para o desempenho desse cargo, é fundamental que o candidato demonstre elevada organização, atenção a detalhes, disciplina, capacidade de trabalhar sob pressão, equilíbrio emocional, entre outros. O mapeamento dessas competências permite prosseguir com a investigação comportamental de modo a identificar se o candidato detém tais requisitos e em qual grau de desenvolvimento.

Entrevista comportamental com foco em competências, ferramentas de avaliação de perfil, a exemplo do DISC e Profiler, e teste psicológico permitem levantar algumas informações a respeito do perfil comportamental do candidato. Lembro que tais ferramentas devem também ser combinadas com outras estratégias de investigação, como entrevistas, dinâmicas de grupo, entre outras.

A descrição tem por objetivo identificar o conjunto de funções, atividades e responsabilidades do cargo. Dessa forma, cada qual pode concentrar seus esforços na realização do que é de seu âmbito de atuação e evitar que atividades sejam desenvolvidas em duplicidade. A descrição de cargos poupa esforços, determina limites de autoridade e responsabilidade e permite também que seja identificado o perfil adequado que um colaborador deve apresentar para desempenhar o cargo. Sem contar que é fundamental na hora de elaborar a ferramenta de avaliação de desempenho; isso sem falar na grande ajuda que oferece ao gestor na hora de oferecer feedback ao colaborador e apontar as oportunidades de melhoria.

É um registro formal e por escrito dos elementos significativos do cargo e apresenta as seguintes informações:

- **O que o ocupante faz: consiste no detalhamento das atividades.**
- **Quando o ocupante faz: é a periodicidade da execução de determinada tarefa.**
- **Como o ocupante faz: qual é o método, a técnica, a ferramenta utilizados para a realização das tarefas.**
- **Por que faz: é o objetivo do cargo.**

A análise identifica e detalha os requisitos qualitativos do cargo, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas do ocupante para que este possa desempenhar adequadamente a função.

Aqui é importante destacar que muitos escritórios optam por terceirizar o processo seletivo a empresas especializadas. Mas mesmo tais empresas necessitam desses documentos para que possam empreender a busca no caminho certo. Quando o escritório apenas oferece um briefing do que deseja em termos de perfil e conhecimentos do candidato, corre o risco de oferecer informações amplas ou incompletas.

Assim, espero ter contribuído para esclarecer a relevância da porta de entrada na gestão estratégica de pessoas do seu escritório. Lembre-se de que gerir é obter resultados por meio das pessoas. Da qualidade desses resultados depende a qualidade, a competitividade, a rentabilidade e a sustentabilidade do seu escritório. E, para finalizar, faço minhas as palavras de Paul Russel, diretor de liderança da Google, citado por Cumberland (2014, p. 97), “o desenvolvimento pode deixar pessoas ótimas ainda melhores, mas se eu tivesse apenas um dólar para investir, investiria 70 centavos para fazer a pessoa certa vir a minha porta”.

REFERÊNCIAS

CUMBERLAND, N. **Recrutamento em uma semana**: aprenda a selecionar e reter os melhores profissionais e tenha uma equipe motivada e vencedora. Barueri: Figurati, 2014.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIA EMPRESÁRIO. Motivação e avaliação na empresa, como fazer para obter melhores resultados. 2013. Disponível em: <<http://www.guiaempresario.com/motivacao-e-avaliacao-na-empresa-como-fazer-para-obter-melhores-resultados>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

LOTZ, E. G.; BURDA, J. A. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2015

GESTÃO FINANCEIRA NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

JORGE MAJESKI¹

Costumo ouvir sempre que advogados não gostam de números e que isso inclusive foi um fator decisivo na escolha de suas carreiras. Pois bem, temos que deixar claro desde já que não é possível manter uma empresa, independentemente do porte ou tamanho, sem conhecer pelo menos o mínimo de gestão financeira.

A ideia dessas próximas páginas não é torná-los exímios gestores financeiros, mas sim caminhar pelas ferramentas básicas necessárias para que os escritórios sejam saudáveis a longo prazo e não se depararem com grandes imprevistos no decorrer do caminho.

Já falamos no livro sobre planejamento estratégico, gestão de pessoas, marketing, controladoria jurídica, e como é que tudo isso casa com a gestão financeira do escritório? A resposta mais simples e objetiva que tenho é: em tudo!

Todos os objetivos definidos no planejamento estratégico que, de forma simples e resumida, retratam onde a empresa está, aonde quer chegar e como fazer isso devem ser calçados no planejamento financeiro. Como se tornar o melhor escritório em sua área de atuação? Como se tornar o escritório mais contratado por determinado segmento de empresas? Como ter a máxima satisfação dos seus clientes?

Esses são exemplos de objetivos que podem ser definidos e devem estar alinhados com o planejamento financeiro do negócio.

¹ Jorge Majeski é sócio fundador da Éos Inovação na Advocacia, mentor da área de finanças para escritórios de advocacia, formado em Administração de Empresas pela UFPR, especialista em controles, performance e planejamento financeiro.

Da mesma forma, podemos falar do marketing. como captar mais clientes? Como reter os clientes? Como agregar valor ao cliente? Como converter mais propostas? Se levamos pelo lado frio dos números, todas as estratégias de marketing desenvolvidas por qualquer tipo de empresa visam ao aumento de vendas. Isso fica mais nítido quando analisamos o varejo, com suas promoções e propagandas. Obviamente, na advocacia, não funciona da mesma forma. Porém, todas as estratégias definidas pelo seu escritório visam à conquista de clientes. Clientes esses que são responsáveis pelos honorários do escritório. E clientes esses que podem ser o maior canal de propagação do nome do escritório, seja positivamente, seja negativamente. Todas essas metas definidas de captação, relacionamento, conversão, entre outras, devem estar conectadas diretamente com o financeiro. Não há como definirmos um orçamento, por exemplo, sem que tenhamos uma meta de receita, definida juntamente com as estratégias de marketing do escritório.

E a gestão de pessoas? É muito atrativa para os profissionais do mercado a possibilidade de trabalhar em um escritório com plano de carreira formatado. Plano de cargos e salários. Potencial de melhores ganhos por meio da remuneração variável. com certeza todas essas ferramentas implantadas trariam inclusive melhores colaboradores para dentro do escritório. Diminuiria o turnover e, dependendo dos aspectos definidos, faria cada colaborador também se sentir dono do escritório. Talvez essa seja a área de mais fácil correlação com as finanças. como elaborar um plano de cargos e salários compatível com o desempenho do escritório? Como atrelar remuneração variável, sem que comprometa a carteira ou a margem de lucratividade do contrato? São perguntas muito comuns que passam muitas vezes despercebidas quando o escritório está procurando, na melhor das intenções, melhorar as condições de carreira dos colaboradores. Essas mudanças podem na verdade ser um grande tiro no pé, caso não estejam bem alinhadas com o planejamento financeiro.

Por último, e não menos importante, a controladoria. O coração de todo escritório de advocacia, onde tramita diretamente toda a informação jurídica e estratégica de sua prestação de serviços. Muito da organização e tramitação dentro do jurídico é responsável por gerar informações para o departamento financeiro. Tempo estimado de tramitação do processo, contingenciamento, contratações de terceiros, pagamento de custas processuais ou outras despesas referentes aos processos são alguns exemplos de informações importantíssimas que nascem pela equipe jurídica do escritório, mas que se conectam diretamente com o departamento financeiro. Rotinas bem desenhadas de administração de contratos, controle de pagamentos e reembolsos de

guias, autorização para contratação de terceiros são alguns exemplos de organização fundamental dos escritórios. Todas essas informações devem estar bem amarradas dentro do financeiro para que seja possível gerir de maneira saudável o fluxo de caixa do escritório e até mesmo analisar constantemente o desempenho de seus clientes.

Nos últimos parágrafos, passamos rapidamente por alguns pequenos exemplos de como as finanças se conectam com todas as áreas de gestão do escritório e de qualquer outro tipo de empresa. Ressalto mais uma vez que, independentemente de tamanho, área de atuação, posicionamento e qualquer outra variável, o controle financeiro é fundamental para aferir, em tempo real, o desempenho do negócio.

Por fim, antes de prosseguirmos nessa área de gestão, quero reforçar que a administração financeira não é um bicho de sete cabeças. Muito pelo contrário. Com rotinas básicas e controles bem definidos, podemos pilotar e monitorar o andamento do nosso negócio, bem como tomar decisões estratégicas seguras e em tempo real, diminuindo os riscos e trabalhando com maior assertividade.

PREMISSAS BÁSICAS DO FINANCEIRO

Dividiremos a abordagem das finanças na advocacia em dois grandes grupos. O primeiro chamaremos de tesouraria, em que definiremos as questões básicas e essenciais para a organização de qualquer escritório. No outro grupo, trataremos de ferramentas estratégico-gerenciais, que podem ser adaptadas dependendo do porte do escritório, mas também podem e devem ser utilizadas independentemente do tamanho.

Antes disso, falaremos sobre algumas premissas básicas das finanças. Antes de qualquer ferramenta de administração financeira, precisamos de definições internas no escritório. Essas regras devem ser desenvolvidas e, acima de tudo, seguidas pela diretoria da banca. Não adianta de nada definirmos regras para o escritório, quando os sócios podem quebrá-las.

Nesse sentido, trataremos da nossa primeira premissa: separe os dinheiros!

A contabilidade tem alguns princípios que ditam suas funcionalidades. Dentro deles, ressalto aqui o princípio da entidade, que diz "...o patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários..." (Resolução CFC 750, de 29 de dezembro de 1993, art. 4º).

Todo empreendedor que abre seu negócio (e nisso se incluem, sim, os escritórios de advocacia) objetiva lucro. Todo trabalho e toda a dedicação devem ser remuneradas, porém sem misturar as finanças da empresa com as finanças pessoais. Infelizmente, é muito comum essa mistura nos escritórios, principalmente quando ainda são pequenos ou emergentes. É fundamental que desde o início os sócios tenham disciplina e separem os caixas. Deve ser entendido que quem gera receita é o escritório, quem gera custos e despesas também é o escritório. Por fim, quem gera lucro é o escritório. Lucro esse que pode ser distribuído entre os sócios, depois de o escritório conseguir pagar todas as contas com o dinheiro que gerou. Já me deparei com inúmeras situações em que os sócios priorizavam suas remunerações em detrimento às despesas do escritório. Ou então, mais comum: deixam todas as suas contas particulares para serem pagas pelo escritório.

Administração financeira é calcada em dois pilares: disciplina e organização. Recomendo que os sócios dos escritórios tenham esse entendimento desde sempre. O escritório gera lucro, que por sua vez remunera os sócios. Os gastos particulares dos sócios devem ser supridos por sua remuneração. Nossa segunda premissa é: ache um contador confiável.

Encontro constantemente sócios de escritórios que não fazem a mínima ideia de como anda sua contabilidade. Respostas do tipo: “isso é com o contador” ou “o contador é que sabe” são as mais comuns quando pergunto algo sobre a contabilidade do escritório.

Contabilidade e finanças são ciências diferentes. A contabilidade em forma básica é composta pelo balanço patrimonial e pela DRE (demonstração de resultado do exercício). Essas ferramentas servem para analisar a situação financeira da empresa, além de apresentar as informações legais e tributárias exigidas.

Já as finanças controlam as disponibilidades, o caixa e todas as operações que envolvem sua movimentação no dia a dia da empresa. Cabe ao financeiro da empresa prestar informações corretas ao contador, para que a contabilidade seja bem-feita, e analisar os relatórios contábeis quando finalizados.

Esse vai e vem de informação é que acaba gerando o problema. Muitas vezes o escritório não tem uma pessoa com conhecimento e experiência que possa alinhar com o contador as melhores práticas para que essa logística funcione bem. O escritório não sabe exatamente que documentos enviar, e a contabilidade não demanda do escritório tal documentação, trabalhando somente com o que tem à mão, ou, ainda, deixando de

elaborar seus documentos com frequência, ficando tudo apenas para final do exercício, o que pode ocasionar surpresas negativas para o escritório.

Recomendo que solicite ao seu contador apresentar mensalmente os balancetes do escritório, bem como a DRE; que sejam bem alinhadas entre o financeiro e a contabilidade as regras de remessa e retorno de documentação para que não aconteçam erros ou falhas. Além disso, quando for escolher o contador, procure um que trabalhe de forma proativa, antevendo fatos antes de ocorrerem, para que a tomada de decisão dentro do escritório seja a mais acertada possível.

Terceira premissa: faça seu planejamento financeiro. Há uma frase bastante conhecida que diz: “Para quem não sabe aonde ir, qualquer lugar serve”. Essa frase conecta-se perfeitamente com a administração financeira. Sem planejamento, sem metas, sem controle, jamais saberemos se o negócio está realmente indo bem ou mal. É comum a percepção de que, quando está sobrando dinheiro nos bancos no final do mês, o negócio está indo bem. Essa não é necessariamente uma verdade nua e crua.

De fato, é algo extremamente positivo ter sobra de caixa ao final de cada mês. Significa que todas as contas foram pagas e ainda assim sobrou dinheiro. Mas será que o desempenho do escritório realmente foi bom? Ele realizou as provisões necessárias para pagamentos futuros, de impostos e encargos trabalhistas, por exemplo? Realizou provisões para investimentos futuros (reformas, compras, cursos, marketing)? E, talvez a pergunta mais importante, analisou seus gastos para verificar se estão ocorrendo perdas, falhas ou retrabalhos, ou simplesmente se estão de acordo com o planejado?

O que quero deixar claro é o seguinte: por mais que sobre dinheiro todo final de mês na conta do escritório, talvez estejam acontecendo falhas de administração que poderiam melhorar ainda mais esse desempenho. Talvez os gastos estejam completamente fora de controle e sem monitoramento e, por conta dessa falsa sensação de segurança, são tratados com descaso. Seu resultado poderia ser melhor do que está sendo.

Além disso, há uma diferença muito importante na administração financeira: lucro é diferente de sobra de caixa! O dinheiro que sobrou ao final do mês nas contas do escritório não é necessariamente seu lucro. Quando os sócios dividem o saldo das contas bancárias ao final do mês, muito provavelmente estejam fazendo distribuição de caixa, e não de lucro.

O planejamento financeiro está diretamente ligado ao planejamento estratégico do escritório e abrange todas as áreas de gestão, como vimos. Qual é a meta de faturamento por área de atuação do escritório? Ou por carteira? Ou, caso ainda não seja possível essa divisão, qual é a meta de faturamento do escritório?

Vale lembrar que, para sustentar a operação e gerar a receita necessária, haverá gastos de várias naturezas diferentes. Para atingir a meta proposta, precisaremos contratar pessoal? Será necessário ampliar a estrutura? Precisaremos investir mais em tecnologia e segurança da informação? Quanto será gasto e de que forma para trabalharmos e atingirmos os objetivos?

São várias questões que devem ser respondidas pelos sócios para que possam planejar as finanças do escritório e, se possível, sustentar esse planejamento em um orçamento anual, que deve ser seguido por todos do escritório.

Quarta premissa: lucro não é caixa, e caixa não é lucro.

Temos dois regimes básicos de controles financeiros – o regime de caixa e o regime de competência.

O regime de caixa registra entradas e saídas de valores na empresa, levando em consideração a data exata em que esses valores efetivamente entraram ou saíram das contas, provocando sempre alteração no saldo existente.

Por exemplo, se meu saldo bancário de ontem na conta bancária do escritório era de R\$ 10.000,00, hoje foram recebidos honorários na ordem de R\$ 3.000,00 e também foi pago o aluguel do escritório no valor de R\$ 1.300,00.

Vamos à conta: $10.000 + 3.000 - 1.300 = 11.700$

Tanto a entrada quanto a saída de valores que aconteceram hoje são registradas pelo regime de caixa, pois provocaram alteração no saldo da conta do escritório.

O fluxo de caixa é a ferramenta utilizada para controlar as entradas e saídas do escritório, que provocam alteração no saldo, por meio do regime de caixa.

Já o regime de competência leva em consideração sempre quando o ato foi gerado, sem se importar quando efetivamente o valor será recebido ou pago.

Por exemplo, os honorários de R\$ 3.000,00 recebidos hoje, conforme o exemplo, podem ter sido gerados no mês anterior; porém, devido ao acordo de pagamento

realizado junto ao cliente, foi estipulado o prazo em questão para que ele fizesse o pagamento.

Nesse exemplo, a competência dos honorários seria do mês anterior, porém, a efetiva entrada de caixa aconteceu somente este mês. O mesmo pode ocorrer com pagamentos, por exemplo: uma compra feita no cartão de crédito e parcelada em duas vezes. A data de competência dessa movimentação registrará o dia em que essa compra foi feita, sem considerar os pagamentos.

Já o regime de caixa, não levará em consideração a data da compra, mas sim a data em que serão pagas as duas parcelas e seus respectivos valores.

O regime de competência é utilizado tanto na elaboração do balanço patrimonial quanto da DRE e diz que: "... As receitas e as despesas devem ser incluídas na apuração do resultado do período em que ocorreram, sempre simultaneamente quando se correlacionarem, independentemente de recebimento ou pagamento" (Resolução CFC 750, de 29 de dezembro de 1993, art. 9º).

Por fim, por meio da DRE, que confronta receitas, gastos e investimentos, obtemos o lucro, que é o resultado dessa subtração.

Portanto, lucro é diferente de caixa. Quando levados em consideração somente os saldos bancários para distribuição de valores, provavelmente estará sendo feita uma distribuição de caixa, sem levar em consideração efetivamente o lucro.

É importante frisar que, quando me refiro à administração financeira ou uso a expressão "departamento financeiro", não quero me referir somente a médios e grandes escritórios que contam com uma ou mais pessoas dedicadas exclusivamente à gestão financeira. Muito pelo contrário, independentemente do tamanho da banca, ela sempre deve observar a correta organização e o efetivo controle de sua movimentação.

É claro que, quanto maior é o volume de processos e quantidade de colaboradores, torna-se insustentável pensar em um escritório sem gestão financeira. Entretanto raríssimos escritórios já nascem com porte grande. Na imensa maioria das vezes, a banca vai crescendo com o passar dos anos e também com a relevância dos trabalhos prestados em seu mercado de atuação.

E por isso chamo atenção: a gestão financeira deve ser realizada por todos os tipos de empresas, escritórios de advocacia, inclusive profissionais autônomos. Quando a ideia de gestão financeira já existe dentro de um escritório desde sua criação, torna-se muito mais fácil aos sócios avançarem para novos patamares de análises e operações.

Há inúmeros exemplos para citar sobre bancas que, depois de grandes e consolidadas no mercado, viram-se desesperadas para implementar o básico de gestão financeira, pois não tinham nenhuma noção sobre seus números.

Vale ressaltar desde já também que, quando falo em finanças, obviamente não me refiro somente à mera atividade de pagar e receber contas. Evidentemente tudo gira em torno disso, mas essa é apenas uma simples atividade operacional do dia a dia que, por si só, não fornece nenhum tipo de informação.

A administração financeira deve ser utilizada para proporcionar uma visão gerencial do seu negócio, fornecendo subsídios para tomada de decisão a qualquer instante. Além disso, ocupa uma posição de referência estrutural, até porque não existe nenhum tipo de entidade que em algum momento precise gerir recursos da melhor forma possível, até mesmo organizações não governamentais que não visam ao lucro.

Também já vimos alguns exemplos anteriormente de como a gestão financeira interliga todas as áreas de um escritório. A gestão de pessoas, o marketing jurídico, a produção jurídica e até toda a infraestrutura conecta-se diretamente a recursos que devem ser bem geridos para otimizá-los.

Precisamos ter como objetivo buscar sempre soluções inovadoras de controle e gestão, buscando proporcionar uma visão de sustentabilidade financeira de longo prazo para o escritório, organizando com velocidade e rapidez a informação para que a tomada de decisão possa ser ágil e acertada.

Todo negócio envolve três atividades financeiras principais, que são responsáveis pelo bom ou mal desempenho da empresa: lucro, fluxo de caixa e planejamento financeiro.

E é dentro desses três tópicos que se encontram as ferramentas fundamentais para as finanças do seu escritório.

SOLUÇÃO ADEQUADA DE CONFLITOS COMO FORMA DE GESTÃO

CAMILA PEREIRA LINHARES¹

Face à desconfiança, incerteza e morosidade que envolvem a judicialização dos litígios nos dias atuais, percebe-se, cada vez mais, a procura por formas adequadas de resolução de disputas. A arbitragem, conciliação ou mediação são excelentes opções nos conflitos empresariais, pois permitem uma solução mais célere, segura e viável economicamente. Além das decisões de forma mais rápida, no caso da arbitragem, a conciliação ou mediação são dotadas de uma atmosfera de menor beligerância entre as partes, aumenta a possibilidade das partes chegarem a um acordo, independente de uma decisão heterocompositiva.

SIMPLIFICANDO A SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS

Com o propósito de demonstrar que há como solucionar conflitos interpessoais e empresariais de formas incrivelmente mais simples que o mais usual (litigioso estatal), faz-se necessário contextualizar a empresa moderna e as novas formas de solução de litígios. “Simplicidade é a força das duas coisas mais poderosas do mundo dos negócios: Cérebro e Bom Senso” (SEGALL, 2012, p.8).

A empresa do século passado tomava uma postura impositiva frente aos cidadãos e ao ambiente, baixo nível de participação e reivindicação dos funcionários, as administrações eram predominantemente cartoriais e as relações, incestuosas com o Estado.

1 Advogada. Professora universitária. Consultora em gestão de conflitos. Mestre em Instituições Sociais, Direito e Democracia. MBA em Gestão de Negócios.

A empresa, para sobreviver no terceiro milênio, necessita de amplo nível de interação entre os diversos entes. A administração necessariamente deve ser mais transparente por exigência do próprio mercado e da legislação, como a vigência da Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013).

É imprescindível o foco na responsabilidade social e uma postura negocial frente aos cidadãos, sociedade, meio ambiente e Estado. Hoje aplicar o compliance na rotina das organizações se torna questão não só da gestão, mas principalmente de sobrevivência institucional. A manutenção das relações comerciais em andamento é um fator decisivo para optar por métodos adequados de solução de conflitos.

Vive-se num período de rápidas transformações no dia a dia das pessoas, fazendo aflorar novos conflitos. Habita-se um mundo interconectado pela tecnologia virtual. As pessoas comunicam-se em tempo real onde quer que se encontrem. Esses avanços tecnológicos conferem facilidades de toda espécie, mas, por isso mesmo, é um mundo onde não há mais lugar para procrastinações. É preciso entender adequadamente o tempo, encontrando soluções inovadoras, ao amparo da lei.

Nestes novos tempos, as empresas planejam suas ações analisando as perspectivas mais favoráveis. Não se dispõem a perder tempo, nem a correrem determinados tipos de riscos, sempre que alternativas mais benéficas sejam disponibilizadas.

O crescente aumento do número de processos, que sobrecarrega os tribunais, tem feito com que se busquem alternativas, no sentido de tornar mais céleres as soluções de litígios, quer junto ao Judiciário, quer por meios alternativos adequados de busca pela pacificação da sociedade.

É chegada a hora de a sociedade procurar resolver seus litígios com a celeridade que exigem os tempos modernos. Ademais, em vez de se criticar a morosidade do Poder Judiciário, é imperiosa a análise dos seus motivos e a busca de soluções, com atitude proativa, objetivando o bem da coletividade.

Desta forma, é preciso que diferentes métodos de resolução de litígios sejam adotados, já que assim exige o crescimento populacional e, com ele, os conflitos sociais próprios dos tempos modernos. É necessário que se lance mão de novas fórmulas para os novos problemas.

ARBITRAGEM, CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO: PRINCIPAIS DIFERENÇAS

Com o propósito de não pairar dúvidas sobre a eficácia das demais formas de solução de conflitos, cumpre diferenciar os principais métodos privados de solução utilizados no Brasil, quais sejam: conciliação, mediação e arbitragem.

A mediação, regulamentada pela Lei 13.140/2015, tem como principal característica propiciar oportunidades para a tomada de decisões pelas partes em conflito, utilizando técnicas que auxiliam a comunicação no tratamento das diferenças, de forma construtiva e interativa. Trata-se de processo confidencial e voluntário, em que a responsabilidade pela construção da decisão cabe às partes envolvidas. Diferentemente da arbitragem e da jurisdição, em que a decisão caberá sempre a um terceiro. Os recursos técnicos da mediação são utilizados, inclusive como estratégia preventiva, criando ambientes propícios à colaboração recíproca com o objetivo de evitar a quebra de relação entre as partes.

A conciliação também trabalha com o esforço de um terceiro, o conciliador (ou os conciliadores, se for mais de um), na condução de um entendimento que ponha fim ao conflito entre as partes. Sua principal característica é que, na hipótese em que as partes não cheguem ao entendimento, o conciliador pode propor uma solução. Contudo, as partes não estão obrigadas a aceitar a proposta do conciliador. É um processo voluntário e pacífico, que cria um ambiente propício para as partes se concentrarem na procura de soluções criativas. Segundo Tartuce (2013, p.150),

Tanto na mediação quanto na conciliação, o terceiro imparcial irá colaborar para que as partes consigam identificar os interesses envolvidos na avença. No que tange às propostas é que sua atuação difere: enquanto o conciliador pode propor saídas, o mediador deve colaborar para que as próprias partes formulem alternativas de forma a preservar sua autoria na construção da resposta.

Tartuce bem observa que existe uma corrente de doutrinadores que adotam a teoria de que não há distinção entre mediação e conciliação, vejamos:

Há quem defenda inexistir diferença entre mediação e conciliação, propugnando que o mediador também pode intervir ao ponto de formular propostas. Não é esta a posição adotada: essencial diferenciar os mecanismos para que seja preservada ao máximo a posição protagonista dos contendores; a conciliação, especialmente da forma como acaba sendo praticada em algumas instâncias, acaba centrando o poder decisório no terceiro e não nas partes. (TARTUCE, 2013, p.151)

Pode haver a conciliação com algumas técnicas aplicadas da mediação, como a escuta ativa², o parafraseamento³ e o brainstorming⁴. Mas não seriam os institutos idênticos, pois, apesar da possibilidade de algumas técnicas coexistirem, a atuação do conciliador e mediador deve ser divergente, sendo o mediador cauteloso o necessário para não sugerir solução às partes.

Para se ter uma ideia da composição amigável em países orientais, cita-se:

Em países de cultura menos contenciosa, como China e Japão, o simples ajuizamento da ação judicial pode ser considerado uma vergonha, caso não se tenha tentado um acordo antes. Na China, em especial, se tem notícia da mediação há 4.000 anos, com 10 milhões de mediadores, número muito maior que os 110.000 advogados. (KOVACH, 2003, p.16)

Sua aplicabilidade abrange todo e qualquer contexto de convivência capaz de produzir conflitos, sendo utilizada, assim como a mediação, como técnica em impasses políticos e étnicos, nacionais ou internacionais, em questões trabalhistas e comerciais, locais ou dos mercados comuns, em empresas e conflitos familiares.

2 A partir da escuta verbal e não verbal, o mediador decodifica o conteúdo da mensagem como um todo. Propicia a expressão das emoções, o alívio das tensões e assegura a quem está falando a sensação de que está sendo ouvido. (OAB/MG, 2009, p.8)

3 O mediador reformula a frase, sem alterar o sentido original, para organizar, sintetizar e neutralizar o conteúdo. (OAB/MG, 2009, p.8)

4 Incentiva a criatividade quando os mediados não conseguem, por si, levantar opções. É realizada inicialmente para gerar ideias sem críticas e, em seguida, analisar e selecionar as ideias mais valiosas. (OAB/MG, 2009, p.8)

Demonstrado está que, nos métodos autocompositivos, a preservação das relações deve prevalecer sobre a cultura litigante e que os conflitos muitas vezes são inevitáveis, mas a solução adequada deles pode transformar o problema em superação.

A arbitragem, embora também seja um método privado de solução de controvérsias escolhido pelas partes, não constitui solução autocompositiva. É instituto jurídico por meio do qual as partes deslocam, do Poder Judiciário para o tribunal arbitral, privado, o conhecimento da lide, o procedimento e a decisão definitiva do mérito. Em concordância, os dizeres de Macedo (2008, p.26): “A arbitragem apresenta-se como um importantíssimo instituto por meio do qual as partes, numa relação contratual, optam por um julgamento arbitral – em detrimento da jurisdição ordinária”.

Carmona (2009, p.15) assim define a arbitragem:

A arbitragem é uma técnica para a solução de controvérsias através da intervenção de uma ou mais pessoas que recebem seus poderes de uma convenção privada, decidindo com base nesta convenção sem intervenção do Estado, sendo a decisão destinada a assumir eficácia de sentença judicial.

De acordo com a Lei Brasileira de Arbitragem (9.037/1996), reformada pela Lei 13.129/2015, para que seja iniciado procedimento arbitral, é necessário preenchimento dos requisitos, quais sejam: capacidade das partes, tratamento do litígio sobre direitos patrimoniais disponíveis e declaração de vontade expressa das partes de submeter a controvérsia à arbitragem.

Em relação à convenção arbitral, a legislação define duas formas de arbitragem para a solução de conflitos: uma por meio da cláusula compromissória, em que as partes inserem previamente no contrato a previsão do uso da arbitragem para a solução de conflitos futuros; e outra por meio de convenção arbitral, por meio do compromisso arbitral, em que as partes, após a existência do conflito, abrem mão do foro convencional e optam por dirimir seus conflitos usando a arbitragem. Câmara (1997, p.28) faz a seguinte diferenciação entre os dois instrumentos:

O compromisso tem, portanto, como pressuposto, uma controvérsia já surgida entre as partes, ao contrário da cláusula compromissória, a qual é celebrada antes de surgir a lide, e se refere a litígios futuros e

eventuais. Assim sendo, após surgir a lide, podem as partes celebrar o compromisso arbitral, submetendo-se a um árbitro a composição da lide.

No que se refere à manifestação de vontade das partes, Theodoro Júnior (2005, p.37) discorre:

[...] convenção abrange duas modalidades de negócio jurídico, ambas com força vinculante para as partes e com plena eficácia de eliminar a sujeição do litígio à Justiça estatal. São elas: a) a cláusula compromissória; e b) o compromisso arbitral.

A existência da cláusula compromissória nos contratos implica, necessariamente, renúncia expressa à discussão judicial do conflito decorrente daquela relação contratual.

Vale ressaltar que se torna possível conciliar a utilização da arbitragem com métodos consensuais de resolução de controvérsias com a adoção da cláusula escalonada, que prevê prioritariamente, para a solução amigável do conflito pelas próprias partes, na ausência de acordo, adotar-se a arbitragem como forma de solução definitiva. Levy (2014) assim define cláusula escalonada:

As cláusulas escalonadas são meios combinados e multietapas de resolução de controvérsias. Há inúmeras possibilidades de combinações entre os meios, entretanto as mais utilizadas são as cláusulas escalonadas med-arb e arb-med, estipulações contratuais que preveem fases sucessivas que contemplam os mecanismos mediação e arbitragem para a solução de controvérsias. Por meio da cláusula med-arb, as partes elegem submeter primeiramente o conflito à mediação, seguida da arbitragem, na hipótese de não terem chegado ao acordo total acerca da controvérsia. Já na arb-med, as fases se invertem: a arbitragem é inicialmente instituída e posteriormente suspensa para que a mediação aconteça.

Para exemplificar a contextualização da utilização da arbitragem no mercado de negócios nacionais, veja as palavras extraídas da reportagem de Marina Gazzoni:

A arbitragem vem se firmando como o ambiente de solução de conflitos no mundo dos negócios brasileiro. Contratos de concessão, acordos de acionista e fusões e

aquisições fechados recentemente já vêm com cláusulas que estabelecem quais tribunais arbitrais serão acionados em caso de desavenças. (GAZZONI, 2012)

Um obstáculo inerente para ausência da utilização da arbitragem seria o custo. No entanto, a conveniência de recorrer à arbitragem não pode ser analisada apenas pelos custos. A arbitragem está envolvida em contexto muito mais amplo, que envolve agilidade e facilidades interessantes aos envolvidos.

A análise da viabilidade da escolha pela arbitragem deve ser feita cumulativamente com a análise econômica do Direito, uma observação da realidade.

Ao examinar o custo necessário, deve-se examinar o interesse das partes. Cada processo tem um alto custo para o Estado. Se o usuário não paga, corre-se o risco da utilização demasiada.

Para empresas, o fator tempo determina a escolha da arbitragem. Maximizar o seu retorno com o investimento busca evitar o desperdício. Economia de tempo e dinheiro leva as empresas a utilizarem a arbitragem.

A resolução de controvérsias pelo método da arbitragem afigura-se de perfeita providência na adequação dos tempos atuais, na medida em que possibilita a praticidade, a economia e a agilidade necessárias numa época em que o tempo, mais do que nunca, influencia decisivamente no sucesso ou insucesso dos negócios.

Cabe também salientar que de fato a arbitragem, conciliação ou mediação denotam da evolução da cidadania, como instrumento de acesso à justiça, sob a visão do direito de participar da escolha do método para resolver o conflito entre os particulares.

O Direito tem por fim a paz social e, atualmente, não pode se reservar a autonomia de isolar-se na sua complexidade própria para solucionar conflitos. A interdisciplinaridade com as demais áreas torna-se cada vez mais crucial para encontrar-se soluções adequadas.

Procurar a resposta para solução de conflitos via arbitragem, conciliação ou mediação, não é propriamente dito inovar, considerando que a presença da arbitragem, por exemplo, remonta às relações interpessoais gregas. Procurar a resposta na arbitragem é reinventar a forma de as pessoas verem a interferência do Estado nas relações particulares.

Frise-se que a utilização da conciliação, mediação ou arbitragem no Brasil não é uma forma obrigatória de resolução de conflitos; as partes, de comum acordo, optam

pela eleição de alguma dessas vias e tal inserção é baseada no princípio da autonomia da vontade das partes. Portanto, elas podem escolher a forma de solução de conflitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerar outras possibilidades como formas adequadas de solução de controvérsias tem o propósito de renovar as relações privadas e proporcionar a reconstrução da tratativa negocial no âmbito do Estado democrático de direito.

Pela Constituição Federal, o Estado detém o dever de garantir saúde, educação, lazer, bem como justiça. No entanto, os particulares precisam conscientizar-se de que tais prerrogativas não são de única responsabilidade estatal, uma vez que os entes privados podem responsabilizar-se por seus atos, direcionando demandas para soluções privadas.

Mas, afinal, por que a solução de conflitos empresariais via arbitragem, conciliação ou mediação seria mais simples? Por associar rapidez, eficácia e justiça.

Nos momentos de crise, em que se perdeu confiança num sistema (método econômico, político e de solução de controvérsias), foi possível a evolução do instituto da arbitragem.

Veja-se que, na Grécia antiga, onde era inexistente um “Estado” forte e era presente a desconfiança do direito estrangeiro, a arbitragem era muito importante para a solução de conflitos da “pólis” e nas relações comerciais. Neste período, ela muito foi utilizada em decorrência do Estado fraco. Os árbitros decidiam conforme a legislação local. Os gregos não queriam solução estrangeira. Já em Roma, com o “Estado forte”, a arbitragem caiu. Após a queda do Império Romano, novamente se aumenta a utilização da arbitragem. Na revolução francesa, com o parlamento parcial, cessada a revolução, surge o cenário positivo para a arbitragem, tendo em vista a desconfiança da população em relação ao Estado.

No Brasil, presente a previsão da arbitragem desde a Constituição do Império, já se teve momentos de força impositiva, como no Código de Comércio Brasileiro de 1850.

E houve momentos em que a opção prévia das partes não garantia cumprimento do pactuado nem concedia autonomia à decisão arbitral, já que a cláusula compromissória

precisava ser ratificada e o laudo arbitral não detinha poder de título executivo judicial, necessitando ser homologado pelo Judiciário.

Hoje, estamos num momento em que o próprio Poder Judiciário não vê o contencioso como única opção para solucionar conflitos de particulares. Tanto é que a expressão “métodos alternativos de solução de conflitos”, que englobava mediação, conciliação e arbitragem já foi incorporada como método adequado de solução de conflitos.

No Brasil, como forma de incentivar e disseminar a política pública da solução de conflitos por meio dos métodos autocompositivos (conciliação e mediação), o CNJ publicou, em 2010, a Resolução 125, que dispõe sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. De acordo com tal resolução, foram instituídos mecanismos para que o Poder Judiciário ofereça com eficiência aos usuários o Sistema Multiportas de solução de conflitos, dando ênfase aos métodos consensuais para solução de litígios. Lorencini (2013, p.58) esclarece:

(...) O *Sistema Multiportas* é o nome que se dá ao complexo de opções, envolvendo diferentes métodos, que cada pessoa tem à sua disposição para tentar solucionar um conflito. Este sistema pode ser articulado ou não pelo Estado, envolver métodos heterocompositivos ou autocompositivos adjudicatórios ou consensuais, com ou sem a participação do Estado.

Além da política pública instituída pela Resolução 125, hoje temos em vigência um Código de Processo Civil que prioriza a utilização da mediação e conciliação como formas de solução de conflitos. Os operadores do Direito devem estar atentos em solucionar o conflito e não procrastinar um processo.

O Judiciário não perdeu espaço com a arbitragem nem vai perder com a ampla utilização da mediação privada, por exemplo. Ele não tem monopólio da justiça. Para utilização de outros métodos, é necessário liberdade e confiança das partes. Outras formas de solução de controvérsias existem, porque os negócios jurídicos não podem nem devem parar, visto que isso impacta a ordem econômica.

REFERÊNCIAS

- CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e processo**. São Paulo: Atlas Jurídico, 2009.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/323-resolucoes/12243-resolucao-no-125-de-29-de-novembro-de-2010>>. Acesso em: 21 ago. 2017.
- FERREIRA, Cássio Telles Netto. **Contratos administrativos e arbitragem**. São Paulo: Campus Jurídico, 2009.
- GAZZONI, Marina. **Empresas já preferem arbitragem ao Judiciário**. Revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/aquisicoes-fusoes/noticias/empresas-ja-preferem-arbitragem-ao-judiciario-2>>. Acesso em: 19 jul. 2017.
- LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. Arbitragem, Mediação e a Cláusula Escalonada. **Jornal Carta Forense**, São Paulo, 2 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.carteforense.com.br/conteudo/entrevistas/arbitragem-mediacao-e-a-clausula-escalonada/13774>>. Acesso em: 3 jan. 2018.
- LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas: opções para tratamento de conflitos de forma adequada. In: SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves (Coords.). **Negociação, mediação e Arbitragem**. São Paulo: Método, 2013.
- Revista Brasileira de Arbitragem**. Porto Alegre; Curitiba, v. 1, n. 1, jul. /out. 2003.
- RIBEIRO, Mariana de Barros. **Pesquisa revela que empresas preferem arbitragem**. Disponível em: <www.conjur.com.br/2013-jun-03/pesquisa-revela-empresas-preferem-arbitragem-disputas-internacionais>. Acesso em: 19 dez. 2017.
- SEGALL, Ken. **Incrivelmente simples: a obsessão que levou a Apple ao sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processo Civil: procedimentos especiais**. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

ADVOGADO 3.0: A JOVEM ADVOCACIA NUNCA ESTEVE TÃO FORTE

MARCÍLIO DRUMMOND¹

Os primeiros anos do exercício da advocacia são tradicionalmente muito complicados.

Recorrentemente a dúvida se inicia com a escolha entre montar o próprio escritório ou trabalhar para uma grande banca.

As grandes bancas (ou até mesmo as não tão grandes, mas mais antigas) concentram a maioria dos clientes, bem como os mais rentáveis. Porém, normalmente pagam baixos salários, sobretudo para um profissional que investiu pelo menos cinco anos de sua vida na graduação de Direito (sem falar em muito dinheiro, se fez sua graduação no ensino particular).

Ocorre que, por um lado, o mercado está saturado de advogados em busca de trabalho, de modo que, pela natural lei da oferta e da procura, a remuneração é pressionada para baixo.

Por outro lado, ao optar pela escolha de abrir o próprio escritório, haverá inicialmente maior dificuldade de capital de giro, bem como de pagamento das despesas, mas, como aspecto positivo, a tendência é uma maior liberdade de trabalho, seja nos

1 Advogado (sócio do Guedes Drummond Advogados Associados). Graduado em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Especialista em Direito Público pelo IDDE. Mestrando em Direito das Relações Internacionais pela Universidad de la Empresa (UDE) – Uruguai. Membro da Comissão de Direito para Startups da OAB/MG. Membro da Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2I). Palestrante e autor sobre temas do direito, tecnologia e empreendedorismo. No momento da escrita deste artigo é ainda jovem advogado.

horários de labor, seja no local, por exemplo. Inclusive, a inexistência de sede física é também uma possibilidade.

Continuando com o aspecto comparativo dessa primeira escolha, laborar em bancas consagradas significa também maior suporte contra a insegurança inicial do jovem advogado, maior know-how reunido, aprendizado de uma cultura organizacional. Porém, significa normalmente uma longa distância da estrutura gerencial do escritório, ou seja, um afastamento da gestão, temática já ignorada ao longo da graduação de Direito.

Assim, em sentido oposto, ao abrir o próprio escritório, o jovem advogado precisa aprender sobre gestão, empreendedorismo, marketing, networking e uma vasta gama de competências fundamentais para o sucesso da sua empreitada. Muitas das vezes, não tem ao seu lado um profissional experiente para apaziguar as inseguranças, não tem cultura organizacional (e, portanto, precisa criar a própria). A verdade é que grandes desafios são sempre grandes oportunidades.

O jovem advogado é aquele com até cinco anos de inscrição na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Portanto, presume-se que o profissional da advocacia tem o prazo médio de cinco anos para se estabilizar na profissão e, conseqüentemente, conseguir uma remuneração condizente com um trabalho digno.

Veja que a escolha pela advocacia deve ter um importante ingrediente de vocação, já que o prazo de cinco anos para deixar de ser um jovem advogado e teoricamente se estabilizar na profissão é semelhante ao prazo médio para uma aprovação em um concurso público de peso, por exemplo, Magistratura, Ministério Público e Advogado Público.

E o tema da vocação para a advocacia, a meu ver, é extremamente importante para evitar uma frustração na profissão. Isso porque muitos profissionais do Direito aventuram-se em ser advogados por pura necessidade, ou por acharem que basta ter um número de inscrição na OAB, uma roupa social e um computador para começarem a ganhar dinheiro.

Não é bem assim! E é agora que se adentra os conceitos de Advocacia 1.0, 2.0 e 3.0.

Nos dizeres de Thomas Friedman, consagrado escritor e jornalista do “The New York Times”, autor do best-seller *O mundo é plano*, estamos vivendo num “mundo plano” onde interligamos os centros de conhecimento ao longo do planeta e, em uma rede

global única, criamos a oportunidade para que surja uma era notável de prosperidade, inovação e colaboração entre empresas, comunidades, indivíduos e – por que não? – advogados e profissionais do Direito (FRIEDMAN, 2007).

Friedman narra a existência de três eras principais na globalização. A primeira, chamada de Globalização 1.0, estendeu-se de 1492 (a busca pelo “Novo Mundo”) até aproximadamente 1800, quando o principal agente de mudança no processo de integração global e de evolução da humanidade era a “força muscular” (força física, ventos, cavalos-vapor) que é naturalmente limitada e limitante de uma expansão mais abrangente.

Por sua vez, a Globalização 2.0 esteve presente de 1800 até os anos 2000. O mundo passou a ser pequeno e mais integrado. As multinacionais expandiram-se em busca de novas oportunidades, sobretudo de mercados e mão de obra com menor custo. O preço do transporte foi significativamente reduzido (ferrovias e motor a vapor), bem como os custos de comunicação (telégrafo, telefonia, computadores, satélites, cabos de fibra ótica e Internet).

A partir dos anos 2000, a Globalização 3.0 encurtou ainda mais as distâncias no mundo, nacionais ou internacionais, de tal modo que Friedman fala que o mundo ficou plano, ou seja, de fácil acesso para todos os lados. Nesse cenário, os indivíduos podem concorrer e colaborar independentemente das distâncias geográficas, porque facilmente podem estar presentes em todos os lugares onde haja internet.

E QUAL É A RELAÇÃO DESSA EVOLUÇÃO COM A ADVOCACIA?

Inicialmente, se antes a prestação de serviços jurídicos era feita de forma manual, artesanal e cheia de limitações geográficas, hoje os advogados contam com uma série de recursos tecnológicos que possibilitam a automatização de rotinas, a maior agilidade na atuação e a atuação sem fronteiras de cidades, estados, países. Por meio dessas ferramentas digitais, o fluxo de trabalho dentro de um escritório de advocacia se transformou completamente.

Apresenta-se, então, a evolução da advocacia, da 1.0 para a 3.0.

A Advocacia 1.0 é aquela do “apenas eu”, na qual o trabalho do profissional era feito praticamente de forma manual/artesanal, concentrada quase toda na figura do advogado, de modo que, desde o atendimento até o operacional, muitas vezes as ações dependiam de comandos do profissional. Desde o controle de processos até a redação de peças jurídicas, todas as atividades contavam com procedimentos realizados de forma artesanal e, muitas das vezes, lentos.

Iniciou-se na formatura da primeira turma do primeiro curso de Direito (fundado em 1827) até meados da década de 1960 (ressaltando-se que, até mesmo nos dias de hoje, ainda há advogados conduzindo seu trabalho na “Advocacia 1.0”, sobretudo em cidades do interior do país). Neste contexto, o limite de atuação do advogado era a própria comarca, e os recursos operacionais eram muito escassos. Era inimaginável atuar com clientes do outro lado do país, quiçá do mundo. Além disso, o modelo da Advocacia 1.0 gerava uma prestação de serviços bastante cara e lenta. Embora normalmente a qualidade fosse alta, a capacidade de atendimento era limitada e o serviço, extremamente caro.

Prosseguindo no avanço, a Advocacia 2.0 desenvolve-se em um contexto de crescimento de escritórios por todo o território nacional, com a profissionalização do negócio envolvendo a atividade da advocacia, com equipes de advogados, estagiários, secretárias, entre outros profissionais. Tal período compreendeu, principalmente, dos anos 1960 aos anos 2000 e envolveu grandes demandas de massa e aumento da quantidade de serviços jurídicos, em virtude da volta da democracia, por meio da “Constituição Cidadã” de 1988, do neoliberalismo, das privatizações, da chegada dos Juizados Especiais, da expansão territorial das grandes empresas, bem como da importante utilização da tecnologia no dia a dia dos escritórios. Quanto à tecnologia nos escritórios, popularizaram-se os recursos como editores de textos e planilhas, que facilitaram a prestação de serviços e reduziram o tempo necessário para assessorar o cliente. Obviamente, nessa fase de transição, os recursos tecnológicos ainda eram limitados; no entanto, por meio deles foi possível aos profissionais da advocacia a diversificação do perfil de clientes. Além disso, com o uso de ferramentas tecnológicas, as rotinas dos escritórios deixaram de ser absolutamente mecânicas, ganhando alguns contornos da automatização. Novamente, ressalta-se, há ainda muitos profissionais da advocacia conduzindo seus negócios no modelo da Advocacia 2.0, o que certamente prejudica a competitividade desses profissionais em comparação com os colegas Advogados 3.0.

Estamos vivendo a Era da Advocacia 3.0, transição marcada pela utilização de softwares jurídicos, aplicativos, processo eletrônico e certificação digital. As rotinas de trabalho modificaram-se significativamente e, com a profissionalização da gestão, a maioria dos escritórios trabalha de forma segmentada, nas diferentes partes da atividade, como atendimento, execução dos trabalhos e cobrança (neste ponto, é importante ressaltar ser possível ao jovem advogado controlar tudo isso de forma “segmentada”, mas sem a necessidade inicial de uma equipe, por meio dos diversos softwares, law/legal techs existentes, que podem substituir mão de obra humana em diversas atividades).

Na Advocacia 3.0 a tecnologia é fundamental para elaboração de peças, gestão de processos e movimentações processuais, gestão financeira, marketing jurídico, atendimentos a distância, congressos online, enfim, para uma infinidade de funções. Nesse modelo, não há fronteiras jurídicas na atuação, de modo que o profissional da advocacia pode atuar em todo o mundo, estando em qualquer parte dele (desde que munido de internet). Nesse contexto, a produtividade é certamente um diferencial dentro de um mercado altamente competitivo. Na Advocacia 3.0 há automação de rotinas, cuidado maior com a experiência do cliente (até pela existência de softwares que suprem necessidades básicas de retornos periódicos aos clientes), presença virtual marcante e, até mesmo, a presença de “robôs advogados” para tarefas jurídicas mais simples (MIOZZO, 2017).

Além dessa evolução, é importante mencionar a 4ª Revolução Industrial pela qual estamos passando (já em estágio avançado nos países desenvolvidos e, novamente, em atraso no Brasil), que certamente gerará impactos ainda maiores no Direito. Desta vez, são os robôs integrados a sistemas ciberfísicos os responsáveis por uma transformação radical.

Segundo relatório do Boston Consulting Group (BCG), são nove as principais tecnologias da indústria 4.0 (SCALABRE, [s/d.]): robôs autônomos, manufatura aditiva, internet das coisas, cibersegurança, simulação, big data analytics, computação na nuvem, sistemas integrados e realidade aumentada.

Assim, há quem diga que já estamos, a bem da verdade, entrando na Era da Advocacia 4.0, o que, a meu ver, ainda é uma visão precipitada no momento, mas que em breve se consagrará. De todo modo, mesmo que de forma bem inicial, já é realidade no Direito a presença de robôs, big data e computação na nuvem.

Com todo esse cenário de mudanças na sistemática de condução da advocacia e do Direito como um todo, é importante mencionar ainda o forte crescimento da cultura empreendedora firmada nos dias atuais.

Tem-se que o empreendedor é um agente de mudanças, um profissional que busca tirar sonhos e visões do papel, que não abandona seus objetivos diante de dificuldades e fracassos. Nesse contexto, um jovem advogado que gosta e se identifica com o empreendedorismo provavelmente terá preferência por abrir seu próprio escritório, passar por todas as dificuldades iniciais, mas manter-se firme e criar sua própria organização jurídica.

Além disso, o empreendedor precisa ser multidisciplinar, até mesmo para tirar as “vendas” dos seus olhos que podem impedir sua visão de várias oportunidades.

Desta forma, dentro da cultura do empreendedorismo, o advogado precisa ser multidisciplinar e ter rotina de estudos não só de Direito Material e Processual, mas também de gestão de pessoas, contabilidade, política, economia, mercado jurídico, marketing jurídico etc. É importante inspirar-se em outros empreendedores e advogados de sucesso para retirar insights de suas histórias, hábitos e erros.

Inclusive, é possível ao advogado inovar na maneira como atende, negocia e fideliza seus clientes, na utilização das ferramentas tecnológicas mais avançadas no mercado, no modo como fazer seu marketing jurídico etc.

Neste ponto, fica a dica para fonte de informação as publicações e premiações anuais do Financial Times, jornal britânico que desenvolveu a Innovative Layer (THE FINANCIAL TIMES, 2018), ótima divulgadora de inovações no setor jurídico.

Se por um lado, como demonstrado, o cenário atual da advocacia é extremamente diferente daquele da Advocacia 1.0, por outro, em um grande contrassenso, as faculdades de Direito por todo o país pouco modificaram a maneira como formam os profissionais da área.

No entanto, o estudante de Direito que almeja advogar deve ter em mente que, mais do que passar na prova da OAB (que certamente é um dos mais tranquilos desafios nessa jornada), deve buscar se preparar para a gestão do seu negócio jurídico, a formação de uma cultura empreendedora e o aprendizado das diversas ferramentas tecnológicas existentes (que, neste ponto, chamo de pilares para o sucesso do jovem advogado).

Tais palavras, longe de se configurarem como desestímulo para o jovem advogado, são na verdade (e ao contrário) um grande estímulo.

Isso porque, munido dos conhecimentos de gestão (que envolvem, por exemplo, competências de venda, precificação, marketing jurídico, gestão de pessoas e de projetos, entre outros), cultura empreendedora e habilidades significativas com a tecnologia, o jovem advogado é sim capaz de abrir seu próprio escritório e, em pouco tempo, ter uma significativa carteira de clientes. Ademais, costumeiramente terá uma grande vantagem em relação aos advogados mais antigos: desnecessidade de quebra de paradigma, de mudanças na forma de trabalho e da cultura organizacional.

Certamente é muito mais penosa aos advogados mais experientes a adaptação às novas realidades da Advocacia 3.0, à cultura do empreendedorismo jurídico, à tecnologia do que ao jovem advogado, ainda no início de sua carreira, cujos hábitos em uma Advocacia 1.0 ou 2.0 não estão em tão alto grau de consolidação.

Ademais, o jovem advogado antenado nesses três pilares mencionados, de certa forma inverte o jogo do mercado, como se fosse uma estrela do futebol, por exemplo, pois passa a ser visto como peça fundamental nos escritórios mais tradicionais, que não raramente buscam tais profissionais para seus quadros de advogados.

Ainda nesse contexto dos jovens advogados, não poderia deixar de mencionar sobre algumas características dos profissionais da “Geração Y”, da qual a maioria dos jovens advogados ainda fazem parte.

Essa geração tem bastante a oferecer ao mundo corporativo: os nascidos aproximadamente entre 1980 e 2000 têm familiaridade com a tecnologia, adaptabilidade em relação às mudanças do mercado e facilidade para desempenhar muitas tarefas ao mesmo tempo.

Os chamados millennials acreditam que o trabalho precisa ter conexão com as crenças e os valores deles. No entanto, as pessoas da geração que cresceram com a aceleração da transmissão de informação sofrem com a pressa, a ansiedade, a imaturidade e o pensamento de que são “especiais”.

Se por um lado tais características se casam muito bem com o empreendedorismo e a tecnologia, contribuindo para os jovens advogados criarem suas próprias organizações jurídicas, ou, ainda, para ter lugar de destaque nos escritórios consagrados (como diretores de inovação, por exemplo), por outro, podem gerar alguns conflitos com os profissionais mais experientes e de mentalidade mais tradicional.

Por isso, a dica aos jovens advogados da Geração Y é: criar sua própria organização jurídica, com a cultura e a forma de condução que se adapte às suas características, ou, se trabalhar em organizações mais tradicionais, ter paciência e buscar incrementar suas inovações de forma mais suave.

Por fim, sem buscar ser exaustivo no tema, por tudo que foi apresentado fica a convicção de que, na Advocacia 3.0 (e também na futura Advocacia 4.0), o jovem advogado nunca esteve tão forte e tão repleto de ferramentas e oportunidades para fazer a diferença na advocacia e, em curto espaço de tempo, ter o retorno financeiro (ou parte dele) que almeja e acredita merecer, devendo lembrar-se sempre de investir tempo, estudo e prática em gestão, empreendedorismo e tecnologia.

INSIGHTS (PARA INSPIRAÇÃO) E FERRAMENTAS PARA O DIA-A-DIA

Apresentado todo o contexto atual da Advocacia 3.0, sua evolução até esta era, bem como explicitado o bom momento para o jovem advogado, reitera-se que há diversas ferramentas e formas inovadoras de se conduzir o trabalho em um escritório de advocacia. Assim, para fins de inspiração e facilitação da atividade profissional do leitor, apresentam-se algumas, desde já alertando que há centenas de outras ferramentas no mercado (e várias sendo criadas a cada momento).

Neste ponto, é importante ter em mente que existem várias categorias de law/legal techs que podem auxiliar o dia a dia do advogado.

Seguindo a classificação apresentada pela Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L), tem-se as seguintes:

DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS:

- **Analytics e Jurimetria** – Plataformas de análise e compilação de dados e jurimetria.
- **Automação e Gestão de Documentos** – Softwares de automação de documentos jurídicos e gestão do ciclo de vida de contratos e processos.
- **Conteúdo Jurídico, Educação e Consultoria** – Portais de informação,

legislação, notícias e demais empresas de consultoria com serviços desde segurança de informação a assessoria tributária.

- **Extração e monitoramento de dados públicos** – Monitoramento e gestão de informações públicas como publicações, andamentos processuais, legislação e documentos cartorários.
- **Gestão – Escritórios e Departamentos Jurídicos** – Soluções de gestão de informações para escritórios e departamentos jurídicos.
- **IA – Setor Público** – Soluções de Inteligência Artificial para tribunais e poder público.
- **Redes de Profissionais** – Redes de conexão entre profissionais do direito, que permitem a pessoas e empresas encontrarem advogados em todo o Brasil.
- **Resolução de conflitos online** – Empresas dedicadas à resolução online de conflitos por formas alternativas ao processo judicial como mediação, arbitragem e negociação de acordos. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS & LEGAL TECHS, 2018, [s/p.])

NESSE CONTEXTO, APRESENTAM-SE ALGUMAS DAS SOLUÇÕES ATUAIS:

- **JusTech:** plataforma que permite criar peças de forma rápida e precisa, contando com uma equipe de advogados que atualizam semanalmente os parágrafos e as súmulas padronizadas da plataforma. Disponível em <<http://justech.com.br/sobre.html>>.
- **Wonder Legal:** startup francesa de criação automática de documentos jurídicos. A companhia utiliza a inteligência artificial para a criação automática e personalizada de diversos documentos jurídicos que atendem aos requisitos legais. Disponível em: <<https://www.wonder.legal>>.
- **My Lex:** startup espanhola que oferece uma ferramenta online desenvolvida para responder às pesquisas dos advogados, cobrindo a legislação e a jurisprudência brasileiras, além da indicação de sites e de bibliografia. Disponível em: <<https://www.mylex.net/br>>.
- **Nós 8** (modelo de negócio jurídico): primeira plataforma de legal knowledge sharing para o empreendedor, o universitário criativo, o desenvolvedor

de aplicativos, o designer, a produtora que faz televisão e cinema, o músico, o artista plástico, enfim, todos os iniciantes e inquietos, porém menos abonados, podem tirar dúvidas sobre as suas ideias e startups, fazer consultas, mediar conflitos e contar com a assessoria de oito especialistas no formato freemium. Disponível em: <<http://www.nos8.com.br>>.

- **BNZ for Startups** (modelo de negócio jurídico): criação de moeda própria, pré-paga, para atender às startups. Disponível em: <<http://www.braganascimento.com.br/datafiles/bnz-for-startups.pdf>>.

- **Sem Processo**: startup de resolução de conflitos de forma extrajudicial, “criada por advogados, para advogados”, com o objetivo de viabilizar a celebração de acordos diretamente com as empresas – sem intermediários e sem audiências. Disponível em: <<https://www.semprocesso.com.br>>.

- **SBAC Advogados** (modelo de negócios): cobrança de honorários por meio de um sistema próprio de pontos. Disponível em: <<http://www.sbac.com.br>>.

- **Finch Soluções**: nasceu dentro de um dos maiores escritórios de advocacia do país, o JBM & Mandaliti, que precisava agilizar e baratear os processos de contencioso de massa – ou seja, um ganho enorme de produtividade em ações coletivas. Atualmente é uma empresa autônoma. Desde 2015 ela usa o Watson (sistema de programação cognitiva) da IBM e oferta programas de gestão jurídica, análise de dados, pesquisa avançada de jurisprudência (quando um caso parecido já foi julgado anteriormente), acompanhamento de processos e automação de agendamentos (o que pode reduzir de meses para segundos o tempo de alguns processos). O selling point da companhia é simples: ao aumentar a produtividade dos advogados, a Finch Soluções diminui custos com folha de pagamento de escritórios e departamentos jurídicos. Disponível em: <<http://www.finchsolucoes.com.br>>.

- **Justto**: uma plataforma de arbitragem (por meio da Arbitranet) e conciliação judicial (com a Acordo Fácil). Arbitragem é importante para resolver problemas entre duas partes, parecida com a conciliação (que já resolveu mais de 5.000 casos fora da justiça). Tirar os processos do sistema Judiciário é interessante para agilizá-los e baixar seus custos. Disponível em: <<https://justto.com.br>>.

- **Looplex**: startup que oferece modelos inteligentes e customizáveis de

documentos jurídicos, visando reduzir consideravelmente o tempo de criação deles. Apresentam, como exemplo, uma contestação de caso bancário que demoraria três horas para ser feita por um advogado e, com a solução da Looplex, demora só vinte minutos. E um outro exemplo é uma debênture, que demoraria vinte horas, mas dura apenas trinta minutos com a solução. Disponível em: <<http://www.looplex.com.br>>.

- **Netlex:** auxilia escritórios de médio e grande porte a otimizar o processo de criação e gestão de documentos. A plataforma permite que os clientes automatizem seus próprios documentos, tais como contratos e peças processuais, de forma a produzi-los por meio de um questionário intuitivo, com relevante ganho de agilidade, controle e qualidade. Tal tecnologia permite a criação de documentos extremamente personalizados, no exato padrão empregado pelo escritório. Há ainda diversas funcionalidades que auxiliam no processo de elaboração de novos documentos, tais como a possibilidade de automatizar cálculos, utilizar os dados gravados em outros sistemas e visualizar o documento sendo gerado à medida que o questionário é respondido. Disponível em: <<https://netlex.com.br>>.

- **Legal One:** busca, em “um ambiente único, otimizado e de alta capacidade tecnológica”, que o profissional do Direito possa acessar conteúdo editorial relevante e ainda gerenciar toda a rotina profissional do escritório ou do departamento jurídico. Essa estrutura permite acompanhar as diferentes demandas de diferentes setores, tanto de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos com estruturas enxutas, como grandes organizações que gerenciam demandas de alta complexidade. Foca na gestão dos negócios jurídicos. Disponível em: <<https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/legal-one.html>>.

- **Contraktor:** permite que empresas acelerem o seu crescimento por meio da gestão de leads por contratos em todo o seu ciclo de vida. Disponível em: <<https://www.contraktor.com.br>>.

- **Linte:** a tecnologia da empresa permite a geração, em escala, de documentos jurídicos diversos, desde ofícios e notificações até contratos e petições em processos judiciais. Além disso, oferece gestão inteligente ao permitir acesso a informações qualitativas sobre os casos, com indicadores e insights. Disponível em: <<https://www.linte.com.br>>.

- **JURIDOC:** serviço jurídico para empreendedores que permite aos usuários

criar e gerenciar seus próprios documentos, bem como oferece um serviço para que ele se conecte com profissionais jurídicos cadastrados na plataforma. Disponível em: <<https://www.juridoc.com.br>>.

- **ResolvJá:** plataforma eletrônica que promove a comunicação entre câmaras, partes, advogados, mediadores e árbitros para resolver conflitos de forma segura e de baixo custo. Disponível em: <<https://www.resolvja.net.br>>.

- **D'Acordo:** com um atendimento simples, seguro e eficaz, o consumidor e o fornecedor podem fazer negociações e conciliações, gravar os atendimentos e imprimir acordos. Disponível em: <<http://www.dacordo.com.br>>.

- **E-arbitragem:** câmara de arbitragem online. Disponível em: <<https://www.e-arbitragem.com.br>>.

- **Mol:** plataforma de mediação online, cuja missão é trazer eficiência para o mercado jurídico, desjudicializando os conflitos, e, de modo mais amplo, pacificar a sociedade. Oferece serviços especializados na resolução, gestão e prevenção de conflitos para pessoas físicas, empresas e corporate. Disponível em: <<https://www.mediacaonline.com/>>.

- **Jusbrasil:** conecta pessoas à justiça por meio de advogados e informação jurídica acessíveis a todos. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br>>.

- **LDSoft:** oferece soluções para a área jurídica, sempre de forma integrada aos módulos de propriedade intelectual. Também dispõe de um produto que automatiza a gestão e o acompanhamento de processos e de outro que transforma dados em informações. Disponível em: <http://home.ldsoft.com.br/_solucoes/>.

- **RBO Sistemas:** consultoria de TI especializada em levantamento, análise, desenvolvimento e implantação de projetos de software. Disponível em <<http://www.rbosistemas.com.br>>.

- **Cálculo Jurídico:** programa de cálculos previdenciários online desenvolvido especificamente para advogados previdenciários. Disponível em: <<https://calculojuridico.com.br/>>.

- **MTtech:** laboratório de inovação tecnológica na área jurídica que oferece, entre outras coisas, uma gestão automatizada da contratação, do custo, da qualidade de prestação do serviço e cumprimento dos prazos e providências

pelos correspondentes. Disponível em: <<http://www.mttech.com.br>>.

- **E-Xyon:** atua em diversos segmentos de negócios e permite, com suas soluções, suportar a operação de seus clientes em escala nacional, aliando conhecimento dos principais problemas do mercado, visão estratégica, flexibilidade e comprometimento. Disponível em: <<https://e-xyon.com.br>>.

- **Prosix:** software jurídico que auxilia no gerenciamento de controle de processos judiciais. Além disso, permite cadastrar pauta, follow-up, workflow e outras atividades. Disponível em: <<https://processo.insix.com.br>>.

- **Aurum:** software jurídico para aperfeiçoar a gestão e elevar a produtividade de escritórios e departamentos jurídicos. Disponível em: <<https://www.aurum.com.br/#astrea>>.

- **Digesto:** serviço de busca de jurisprudência com uso de ferramentas computacionais para melhorar a prática do Direito. Disponível em: <<https://www.digesto.com.br>>.

- **Legal Insights:** plataforma analítica e inteligência artificial que apoia o gestor jurídico corporativo. Disponível em: <<https://www.legalinsights.com.br>>.

- **Escavador:** une diferentes informações que estão espalhadas em sites oficiais para facilitar o acesso do cidadão a conteúdos que o Estado concede e permite. Disponível em: <<https://www.escavador.com>>.

- **AIJUS Sematix:** startup especializada em soluções de big data, internet das coisas, inteligência artificial e análise de dados. Disponível em: <<http://www.semantix.com.br>>.

Kurier: oferece tecnologias de recuperação, extração, análise e distribuição de informações. Toda a tecnologia é desenvolvida pela empresa. Disponível em: <<http://www.kurier.com.br/pt/Index.aspx>>.

- **Jurimetric:** plataforma que traz busca inteligente por informações específicas, relatórios dinâmicos de tribunais e análise de concorrência. Disponível em: <<http://www.jurimetric.com.br>>.

- **Juristec+:** software que, a partir da base processual da empresa, analisa informações relevantes e auxilia na tomada de decisão do gestor, com a finalidade de redução do passivo judicial. Disponível em: <<http://juristecplus.com.br>>.

- **UpLexis** – Empresa especializada em tecnologias emergentes para análise e interpretação de grandes volumes de dados (big data) extraídos da internet e de outras bases de conhecimento. Disponível em: <<http://www.uplexis.com.br/empresa>>.
- **Oystr**: desenvolve robôs para captura e envio de informações no ambiente jurídico. Os robôs ajudam escritórios de advocacia e departamentos jurídicos a interagirem com tribunais e portais eletrônicos, bem como os sistemas de seus clientes. Disponível em: <<http://www.oystr.com.br>>.
- **Invenis**: identifica novos processos ajuizados nos tribunais brasileiros, tão logo a informação é disponibilizada pelos distribuidores nos sites dos respectivos tribunais, e envia uma notificação aos assinantes. Disponível em: <<http://invenis.com.br>>.
- **Elevendocs**: traz documentos cartorários e forenses de forma rápida, além de analisá-los de modo automático por meio do uso de inteligência artificial, com validação e score de informações. Disponível em: <<http://elevendocs.com>>.
- **SigaLei**: permite acompanhar o processo legislativo com visualização de redes e inteligência artificial, o Relatório de Situação Política (RSP) da empresa traz insights de como parlamentares e instituições se organizam, atuam e articulam em um determinado tema. Disponível em: <<https://sigalei.com.br>>.
- **TikalTech**: empresa de tecnologia aplicada à inovação no segmento jurídico. A TikalTech criou um assistente jurídico de alta performance que ajuda advogados, escritórios de advocacia e empresas em problemas específicos com ganhos de produtividade e qualidade. Disponível em: <<http://www.tikal.tech>>.
- **Advise**: plataforma jurídica para acompanhar movimentações de seus processos e prazos com uma rotina automatizada inteligente e livre de riscos. Disponível em: <<https://advise.com.br>>.
- **MarcAcompanhada**: realiza acompanhamento processual de marcas registradas no INPI. Disponível em: <<https://marcaacompanhada.com.br>>.
- **Aviso Urgente**: apresenta o acompanhamento de publicações, acervo de jurisprudência, monitoramento de andamentos processuais e ferramentas para gestão de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos em um mesmo software

jurídico totalmente online. Disponível em: <<https://www.avisourgente.com.br>>.

Após essas 43 possibilidades de ferramentas/inspirações apresentadas, juntamente com a evolução e análise da Advocacia 3.0 (já em rota de uma Advocacia 4.0), conclui-se, fazendo jus ao título, que a jovem advocacia nunca esteve tão forte, sendo, portanto, este o momento mais do que ideal para a busca do sucesso na carreira. Lembre-se: um plano razoável executado hoje é sempre melhor do que um plano perfeito para um futuro ideal, o qual sequer se sabe se um dia existirá.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS & LEGAL TECHS. Radar. 2018. Disponível em: <<https://www.ab2l.org.br/radar>>. Acesso em 5 mar. 2018.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

MIOZZO, Júlia. **Primeiro “robô-advogado” do Brasil é lançado por empresa brasileira**. 2017. Infomoney. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/inovacao/noticia/6757258/primeiro-robo-advogado-brasil-lancado-por-empresa-brasileira-conheca>>. Acesso em: 5 mar. 2018.

SCALABRE, Oliver. **Embracing industry 4.0** - and rediscovering growth. [s/d]. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/capabilities/operations/embracing-industry-4.0-rediscovering-growth.aspx>>. Acesso em: 5 mar. 2018.

THE FINANCIAL TIMES. **Innovative lawyers**. 2018. Disponível em: <<https://www.ft.com/reports/innovative-lawyers>>. Acesso em 5 mar. 2018.

DESIGN THINKING PARA NEGÓCIOS JURÍDICOS

FELIPE BARREIROS¹

É impressionante ver o movimento de adoção do Design Thinking nos últimos anos. Desde estudantes e startups, até grandes organizações e multinacionais, a metodologia ágil está sendo utilizada para a criação de novos projetos. Diferentemente do que se imagina, entretanto, o Design Thinking surgiu como conceito construído na década de 1970, e não como uma metodologia trazida por startups pós-2010. Muito antes do Design Thinking ser concebido, profissionais de design trabalhavam arduamente para que seus projetos resolvessem problemas do dia a dia das organizações e de pessoas comuns. A introdução aparentemente despretensiosa da palavra “thinking” no processo abriu uma cortina criativa e colocou o mapeamento completo dos usuários à prova.

Foi Rolf Faste, professor de Stanford, quem definiu e popularizou o conceito de “design thinking” como uma forma de ação criativa, adaptado mais tarde por David M. Kelley, colega de Faste em Stanford e fundador da IDEO, empresa de consultoria em design de produtos americana. O termo, entretanto, é atribuído à Peter Rowe, professor de Arquitetura e Desenho Urbano na Universidade de Harvard, pelo livro de mesmo nome que publicou em 1987. Popularizado por startups dos anos 2010 em diante, o tema ficou cada vez mais atraente pelos seus rápidos resultados e pela profundidade de conhecimento das necessidades reais dos usuários finais. Não eram apenas projetos criados com o usuário final no centro do processo, mas um estudo minucioso e completo do método como um todo, desde a descoberta do produto até sua utilização e o real impacto no dia a dia de quem iria utilizá-lo.

¹ *Felipe Barreiros é CEO da Mastertech, startup que ensina habilidades do século 21 em larga escala. Já ensinou mais de 20.000 pessoas por todo o Brasil a criar seus próprios aplicativos e trabalhar com metodologias ágeis. É formado em Sistemas de Informação, possui MBA em Gestão Estratégica de Negócios e fez Singularity University.

Dentro do cenário acelerado das tecnologias atuais, a metodologia torna-se ainda mais essencial como forma de lidar com a flexibilidade das transformações do tempo. Aplicar o método para a área jurídica é considerar essas mudanças também para outros campos que não os comuns de aplicação, como forma de compreender o futuro e propor novas formas de lidar com suas consequências nos serviços, para além de produtos.

O CONCEITO

O conceito de Design Thinking e sua aplicação são encantadores. Participar de uma atividade de ideação em um ambiente de imersão criativa, com pessoas diversificadas é animador. Ver a mudança que esse processo causa nas pessoas e nos projetos é motivo para transformar em filme e convidar Fernando Meirelles para dirigir a narrativa. Ter consciência disso não é uma forma de distorcer a realidade, mas de despir-nos de antigos preceitos e ver que somos capazes de produzir soluções de maneiras diferentes em pouco tempo. Mais do que isso, é entender que a tentativa e o erro são necessários em qualquer campo para alcançar melhores resultados.

A educação formal prepara-nos durante vinte anos para exercer uma profissão fixa, duradoura, que nos garante uma boa qualidade de vida e realização pessoal. Entretanto, no meio disso, temos casos como o de Pedro Carrijo (13 anos), que, depois de ter ficado de cama por uma cirurgia de transplante de fígado, aprendeu a programar e começou a desenvolver nesse meio. Pedro já é autor de uma série de aplicativos e, mesmo sendo menor de idade, trabalha como funcionário integral em uma multinacional de tecnologia. A história de Pedro não é um caso isolado no coração da capital paulista, ela está acontecendo com Luizas, Fábio, Bias, pessoas que estão criando seus próprios produtos e serviços em pouco tempo, provando que é possível aprender habilidades que antes eram restritas aos cursos universitários.

Com a mudança acontecendo tão rapidamente e tão perto, pessoas que antes não agiam por se acharem distantes da probabilidade de construir algo com as próprias mãos estão percebendo que é possível. A expectativa de trabalhar de uma nova maneira, criar um novo serviço, atender o cliente de formas diferentes e inovar dentro de diversos meios torna-se praticável. E isso também se aplica aos escritórios de advocacia.

Assim como a adoção de qualquer novo processo em uma organização, implementar uma nova forma de pensar em um ambiente onde todos já têm um raciocínio determinado exige coragem descomunal. Por esse motivo, o Design Thinking foi

popularizado no mundo da tecnologia, e não no mundo jurídico. Renovar seus produtos, suas propostas e seus serviços é questão de sobrevivência para empresas que têm como produto linhas de código. É relativamente simples um grupo de jovens de uma universidade de ponta vencerem uma gigante de tecnologia com uma solução inovadora, ágil, prática e eficiente de resolver problemas (alguns exemplos são Google e Microsoft, Apple e IBM, Slack e Skype, entre outros que você pode visualizar na leitura de *Davi e Golias*, de Malcolm Gladwell). Eles foram criados dentro dessa cultura de inovação e disrupção.

No universo da tecnologia, há sempre a necessidade de se reinventar, encontrar metodologias, processos e formas de relação que superem qualquer modelo antigo de colaboração, produção e resolução de problemas dos clientes. Já no universo jurídico, onde os conceitos são muito mais rígidos e fundamentados em anos de práticas similares, tradicionais e muitas vezes engessadas, essa mudança se torna um desafio muito maior. Além disso, a metodologia de Design Thinking foi criada especialmente para a concepção de produtos, e não de serviços. Por isso, quando trazemos o conceito para o setor jurídico, um novo olhar deve nascer voltado à constituição de serviços inovadores e de melhor qualidade.

Esse olhar do Design Thinking para os serviços é o que iremos apresentar na aplicação desse processo e suas etapas, mostrando como existem melhores caminhos para trabalhar com soluções jurídicas relacionadas às tecnologias e mudanças constantes do nosso tempo.

A APLICAÇÃO

O Design Thinking tem a singular capacidade de produzir resultados que poderiam tomar anos de criação em semanas. Aplicar Design Thinking envolve, em sua essência, cinco passos. A seguir está um guia prático de construção de novos serviços com a metodologia. Os passos são:

- 01. criar empatia com o tema;**
- 02. definir o problema;**
- 03. idear;**
- 04. prototipar;**
- 05. testar, testar, testar.**

A maioria dos exemplos que encontramos na internet, em livros, em estudos e em cursos de Design Thinking focam a metodologia na criação de produtos. Em sua maioria, produtos digitais. Em uma atividade realizada com dois grandes escritórios jurídicos de São Paulo e Rio de Janeiro, com mais de 150 advogados, percebemos que a grande diferença no processo de Design Thinking para negócios jurídicos é que todos os recursos existentes na metodologia devem ser voltados para criação de serviços. Há décadas advogados estão acostumados a trocar horas de trabalho por um preço flexível, e não um produto consumido pelo cliente em troca de um valor fixo.

Dentro do processo de Design Thinking para advogados, a direção é possibilitar a criação de novos serviços, entendendo que as necessidades dos clientes vão mudar, para formular padrões condizentes com o que o mercado busca. Ou seja, é preciso tornar o serviço de advocacia parte da estratégia da empresa, e não apenas “a estrutura jurídica que emperra os projetos”. Além disso, é preciso compreender o serviço de advocacia no contexto das novas tecnologias. Ainda hoje, existe muita resistência por parte de advogados, escritórios de advocacia e departamentos jurídicos de empresas em termos de aplicação das tecnologias atuais ao cotidiano de trabalho. O dinamismo e os grandes investimentos em TI realizados ultimamente pelo Judiciário brasileiro, a exemplo do PJe, estão contribuindo para que escritórios de advocacia e departamentos jurídicos recorram ao uso inteligente de TI. Essa nova realidade tem permitido aos profissionais do Direito que investem em tecnologia uma convergência, integração e mobilidade de gestão para concentrarem-se em sua atividade finalística, que é advogar.

A seguir está o detalhamento de cada etapa do processo de aplicação do Design Thinking para a concepção de serviços jurídicos.

PASSO 0: MONTAR A EQUIPE

Para trabalhar em um projeto de Design Thinking, é preciso montar uma célula multidisciplinar que inclua pessoas de todas as áreas envolvidas com a solução final. Vamos usar o exemplo de um projeto jurídico de concepção de uma nova cartilha para a criação e organização de documentos no escritório. Nesse projeto devem participar os advogados envolvidos na criação do serviço, as pessoas responsáveis pela gestão dos documentos, indivíduos relacionados com as tecnologias possíveis dentro do processo de criação e gestão de documentos e usuários finais, ou seja, os clientes que terão contato com essa documentação.

PASSO 1: CRIAR EMPATIA COM O TEMA

No começo do trabalho com qualquer solução, não conhecemos totalmente o tema que estamos abordando, por isso a primeira tarefa é criar empatia com o problema, colocando-nos no lugar de quem lidará com ele diariamente. No mesmo exemplo anterior, criar empatia com o tema é mergulhar no contexto do escritório jurídico para entender de onde a necessidade de formulação de uma nova forma de gestão de documentos surgiu, como funciona esse processo no mercado, quais são as principais demandas atuais do cliente final, entre outros.

Tempo sugerido: 1 dia imersivo

PASSO 2: DEFINIR O PROBLEMA

É só a partir das perguntas que podemos encontrar respostas eficientes. Ter o problema definido incentiva a equipe envolvida no projeto de Design Thinking a focar na resolução dele. Algumas ferramentas essenciais para a definição completa do desafio a ser trabalhado são:

MAPA DE PERSONAS

Persona são todos os indivíduos, empresas, instituições ou órgãos direta ou indiretamente envolvidos no serviço que está sendo prestado. Mapear os envolvidos e entender a relação entre eles durante o ciclo de prestação do serviço auxilia a ter uma clara consciência das peças-chave.

JORNADA DO USUÁRIO

Uma vez que temos o mapa das personas, é hora de desenhar uma jornada comum do usuário final ou do processo sendo desenrolado. No caso da formulação de uma nova gestão de documentos para o escritório jurídico, essa jornada iria desde o acolhimento de um novo caso até seu fechamento, detalhando os processos de todos os envolvidos. É neste momento que a equipe consegue ver o processo do começo ao fim e descobrir onde são os pontos de gargalo.

DESCOBERTA DOS PONTOS CRÍTICOS

Para chegar à definição do problema em poucas palavras ou em apenas uma sentença, a equipe que está trabalhando neste projeto deve elencar quais são os três ou quatro pontos críticos dentro da jornada do usuário. Este é o momento de trabalhar com subtração, ou seja, reduzir ao máximo a jornada em poucos pontos críticos para que eles possam ser destacados e trabalhados individualmente.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Depois deste processo de descoberta, chega o momento de descrever o problema em poucas palavras. Este momento é chave para manter a comunicação entre a equipe e o foco de todos. Ter clareza sobre o problema, ser capaz de escrevê-lo em poucas palavras e ser eficiente na comunicação são passos fundamentais para uma ótima execução de Design Thinking.

Em nosso exemplo citado, o problema principal poderia resumir-se na lentidão do desenvolvimento de documentos no escritório jurídico. Ou seja, a pergunta seria: “como tornar o processo de formulação de documentos mais rápido para diminuir burocracias?”. Ao restringirmos a área de impacto, ampliamos a capacidade de geração de ideias e criação de soluções. A nossa capacidade de criação de soluções é inversamente proporcional à abrangência do problema definido. Ou seja, quanto mais restrita for a definição do problema, a probabilidade de mais ideias serem geradas aumenta.

Tempo sugerido: 2 horas

PASSO 3: IDEAR

Ideação é muito diferente de idealização. Neste processo, estamos abrindo possibilidades de gerar ideias que irão responder à pergunta definida no passo anterior. Ao realizar essa etapa em grupos de 20, 30 ou 40 pessoas, a maior preocupação é o bloqueio de criatividade das participantes. Não por não serem criativas, mas porque julgam suas próprias ideias antes que possam ganhar vida. Durante a carreira profissional, somos doutrinados a encontrar todos os problemas que podem acontecer em determinado produto ou serviço. Entretanto, tentar descobrir todos os problemas possíveis antes

de a solução ser testada não cabe no processo de Design Thinking. Durante a ideação, é proibido julgar, tanto as suas ideias como as dos outros participantes.

Como esse trabalho é feito em uma equipe multidisciplinar, é muito comum que conversas paralelas aconteçam. Evite isso ao máximo. Mantenha todos no mesmo raciocínio e garanta que todas as ideias sejam ouvidas pelo grupo. Isso auxilia na cocriação de soluções. Depois de a equipe chegar a cinco ou oito soluções, é o momento da seleção. Selecionar qual funcionalidade, serviço ou ideia irá para frente é responsabilidade da equipe multidisciplinar e poderá ser pautado na capacidade de entrega, na velocidade de produção, no impacto potencial, na diferenciação de mercado ou em outro ponto que a equipe considerar mais relevante.

Tempo sugerido: 40 minutos

PROTOTIPAR

Realizada a ideação e encontrada a pedra angular do projeto, é o momento de criar um protótipo de baixa fidelidade para que possa ser testado com usuários finais. No caso do nosso exemplo com o escritório jurídico, é possível desenvolver caminhos para a formulação de documentos, testando ferramentas já existentes no mercado ou criando um novo software de gestão. O principal ponto da prototipação é pensar em como isso será apresentado ao cliente final em forma de teste, para que possa sofrer adaptações de acordo com os feedbacks fornecidos. O protótipo criado pela equipe multidisciplinar deve ser o mais simples possível para que o valor possa ser testado junto com o cliente, confirmando se existe interesse real na sua inovação de serviço.

Tempo sugerido: entre 1 e 2 horas

TESTAR, TESTAR, TESTAR

Uma vez validado o primeiro protótipo de baixa fidelidade, chega o momento de melhorar o seu protótipo, colher os pontos levantados pelos clientes finais e fazer mais uma iteração no projeto. O processo de iteração pode estender-se até que o produto esteja 100% capaz de ser lançado ou até que outra equipe seja responsável por materializar o serviço e inseri-lo na operação do negócio.

Tempo sugerido: de dias até poucas semanas

CONCLUSÃO

O Design Thinking é uma poderosa ferramenta de solução. Muitas ações se realizam quando toda a jornada do cliente final é descoberta e a equipe responsável tem uma visão completa do ciclo de relacionamento com determinado serviço. Inovação acontece apenas quando o cliente final é impactado positivamente pela mudança que ocorre internamente. Seja na criação de um novo serviço, seja na mudança de um produto ou na implementação de um novo processo: se o cliente final não receber o valor que está sendo proposto para a equipe, o trabalho foi desperdiçado.

Vencer as barreiras dentro do setor jurídico para implementar um método ágil e flexível de resolução de problemas é um grande sinal de inovação. Neste século de mudanças constantes, as empresas que se abrem à chance de inovar por meio de metodologias como o Design Thinking serão capazes de realmente resolver os problemas de seus clientes com qualidade, olhando através de seus pontos de vista.

De tudo o que discutimos neste capítulo, o foco principal precisa ser: **exercite**. Daqui para a frente, diversas metodologias ainda irão surgir, milhares de livros de empreendedores do Vale do Silício, insights dos centros chineses de inovação e grandes exemplos de empresas de alta tecnologia de Israel podem parecer envolventes. É muito fácil perder-se neste universo de informações e ficar ansioso por mudanças em curto prazo e de alto impacto, mas o processo é gradual. Seja constante na aplicação do Design Thinking e de novas metodologias de trabalho para incentivar a criação e implementação de novos serviços. Tenha empatia pelo seu cliente e crie soluções que o beneficie tanto quanto beneficiarão a sua empresa.

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO DIREITO BRASILEIRO

MARCELO TOSTES¹

EVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Some people call this artificial intelligence, but the reality is this technology will enhance us. So instead of artificial intelligence, I think we'll augment our intelligence. (Ginni Rometty)

Embora o aparecimento da inteligência artificial (IA) como disciplina científica só tenha ocorrido a partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), com o surgimento dos computadores, a ideia de construir algo artificial que imitasse as habilidades humanas é muito antiga. Ainda que numa narrativa misturada a elementos míticos, podemos verificar a existência de estórias sobre seres artificiais dotados de inteligência ao longo de toda a nossa civilização. como nos explica Pamela McCorduck (2004, p. 3):

Our history is full of attempts—nutty, eerie, comical, earnest, legendary, and real—to make artificial intelligences, to reproduce what is the essential us, bypassing the ordinary means. Back and forth between myth and reality, our imaginations supplying what our workshops couldn't, we have engaged for a long time in this odd form of self-reproduction.

Looked at in one way, ours is a history of self-imitation. To the point of madness we have reproduced ourselves in the flesh. Under the various banners of religion, art, or even entertainment, we have adored statuettes modeled after ourselves, and taken

1 Advogado. Investidor em diversas lawtechs.

centuries of pleasure in representations of ourselves on cave walls, canvas, and film. We are ten times more fascinated by clockwork imitations than by real human beings performing the same task.

Contudo, podemos localizar as raízes primordiais e estritamente científicas da IA moderna nas tentativas dos filósofos clássicos e da psicologia de descrever o pensamento e o conhecimento humanos, o mecanismo por meio do qual os seres humanos organizam os dados que percebem de si e do mundo em símbolos logicamente relacionados e comunicáveis. Tais estudos, todavia, não eram ainda guiados pelo objetivo de reproduzir a inteligência humana em um artefato inorgânico (MCCORDUCK, 2004).

Nos idos dos anos 1940, as pesquisas sobre as seqüências de estratégia e análise do funcionamento do cérebro, com o objetivo de formalização de seu comportamento, não tinham nenhuma preocupação com a construção de uma IA. Buscava-se, apenas, novas alternativas de utilização do computador, ainda em projeto (CREVIER, 1993).

O momento decisivo nessa história foi a publicação, em 1950, do artigo "Computing Machinery and Intelligence", de Alan Turing, em que ele levantava a hipótese de que as máquinas poderiam pensar e agir como os seres humanos. Turing conclui que, se modificássemos o computador de forma a lhe prover armazenamento adequado de dados, velocidade de resposta conveniente e um software apropriado, este seria capaz de agir da maneira que um ser pensante age, sem que pudéssemos distinguir se foi a máquina ou um ser pensante que desempenhou determinado ato (TEIXEIRA, 2014).

Dessa maneira, a partir da década de 1960, a questão não é mais se a máquina pode pensar, mas a de desenvolver o hardware capaz de armazenar dados suficientes e velocidade de resposta adequada, bem como o software apropriado, para que o computador aja tal qual um ser pensante.

Por algumas décadas, o problema da velocidade de resposta do hardware, bem como o da compreensão e replicação dos processos humanos de tomada de decisões, ocuparam grande parte das pesquisas de IA. Nas décadas seguintes, a questão de busca e armazenamento de dados, bem como do desenvolvimento de algoritmos de aprendizagem de máquina que possibilitassem a precisão de suas escolhas, foram os nós górdios da IA. É inegável, entretanto, que as décadas que se seguiram foram marcadas por novas invenções e descobertas surpreendentes.

O desenvolvimento da IA tornou-se, então, um projeto que envolveu várias áreas do conhecimento humano, tais como linguística, psicologia, filosofia, ciência da computação, e cientistas de várias partes do mundo. O que distingue a IA de ciências afins como a cibernética e a computação, englobando-a num projeto muito mais ambicioso, é o seu objeto, qual seja, a produção de comportamento inteligente num substrato artificial.

Na década de 1970, o campo da IA sofreu duras críticas. Quando os resultados prometidos por seus fundadores não foram alcançados, principalmente em razão de problemas relacionados às limitações de potência dos computadores existentes à época, os financiamentos para pesquisas na área se tornaram escassos (CREVIER, 1993).

Na década de 1980, o expressivo financiamento do governo japonês aos programas e projetos de pesquisa em IA, bem como o desenvolvimento dos sistemas especialistas, renovaram as discussões na área. Contudo, a complexidade e o custo desses sistemas conduziram a novas frustrações e criticismos no âmbito da IA (CREVIER, 1993).

Essas duas décadas são conhecidas como os invernos da IA. Os computadores ainda precisavam de três coisas para alcançar bons resultados em IA: acesso a bons modelos de dados para classificar, processar e analisar de forma inteligente; acesso a grande quantidade de dados não processados para alimentar tais modelos e se aprimorarem nesse processamento e análise inteligentes; computadores de grande potência e custo acessível que possibilitassem o processamento rápido e eficiente.

A partir da década de 1990, a IA finalmente alcançou algumas de suas mais antigas metas e começou a ser utilizada com sucesso na indústria de tecnologia, como, por exemplo, na mineração de dados, na robótica industrial, na logística, no reconhecimento de linguagens e falas, nos softwares bancários, diagnósticos médicos e nos mecanismos de busca do Google. Essas conquistas advêm do aumento da potência de armazenamento de dados e de velocidade de resposta dos computadores, mas a custos baixos; da retomada e aprofundamento dos estudos sobre machine learning e redes neurais, agora abastecidos pelo enorme volume de dados possibilitado pela internet; bem como pelo estabelecimento e pela utilização de parâmetros de verificação e validade das pesquisas científicas na área (MCCORDUCK, 2004).

Destacam-se nestes últimos avanços as denominadas redes neurais. Estas, em linhas gerais, criam sistemas que geram inteligência pela aprendizagem e adaptação, ou seja, por meio de algoritmos de machine learning. Para tanto, elas dependem de

grandes quantidades de informações que podem “ensinar” o sistema neural a reconhecer padrões entre esses dados, em determinadas circunstâncias e contextos, e, assim, a oferecer respostas a problemas de forma análoga ao que faria o ser humano (GOODFELLOW; BENGIO; COURVILLE, 2016).

Diferentemente da lógica baseada em regras – em que os seres humanos formalizavam em sistemas expertos as regras lógicas de um certo procedimento para que o computador, então, aplicando tais regras ao fato extraísse os resultados possíveis – por meio do machine learning, os algoritmos encontram os padrões em uma grande quantidade de dados e “inferem” as regras lógicas subjacentes àqueles contextos e situações por eles mesmos. O algoritmo “aprende” com os dados e aperfeiçoa-se nesse reconhecimento de padrões e inferência de regras com o passar do tempo e à medida que mais dados são continuamente analisados. Dessa maneira, é possível obter resultados automatizados inteligentes sem que tenha sido necessário desenvolver um ser inteligente ou uma “inteligência”.

As regras inferidas podem ser usadas tanto para a automação daquele procedimento, tal como no caso da lógica baseada em regras, quanto para a predição de resultados e comportamentos, como no caso dos sistemas de recomendação da Amazon ou do Netflix.

As principais características do machine learning são: volume de dados, reconhecimento de padrões, aprendizagem e auto programação.

É importante ressaltar que muitos sistemas de IA bem-sucedidos são um híbrido de lógica baseada em regras e machine learning, como os carros autônomos, por exemplo. Mais. A maioria dos sistemas de IA extremamente bem-sucedidos conjuga a inteligência humana e IA híbrida (lógica baseada em regras + machine learning). Nesse sentido, a IA é utilizada como ferramenta que provê maior número de informações para subsidiar as decisões humanas e, dessa maneira, aperfeiçoá-las e potencializá-las (SURDEN, 2017).

Abordaremos esse tópico mais especificamente quando tratarmos das possibilidades da IA na área jurídica. Agora, façamos um breve retrato da situação do Judiciário no Brasil.

VOLUME DE PROCESSOS E CUSTO DO JUDICIÁRIO NO BRASIL

A sociedade brasileira, no curto espaço de cinquenta anos, passou por um forte processo de industrialização e urbanização, bem como, por significativo aumento populacional:

Em 34 anos, a população brasileira praticamente dobrou em relação aos 90 milhões de habitantes da década de 1970 e, somente entre 2000 e 2004, aumentou em 10 milhões de pessoas. Em 2050, seremos 259.8 milhões de brasileiros e nossa expectativa de vida, ao nascer, será de 81.3 anos, a mesma dos japoneses, hoje. Mas o envelhecimento da população está se acentuando: em 2000, o grupo de 0 a 14 anos representava 30% da população brasileira, enquanto os maiores de 65 anos eram apenas 5%; em 2050, os dois grupos se igualarão em 18%. E mais: pela Revisão 2004 da Projeção de População do IBGE, em 2062, o número de brasileiros vai parar de aumentar. (IBGE, 2004)

Tais fatores contribuíram – somados à mudança da percepção da população em relação aos seus direitos em razão da promulgação da Constituição Federal de 1988, que deu grande ênfase à cidadania e aos direitos subjetivos e garantias que dela emanam – para o aumento dos conflitos e, conseqüentemente, das demandas em relação ao Poder Judiciário.

Na contramão da ampliação do acesso à justiça – que nem de longe atingiu ainda os níveis ideais – decorrente de tais mudanças, está o congestionamento dos tribunais, que não estavam preparados para receber demanda tão significativa.

Estima-se que apenas em torno de 33% das pessoas inseridas numa situação conflituosa busquem o Poder Judiciário. Os 67% restantes, em razão de não serem monitorados por órgãos oficiais, estão excluídos da solução jurisdicional, e não se sabe dimensionar quais tipologias foram aplicadas para a resolução dos seus conflitos.

Neste sentido, Maria Teresa Sadek (2004, p. 12) explicita:

Em resumo, pode-se sustentar que o sistema judicial brasileiro nos moldes atuais estimula um paradoxo: demandas de menos e demandas de mais. Ou seja, de um lado, expressivos setores da população acham-se marginalizados dos serviços judiciais, utilizando-se, cada vez mais, da justiça paralela, governada pela lei do mais forte,

certamente muito menos justa e com altíssima potencialidade de desfazer todo o tecido social. De outro, há os que usufruem em excesso da justiça oficial, gozando das vantagens de uma máquina lenta, atravancada e burocratizada.

Apesar disso, os dados do relatório do primeiro semestre de 2016 do Índice de Confiança na Justiça (ICJBrasil) mostram que, embora seja considerado lento, caro e de difícil utilização, 80% dos entrevistados declararam que certamente procurariam o Judiciário para resolver eventuais conflitos. De 25 a 46% dos entrevistados declaram que já entraram com algum processo ou ação na Justiça (o percentual varia entre os estados brasileiros e em razão de idade, sexo, raça, renda e escolaridade dos entrevistados, sendo que o maior percentual de pessoas que já procuraram o Judiciário encontra-se entre aqueles que têm escolaridade de nível superior e, também, aqueles que residem nas capitais do Brasil) (CUNHA et al., 2016, p. 10-15). De acordo com a PNAD 2015, das 12,6 milhões de pessoas com 18 anos ou mais de idade que estiveram em situação de conflito, 92,7% (11,7 milhões) buscaram solução, sendo que 57,8% das pessoas recorreram à Justiça comum e 12,4% ao Juizado Especial. Aqueles que não buscaram solução na Justiça para o conflito que tiveram (29,8% ou 3,8 milhões de pessoas) apontaram alguns motivos. Entre eles, destacaram-se a solução do problema por meio de mediação ou conciliação (em 27,6% dos casos) e a percepção de que demoraria muito resolver o conflito no Judiciário (em 15,9% dos casos) (IBGE, 2016).

O CNJ divulgou sua última edição do relatório Justiça em Números em 2017. Elaborado com dados colhidos no ano-base 2016, o estudo apresenta diagnóstico quantitativo do Poder Judiciário brasileiro. Apresenta-se, a seguir, uma síntese desse diagnóstico para que seja possível a visualização das necessidades do Judiciário brasileiro no que diz respeito às possibilidades da utilização da IA. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017)

De acordo com essa pesquisa, ingressaram no Judiciário brasileiro, em 2016, 29,4 milhões de processos, o que representa um crescimento de 5,6% em relação ao ano de 2015. Foram baixados pelo Judiciário brasileiro, nesse mesmo ano, 29,4 milhões de processos, o que representa um crescimento de 2,7% em relação ao ano anterior.

Apesar de o Judiciário brasileiro ter baixado praticamente a mesma quantidade de processos que ingressou, o estoque de casos cresceu em 3,6%, o que representou no final de 2016 um total de 79,7 milhões de processos em tramitação aguardando alguma solução definitiva.

De acordo com a Resolução do CNJ 76/2009, consideram-se baixados os processos remetidos para outros órgãos judiciais competentes, desde que vinculados a tribunais diferentes; remetidos para as instâncias superiores ou inferiores; arquivados definitivamente; e processos em que houve decisões que transitaram em julgado e iniciou-se a liquidação, o cumprimento ou a execução.

Os casos pendentes, por sua vez, são todos os que nunca receberam movimento de baixa, em cada uma das fases analisadas. Podem existir situações em que autos já baixados retornam à tramitação sem figurar como novos. São os casos de sentenças anuladas na instância superior, de remessas e retornos de autos.

Desde 2009, o número de processos pendentes continua aumentando. O crescimento acumulado no período (2009-2016) foi de 31,2%, ou seja, um acréscimo de 18,9 milhões de processos. Dessa maneira, a taxa de congestionamento, que mede o percentual de processos em tramitação que não baixou durante 2016, permanece alta, em 73%. Isso quer dizer que foram solucionados apenas 27% de todos os processos que tramitaram nos tribunais brasileiros em 2016. Com esse número de processos congestionados, mesmo que o Poder Judiciário fosse paralisado sem o ingresso de novas demandas e mantida a produtividade dos magistrados e dos servidores, seriam necessários aproximadamente dois anos e oito meses de trabalho para zerar o estoque.

Isso não significa que os juízes brasileiros produzem pouco. Pelo contrário, o número de casos sentenciados em 2016 registrou a mais alta variação da série histórica. Nesse ano, cada juiz brasileiro solucionou 1,749 mil processos, mais de sete por dia, o que representa no total do ano e dos julgadores 30,8 milhões de casos julgados.

Segundo a pesquisa, em 2016 o número de novos processos diminuiu, mas o número de casos pendentes cresceu. Em média, a cada grupo de 100 mil habitantes, 12,907 mil ingressaram com uma ação judicial ao longo do ano.

Um estudo comparativo entre a produtividade do Judiciário brasileiro e o de alguns países europeus pontua que o grande problema brasileiro não seria a desproporção entre as demandas que integram e que deixam o sistema, pois esses números se aproximam aos da União Europeia, mas a grande quantidade de processos pendentes de julgamento, os quais atribulam excessivamente o nosso Judiciário (SERBENA; WIVIURKA; MONTEMEZZO; BARBOZA, 2013, p. 73-92).

Os temas mais recorrentes no Judiciário brasileiro são: na Justiça do Trabalho, a classe “verbas rescisórias da rescisão do contrato de trabalho”; na Justiça Estadual, os

que se referem a obrigações, contratos em espécie e família, sendo que nos Juizados Especiais ainda prevalecem as questões derivadas das relações de consumo; na Justiça Federal, os relativos à aposentadoria por invalidez e ao auxílio-doença previdenciário.

Com relação ao tempo médio de duração de um processo no Judiciário brasileiro, para receber uma sentença o processo leva, desde a data de ingresso, quase o triplo de tempo na fase de execução (quatro anos e seis meses) se comparado à fase de conhecimento (um ano e quatro meses). Esse dado é coerente com o observado na taxa de congestionamento, de 87% na fase de execução e de 64% na fase de conhecimento. Nos tribunais superiores, o tempo médio até a sentença foi de 11 meses no STJ, um ano e dois meses no TST e oito meses no TSE. Há de se considerar que o volume de processos novos originários nos tribunais superiores e no segundo grau é relativamente baixo (16% no STJ; 0,4% no TST; 2% no TSE; 5% nos TRFs; 3% nos TRTs e 20% nos TJs).

No que diz respeito aos gastos, o Poder Judiciário teve uma despesa total de R\$ 84,8 bilhões em 2016, um crescimento de 0,4% em relação ao ano anterior. O custo por habitante, no entanto, foi de R\$ 411,73 em 2016; 0,43% menor que os R\$ 413,51 verificados em 2015.

As despesas totais do Poder Judiciário correspondem a 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Um estudo comparativo das despesas com o Poder Judiciário entre países aponta que o gasto é de 0,32% do PIB na Alemanha; de 0,28% em Portugal; de 0,19% na Itália; de 0,14% na Inglaterra; e de 0,12% na Espanha. Nos Estados Unidos, 0,14%. Na América do Sul, a Venezuela consome 0,34%; o Chile, 0,22%; a Colômbia, 0,21%; e a Argentina, 0,13% (DA ROS, 2015, p. 4).

Os maiores gastos do Judiciário foram com recursos humanos, que consumiram R\$ 75,9 bilhões, ou seja, 89,5% do orçamento desse poder. Dos recursos, 95% destinaram-se ao custeio de magistrados e servidores ativos e inativos.

O custo mensal por magistrado do Poder Judiciário em 2016 foi de R\$ 47,703 mil. Os gastos com terceirizados representam 4,3% do orçamento de Recursos Humanos e o com estagiários, 0,8%.

É importante ressaltar, ainda, os números relativos às resoluções de conflitos por via não judicial ou conciliativa. Observou-se em 2016 que, apesar de o novo Código de Processo Civil tornar obrigatória a realização de uma audiência prévia de conciliação e mediação, a resolução de casos por esses meios ainda apresenta desempenho tímido, apesar do pequeno crescimento de um ponto percentual em relação a 2015. Para cada

100 processos judiciais encerrados em 2016 (com sentença ou decisão terminativa), apenas 12 conflitos foram resolvidos por meio de acordo entre as partes em disputa.

Em que pesem boas tentativas de vários tribunais, a situação do Poder Judiciário brasileiro atual é crítica. Nesse cenário é que a IA desponta como ferramenta capaz de atenuar e auxiliar na solução desses problemas, em especial lidando com a alta taxa de congestionamento, o grande número de demandas repetitivas, a morosidade das decisões e o alto custo da estrutura judiciária.

Em relação ao uso de tecnologia da informação na racionalização da gestão processual pelos tribunais, destaca-se o Processo Judicial Eletrônico (PJe), que já representou grande avanço na acessibilidade à Justiça e na celeridade no tempo médio de duração dos processos no Brasil, o que pode ser verificado no estudo “Uma análise quantitativa e qualitativa do impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos Tribunais”, conduzido pela Fundação Getúlio Vargas a pedido do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017).

Ademais, a adoção do PJe construiu a base de dados necessária à atuação da IA no Judiciário brasileiro, como será visto a seguir, quando serão exploradas as possibilidades que essa nova tecnologia oferece ao campo jurídico.

AS POSSIBILIDADES DA IA NA ÁREA JURÍDICA

Há duas vertentes na IA, a forte e a fraca. A IA forte é aquela que acredita ser possível que as máquinas repliquem por completo a mente humana e se tornem, também, seres auto conscientes e pensantes tais quais ou, até mesmo superiores, os seres humanos. Esta não é a linha da IA que se vê prosperar atualmente. A IA fraca, por sua vez, é aquela que defende que os computadores são capazes de resolver problemas pela detecção de padrões úteis na grande quantidade informações que eles são capazes de processar e analisar. Ela é uma ferramenta poderosa e tem sido bastante utilizada para automatizar processos como dirigir, traduzir um texto, entre outros (SURDEN, 2017).

E é nesse segundo sentido que entendemos ser a IA um horizonte de possibilidades para o atendimento às necessidades jurídicas, enquanto tecnologia aliada ao saber jurídico que potencializa as atividades dos profissionais do Direito, ao proporcionar

maior velocidade e assertividade às pesquisas de fundamentos normativos e colaborar na elaboração de decisões e na realização de providências.

A aplicação da IA, principalmente de sistemas híbridos que combinam a lógica baseada em regras e os algoritmos de machine learning das redes neurais, nas bases de dados jurídicas já existentes, tanto no Judiciário, em razão da utilização do PJe, quanto em grandes escritórios e departamentos jurídicos de grandes empresas, em razão da utilização de sistemas de gestão, aliada ao conhecimento de área do profissional do Direito que poderá auxiliar e maximizar a varredura desses dados com as regras lógicas de Direito que já detém, pode criar sistemas de respostas judiciais prováveis, especialmente para as demandas repetitivas, seja na confecção de pedidos e defesa, seja na confecção de sentenças, com grande precisão e celeridade.

Em outras palavras, a aprendizagem de máquina permite que o sistema analise e classifique todos os dados normativos do país, leis, resoluções, portarias, decisões de todos os tribunais, bem como doutrinas, e, a partir dos padrões identificados para as situações demandadas, sugira ao profissional do Direito que argumentos utilizar na inicial ou na contestação, as probabilidades de sucesso daqueles pedidos, a decisão mais provável para aquele caso, bem como modelos automatizados de redação de contratos, peças e sentenças.

Isso possibilitaria que os profissionais do Direito se dedicassem a pesquisar e produzir as peças dos casos de maior complexidade ou grande relevância social que demandam a produção de provas e a reflexão profunda dos juristas sobre as circunstâncias específicas da situação concreta sob análise.

A redução do tempo médio de duração do processo, a precisão e assertividade dos resultados prováveis apresentados para a seleção do profissional do Direito, a redução dos custos de varredura e análise dos dados normativos pela utilização da IA no suporte à decisão jurídica (seja aquela de elencar as razões e contrarrazões de pedir, seja aquela de indicar as razões de julgar) são monumentais.

O volume de demandas deixa de ser um fator a ser gerido pelo Judiciário, que pode voltar o seu olhar para a avaliação qualitativa dos casos, promovendo decisões melhores e, até mesmo, maior uniformidade e coerência do sistema como um todo, pois a margem de erro da probabilidade indicada por um computador em situações repetitivas é praticamente nula.

Os escritórios poderão, ainda, com base nas predições da IA em relação à taxa de sucesso, tempo de duração e valores de condenação daquele tipo de causa no Judiciário, decidir evitar a demanda e propor soluções conciliativas prévias mais adequadas às necessidades de seus clientes.

Nesse sentido, podemos citar o Supreme Court Forecasting Project, implementado por pesquisadores norte-americanos em 2004 para, a partir da análise em massa de casos julgados pela Suprema Corte dos Estados Unidos, prever resultados de casos futuros antes mesmo dos debates orais. Simultaneamente, as mesmas “perguntas” submetidas ao sistema foram feitas a profissionais do Direito atuantes na Suprema Corte. O modelo estatístico estruturado pelos pesquisadores previu corretamente 75% das decisões do Tribunal, ao passo que operadores do Direito acertaram apenas 59,1% dos resultados (RUGER, 2004).

A IA pode ter efeitos significativos na redução dos índices de novos casos, na recorribilidade e no crescimento da utilização de soluções conciliativas no cenário jurídico do Brasil. Por que entrar com uma ação ou recurso que sabidamente tem baixíssimo potencial de sucesso, mobilizando estruturas caras, lentas e ineficientes para o seu cliente nesse processo?

Essas mudanças são inevitáveis na prática do Direito. A IA já é realidade em diversos setores produtivos e até mesmo no setor jurídico. Na verdade, como esclarecem Rissland, Ashley e Loui, as ciências de IA e Direito trabalharam juntas e se retroalimentaram desde os primórdios da pesquisa nesse campo:

AI and Law is a classic field for AI research: it poses difficult and interesting problems for AI, and its projects inform both AI and its focal domain, and the law itself. This special issue reports on a range of projects, from those where the law motivates fundamental research and whose results reach beyond the legal domain, to those that partake of the benefits of techniques and wisdom from AI as a whole. For instance, projects tackling legal argument have not only created programs that produce legal arguments but also led to insights and advances in the logic of argumentation. Projects with an applications bent have often provided insights about the limitations and nuances of existing techniques, and have served as the catalysts for developing new approaches. For instance, harnessing models of legal argument to teach law students how to argue has led to refinements to and extensions of the models. There is a synergy not only between law and AI, but also between AI and Law. In fact, the work on Case-Based Reasoning (CBR) done in the AI and Law community provided one of

the most important streams of results that contributed to the birth of that area in the mid-1980s. Currently, work on legal argumentation is having a similar impact on the international non-standard logic and argumentation communities.

AI and Law is much more than an applications area. Its concerns much upon issues at the very heart of AI: reasoning, representation, and learning. For the AI researcher interested in symbolic methods – or methods of whatever stripe – that are focused on providing explanations and justifications, AI and Law is an excellent arena. No matter how a reasoner arrives at a legal answer it must be explained, justified, compared to and contrasted with alternatives. For the researcher interested in topics like negotiation, decision-making, e-commerce, natural language, information retrieval and extraction, and data mining, AI and Law is a rich source of problems and inspiration (RISSLAND; ASHLEY; LOUI, 2018, [s/p.]).

Nesse sentido, hoje é possível dar diversos exemplos bem-sucedidos de aplicações da IA no campo jurídico. O Legal Robot automatiza a revisão de documentos legais de modo que possam ser compreensíveis e úteis para pessoas e empresas. O ROSS usa o reconhecimento de voz da IBM Watson e o serviço de aprendizagem de máquina do sistema cognitivo Jeopardy para ler documentos não estruturados, entender sua semântica e, assim, economizar horas de pesquisa dos advogados e lhes sugerir caminhos jurídicos. Ele aprende a partir do feedback dos usuários. O NetLex é um sistema de automação de documentos jurídicos por meio de questionário inteligente e lógica baseada em regras desenvolvido por uma empresa mineira.

Já há diversos chatbots jurídicos, tais como o Lawbot, o DoNotPay, o Docubot e o GRBot. O chatbot é um programa de computador que conversa com o usuário, recorrendo a um banco de dados predefinido, para responder a diversos questionamentos. No Brasil, em 2016, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), realizou uma maratona de programação em que saiu vencedor o projeto de um chatbot integrado ao Messenger que “traduz” termos jurídicos para o cidadão, batizado de “Seu Geraldo” (FALCÃO, 2016).

Pesquisadores brasileiros apresentaram um modelo de software baseado em IA que, a partir da análise do conjunto de dados de compras públicas do portal ComprasNet, do governo federal, permite identificar a cartelização em processos licitatórios com confiabilidade média de 90% (RALHA; SILVA, 2012).

Também desenvolvido por pesquisadores brasileiros da UNB, o Dra. Luzia é um software de gestão de processos jurídicos de execução fiscal, com utilização de IA,

capaz de entender os processos, o seu andamento e quais são suas possíveis soluções. A máquina também pode ser usada para cruzar dados e encontrar endereços ou bens dos envolvidos nos processos, de forma a assegurar a arrecadação.

Muitos outros exemplos poderiam ser mencionados. Estes são apenas ilustrações do que se tentou demonstrar neste artigo: a revolução tecnológica que a IA vai provocar no Direito já está batendo em nossas portas e não há como ignorarmos as mudanças que precisam ser feitas por escritórios, Judiciário, universidades, enfim, pelo campo do Direito para que possamos atuar com excelência nesse novo mundo jurídico que se avizinha.

Em pouquíssimo tempo, o cliente e o cidadão irão demandar dos escritórios de advocacia e do Judiciário – se já não estão demandando – a utilização da IA na produção de soluções jurídicas mais rápidas, mais baratas e melhores.

Ressalta-se, ainda e por fim, a enorme responsabilidade que recai sobre o ensino jurídico na preparação dos profissionais do Direito para estarem aptos a trabalhar e acompanhar essas transformações. A educação jurídica deve propiciar aos alunos a formação de habilidades demandadas por essa nova realidade tecnológica de gestão e análise das informações e decisões jurídicas ou corre o risco de formar profissionais aptos a trabalhar com um Direito que não irá mais existir.

CONCLUSÃO

A velocidade e a profundidade dos impactos das mudanças tecnológicas contemporâneas em nossas formas de vida e organização socioproductivas são inegáveis e, como a história já nos ensinou mais de uma vez, inevitáveis.

A resistência às mudanças tecnológicas, característica das organizações sociais e dos homens em sua tentativa de manter o status quo de poder alcançado naquele espaço, é, contraditoriamente, a força a aniquilar essas mesmas organizações e homens. O filme *O Artista* registra magistralmente as consequências da resistência às transformações sociais provocadas pela introdução de novas tecnologias. O personagem principal do filme, um ator de cinema mudo, por resistir à chegada do cinema sonoro, vê a sua fama, atividade profissional, fortuna e sanidade mental entrarem num galopante e vertiginoso processo de destruição.

A Kodak considerou a fotografia digital um inimigo que poderia matar o negócio que alimentou suas vendas e lucros por décadas, o mercado de filmes, químicos e papel fotográfico. E, assim, ao resistir a essa nova forma de captar imagens, assistiu ao desaparecimento do mercado de fotos impressas. A indisposição da Kodak em mudar sua grande e muito eficiente capacidade de fazer e vender filmes diante do surgimento das tecnologias digitais a fez perder a chance de ser early adopter dessas novas possibilidades de mercado, o que poderia ter lhe garantido uma posição de liderança em imagens digitais.

Diferentemente da Kodak, que liderava o mercado de filmes, o Judiciário brasileiro tem grande dificuldade na solução do volume de demandas que recebe. Pelo contrário, como já demonstrado, ele é lento (por uma série de circunstâncias que não vem ao caso aqui discorrer), caro e, apesar do alto número de demandas que maneja, ainda não atende uma grande parcela da população brasileira. Essa situação pode facilitar sua decisão em favor da adoção da IA na otimização de suas atividades. O Judiciário brasileiro, com seus quase 100.000.000 de processos, não tem outra saída senão a utilização da IA para se tornar eficiente na gestão dos conflitos do país.

Atualmente, a IA apresenta excelentes resultados em diversas áreas, inclusive no campo do Direito, por meio da utilização combinada de lógica baseada em regras e algoritmos de machine learning em sistemas de rede neural.

A área jurídica brasileira, tanto no âmbito privado como no público, poderia beneficiar-se sobremaneira da aplicação da IA às suas bases de dados. A aprendizagem de máquina no Direito poderia reduzir custos estruturais do Poder Judiciário, melhorar a eficiência da prática jurídica de advogados e juizes, automatizar fluxos repetitivos de trabalho e a produção de documentos, tais como contratos, peças e sentenças, contribuir para a maior uniformidade e coerência do ordenamento jurídico, estimular a solução conciliatória de conflitos e direcionar os esforços de profissionais jurídicos para os casos mais complexos e de maior relevância social.

É hora de dispendermos os esforços necessários à promoção das transformações no campo jurídico que os novos cenários social e tecnológico apontam. A estagnação não irá nos beneficiar, como comenta Leon C. Megginson, “não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

A revolução jurídica provocada pela aplicação da IA já se iniciou e instiga escritórios, Judiciário, Universidades e profissionais da área a se adaptarem e abraçarem essa nova realidade, que veio para ficar, o quanto antes.

I believe that at the end of the century the use of words and general educated opinion will have altered so much that one will be able to speak of machines thinking without expecting to be contradicted. (Alan Turing, 1950)

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em Números 2017**: ano-base 2016. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteúdo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>>.

_____. **Justiça Pesquisa. Sumário Executivo. Uma análise quantitativa e qualitativa do impacto da implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na produtividade dos tribunais**. 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteúdo/arquivo/2018/02/8fca1c5a0d1bac23a1d549c6f590cfce.pdf>>.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma**: the revolutionary book that will change the way you do business. New York: Harper Business, 2011.

CREVIER, Daniel. **AI**: the tumultuous history of the search for artificial intelligence. New York: Basic Books, 1993. 386 p.

CUNHA, Luciana Gross et al. **Relatório ICJBrasil**: primeiro semestre de 2016. 2016. Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/wp-content/uploads/sites/41/2016/10/Relatorio_ICJ_1SEM2016_v3_Rev.pdf>.

DA ROS, Luciano. O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória. **Observatório de elites políticas e sociais do Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://observatory-elites.org/wp-content/uploads/2012/06/newsletter-Observatorio-v-2-n-9.pdf>>.

FACELI, Katti et al. **Inteligência artificial**: uma abordagem de aprendizagem de máquina. Rio de Janeiro: LTC, 2011. 378 p.

FALCÃO, Fabiano. **Chatbots começam a conversar sobre Direito**. 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/chatbots-come%C3%A7am-conversar-sobre-direito-fabiano-falc%C3%A3o>>.

GOODFELLOW, Ian; BENGIO, Yoshua; COURVILLE, Aaron. **Deep learning**. Massachusetts: MIT, 2016. 775 p.

IBGE. **Brasil já tem mais de 180 milhões de habitantes**. 2004. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/30082004projecaopopulacao.shtm>>.

_____. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**: síntese de indicadores. 2016. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>>.

MCCORDUCK, Pamela. **Machines who think, a personal inquiry into the History and Prospects of Artificial Intelligence**. 2nd ed. Massachusetts: A K Peters, 2004.

553 p. Disponível em: <https://monoskop.org/images/1/1e/McCorduck_Pamela_Machines_Who_Think_2nd_ed.pdf>.

RALHA, Célia Ghedini; SILVA, Carlos Vinícius Sarmento. **A multi-agent data mining system for cartel detection in Brazilian government procurement**: expert systems with applications. 2012, v. 39, p.11642-11656.

RISSLAND, Edwina L.; ASHLEY, Kevin D.; LOUI, R. P. **AI and law**: a fruitful synergy. 2018. Disponível em: <<http://www.iaail.org/?q=page/ai-law>>.

RUGER, Theodor W. et al. The Supreme Court forecasting Project: legal and political Science approaches to predicting Supreme Court decision making. **Columbia Law Review**, v. 104, p. 1150-1210, 2004.

SADEK, Maria Teresa A. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião Pública**, v. 10, n. 1, maio 2004.

SERBENA, Cesar Antonio et al. Justiça em números: uma análise comparativa entre os sistemas judiciais brasileiro e de países europeus. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 8, p. 73-92, 2013.

SURDEN, Harry. **Artificial Intelligence and Law Overview**. Fort Worth: Texas A&M University Press, 2017. 256 p.

TEIXEIRA, João de Fernandes. **Inteligência artificial**. São Paulo: Paulus, 2014.