

PREFÁCIO

A prestação de serviços jurídicos no País apresentou um grande crescimento nos últimos 25 anos. Pode-se afirmar, com segurança, que nosso mercado legal experimentou um expressivo avanço em todas as áreas a ele atinentes. Esse crescimento decorreu, necessariamente, da evolução da economia brasileira e mundial e, em especial, da complexidade e sofisticação das relações comerciais numa sociedade moderna. E essa ampliação do mercado não dá sinais de desaceleração...

Vários foram os fatores que proporcionaram o citado desenvolvimento dos serviços jurídicos, alguns de natureza externa outros decorrentes de particularidades do nosso País.

No campo externo, o fenômeno que mais impactou o incremento da área jurídica foi a globalização. As relações internacionais provocaram uma integração dos vários países e blocos econômicos criando novas oportunidades de negócios. O fluxo de capitais intensificou-se nas últimas décadas, levando o mercado financeiro global a desenvolver produtos financeiros mais sofisticados que viabilizaram o financiamento de investimentos transnacionais importantes. Por outro lado, a globalização intensificou a preocupação das grandes nações com relação às práticas consideradas lesivas ao comércio exterior, sendo imputadas sanções econômicas àquelas que desrespeitaram regras nesse sentido. Além disso, a repressão de ilícitos penais nas relações internacionais também tiveram um impulso de grande envergadura. Se por um lado a globalização possibilitou uma inter-relação das economias com o desenvolvimento do mercado, por outro, ela ampliou os eventuais conflitos verificados entre as partes envolvidas. Daí por que a matéria jurídica, que já apresentava uma importância fundamental num mercado mundial mais fechado, tornou-se ainda mais relevante na análise de qualquer operação comercial ou de serviços numa economia global.

Constatou-se nos últimos anos, também, um grande fluxo de capitais entre países considerados desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento. Os detentores de capital passaram a investir em regiões e soberanias que pudessem dar maior rentabilidade à sua poupança, maximizando seus ganhos e lucros e tornando seus respectivos negócios em negócios globais. O volume de investimento estrangeiro ingressado em países como o Brasil, Chile, Argentina, Colômbia, Peru, entre outros, nas últimas duas décadas foi impressionante. O capital estrangeiro, seja ele de curto ou longo prazo, impulsionou a economia desses países de uma forma vertiginosa

e viabilizou processos de privatização do setor público com muita eficiência e rapidez. Obviamente, esse capital estrangeiro quando mobilizado para países em desenvolvimento apresentam um risco maior, razão pela qual a atenção com o panorama legal das respectivas jurisdições redobrou-se por parte dos investidores estrangeiros. A segurança jurídica passou a ser matéria obrigatória de qualquer análise de risco num determinado ambiente de negócios.

Especificamente com relação aos fatores internos que provocaram um incremento do mercado legal brasileiro, dois deles tiveram um papel predominante, quais sejam: a estabilização da moeda e a crescente formalização da economia.

O plano real foi, sem dúvida, o principal marco dessa evolução. Com a estabilização da moeda o ambiente de negócios no Brasil tornou-se mais estável e previsível. O capital estrangeiro e nacional passaram a confiar mais no País e a capacidade de investimento foi ampliada a patamares antes jamais vistos. Toda essa evolução na política econômica provocou a necessidade de um arcabouço jurídico de maior envergadura e que desse ao respectivo investidor segurança jurídica. Nesse ponto houve um expressivo avanço legislativo com a edição de várias normas jurídicas que disciplinaram inúmeras áreas das relações corporativas. É bem verdade que em determinados pontos não se alcançou uma melhoria, como foi o caso da área tributária e trabalhista; contudo, nas áreas de infraestrutura, privatizações, mercado financeiro e de capitais, mercado cambial e, em especial, na área industrial, o panorama jurídico reforçou o que possibilitou a realização de inúmeras operações de financiamento, ofertas públicas de ações, aquisições, fusões, incorporações etc.

O segundo grande avanço que tivemos no Brasil foi a formalização da economia. A economia informal – aquela que não aparecia nas estatísticas e que não pagava impostos – começou a migrar para a economia real. Sem dúvida, essa realidade está intimamente conectada com a estabilização da moeda, sem a qual, impossível alcançá-la. Um ambiente econômico de maior estabilidade e previsibilidade faz com que as pessoas queiram formalizar seus negócios para que eles passem a ter valor e, conseqüentemente, passem a ter liquidez. Esse fenômeno somente seria possível num ambiente com estabilidade econômica e jurídica e é o que verificamos nesses últimos anos em nosso País. Afora isso, medidas assistencialistas e de distribuição de renda alteraram profundamente a questão da pobreza no Brasil, fazendo com que alguns milhões de cidadãos migrassem da miserabilidade para classes de renda mais dignas.

É dentro do panorama econômico acima exposto que precisamos analisar a evolução do mercado legal brasileiro e as conseqüências que ele proporcionou. O mercado de serviços jurídicos segue a direção da economia. Se esta cresce aquele também cresce. Inclusive, a natureza dos serviços jurídicos é afetada pela economia. Em momentos de desaceleração e/ou crises econômicas os conflitos acirram-se e a área litigiosa e contenciosa se expande nos escritórios de advocacia. Já em momen-

tos de progresso econômico as práticas corporativas são as mais beneficiadas pelo desenvolvimento dos negócios empresariais. Essa é a realidade do mundo moderno.

Portanto, o que se viu nos últimos anos no Brasil foi o crescimento e expansão na prestação de serviços jurídicos em praticamente todas as áreas do direito, desde as mais tradicionais até as mais contemporâneas. Os advogados tiveram que se adaptar aos novos momentos dos negócios. Operações que antes eram raríssimas no Brasil se expandiram vertiginosamente, como aconteceu, por exemplo, com a área de aquisição, fusão e incorporação de empresas. Outro caso de destaque diz respeito ao processo de privatização das empresas públicas ocorrido a partir da década de 90, que obrigou a uma melhor capacitação técnica dos profissionais envolvidos nesses serviços. A expansão do mercado de capitais brasileiro foi outro “termômetro” da expansão do mercado jurídico, área que bateu recordes de operações de oferta pública de ações, mais comumente conhecidas como IPOs.

É bem verdade que algumas áreas do direito não tiveram tantas transformações como foi o caso da área trabalhista e tributária. No Brasil estima-se que algo em torno de 3 milhões de reclamações trabalhistas são propostas por ano (o número de pleitos judiciais já demonstra o absurdo que é tratar desse tema em nosso País). No ano passado a Receita Federal autuou empresas num valor aproximado de R\$200 bilhões, o que demonstra, também, um desajuste sério nessa relação fisco e contribuinte.

Enfim, seja por razões de ordem externa ou interna, a verdade é que a área do Direito em nosso País teve um grande avanço nas últimas décadas e esse crescimento não parece dar sinais de desaquecimento.

Por consequência do desenvolvimento da área jurídica acima comentado foi necessário que a área jurídica passasse a olhar, com um pouco mais de cuidado, para as estruturas administrativas de seus respectivos escritórios. O que se verificou de uma forma incontestável é que para atender a grande demanda de serviços jurídicos, mister seria que os escritórios tivessem uma melhor gestão e, portanto, passassem a se preocupar com o *management*. Concluiu-se que um atendimento *outstanding* da área técnica das firmas de advocacia só seria possível se houvesse uma igualdade de atenções com a área administrativa e, em especial, com temas fundamentais como: cultura, pessoas, clientes, estratégia, qualidade, produtividade, finanças, liderança, sistemas de remuneração, política de recursos humanos, *marketing*, entre outros.

Sempre houve um certo preconceito por parte dos advogados de enfrentarem temas como esses, até porque no Brasil, assim como nos países latinos, a advocacia não é vista e nem pode ser assim exercida, como comércio, com fins mercantis. Mais do que um preconceito, trata-se de um equívoco pensar que a advocacia está desatrelada de temas atinentes à gestão. Para se ter um escritório de qualidade e que proporcione oportunidades para as gerações mais novas, é obrigatório atentar-se

para técnicas de gestão utilizadas em qualquer atividade profissional. Tais técnicas não dizem respeito apenas ao ramo do comércio. O *management* é uma ciência aplicável a qualquer esfera do conhecimento e é extremamente necessária para o desenvolvimento de qualquer atividade profissional, como é o caso do mercado legal.

Apenas para ilustrar a discussão acima referida, tratemos de três assuntos que dominam as discussões na área de gestão de escritórios de advocacia.

Identificar as características da *cultura* de um escritório de advocacia e trabalhar constantemente com elas entre as novas gerações de advogados talvez seja o pilar fundamental de um escritório de sucesso. Os valores que nortearam a respectiva criação do escritório, as ações que são prestigiadas pelos sócios e advogados, os símbolos internos que demonstram o exercício desses valores, enfim, tudo que diga respeito à *cultura* deve ser trabalhado pela gestão do escritório como forma de solidificar, dia a dia, os princípios que regem uma determinada organização. Não importa o tamanho do escritório de advocacia, se pequeno, médio ou grande, o fundamental é que seus profissionais identifiquem de diferentes formas e por diferentes meios os valores norteadores da instituição em que trabalham.

Muitos dizem que “*cultura* existe e pronto, cada um é como é”. Não há dúvida que nossos comportamentos profissionais e pessoais, na grande maioria das vezes, não são planejados. Contudo, eles podem ser identificados, sistematizados, reprimidos quando indesejados, incentivados quando importantes e alterados quando necessário. A *cultura* não é imutável. Alguns valores se perpetuam, pois fundamentais para a instituição, outros se alteram para adaptar-se àquilo que a realidade exige. Portanto, a *cultura* deve ser trabalhada constantemente dentro de um escritório de advocacia.

Outro tema de crucial importância para uma boa prestação de serviços jurídicos diz respeito ao cuidado que se deve dar às *peças*, sejam elas advogados (entre eles os sócios do escritório de advocacia), estagiários ou funcionários administrativos.

Pode-se dizer que o mundo passa por uma “crise” no tocante à área de recursos humanos. As novas gerações de trabalhadores são diferentes das antigas gerações e apresentam desejos e princípios de vida diferentes. Temas como qualidade de vida, diversidade, transparência das relações, flexibilidade de carga horária etc. dominam as expectativas atuais daqueles que se colocam no mercado de trabalho. Nem sempre, características como fidelidade, alta remuneração, jornada de trabalho longa etc. são os pontos mais importantes e prestigiados num determinado ambiente de trabalho. Essa forma diferente de ver o mundo tornou-se o grande desafio da área de recursos humanos. Como compatibilizar todos esses temas ao mesmo tempo e proporcionar aos novos trabalhadores um opção de trabalho desejada? Esse é o grande desafio que as empresas enfrentam nessa vida moderna e os escritórios de

advocacia não fogem disso. Algumas áreas do Direito exigem uma dedicação muita intensa em determinados períodos de trabalho, pela natureza deles, e provocam conflitos internos que precisam ser contornados e ajustados para evitar a saída de profissionais. Técnicas alternativas no horário de trabalho, premiações e benefícios têm sido utilizados para amenizar os efeitos decorrentes dessas situações.

Afora os temas que afligem a área de recursos humanos como um todo, outros assuntos específicos frequentam as discussões na área de gestão dos escritórios de advocacia. A grande meta de qualquer advogado que ingressa numa determinada firma de advocacia é tornar-se sócio. Como atingir esse objetivo? Quais as características e habilidades que deve ter um determinado profissional para atingir a tão desejada posição de sócio? Obviamente, não existe uma resposta única para essas questões. Cada instituição terá suas regras e tudo estará atrelado à respectiva cultura da organização. Estima-se que de cada 100 advogados que ingressam em uma sociedade de advogados como associado, somente 2 ou 3 chegarão a sócios. Essa dura realidade transforma a administração das expectativas dos advogados num enorme desafio para os gestores. Contudo, algumas propriedades são quase que unânimes entre as que são desejadas nos associados para tornarem-se sócios: quais sejam: potencial na captação de clientela, capacitação técnica diferenciada e habilidades de gestão com *pessoas*.

Por fim, peça chave para o êxito de qualquer profissional do Direito, e, portanto, para qualquer escritório de advocacia é a habilidade no desenvolvimento de *clientes*, atividade esta que contempla captação, desenvolvimento, atendimento e satisfação do cliente. Ainda existe uma crença no mercado de que a habilidade para captar clientes é uma vocação inerente à pessoa, como se a pessoa já nascesse com essa característica como um dom genético. Estou convencido que o desenvolvimento de *clientes* pode ser feito com uma boa capacitação técnica e não apenas por características pessoais de determinado advogado ou advogada. Não há dúvida de que certas pessoas têm mais facilidade para relacionarem-se o que lhes dá certas vantagens no trato com *clientes*. Algumas pessoas são mais extrovertidas do que outras e, por consequência, talvez tenham um maior facilidade no relacionamento humano. Contudo, a captação de clientela, assim com o seu desenvolvimento, faz-se de diferentes formas e a técnica pode ajudar a incrementar essa habilidade fundamental no exercício da advocacia.

A identificação de uma carteira de *clientes* a ser desenvolvida, bem como as áreas de atuação desses respectivos *clientes* e os serviços que serão prestados são de grande relevância na definição da estratégia de um escritório de advocacia. Por exemplo, poderá optar-se por atuar num nicho específico de mercado como a área de óleo e gás e, em decorrência, é mister verificar todos os maiores e melhores *clientes* nessa área, identificar as pessoas dentro dessas empresas que contratam os serviços jurídicos, definir quais tipos de assessoria esses *clientes* precisam e, por

fim, organizar a estratégia de aproximação e conquista da referida clientela. Ou seja: desenvolvimento de *clientes* nada mais é do que uma técnica de *management*, e pode ser ensinada e aperfeiçoada, independentemente da existência de eventuais habilidades pessoais de um ou outro profissional.

Como vimos por tudo que foi acima exposto, a área jurídica requer uma maior análise e estudo dos temas atinentes à administração dos escritórios de advocacia. Não só pelo fato de constatarmos um grande crescimento do mercado legal nas últimas duas décadas, mas sobretudo como forma de solidificar e organizar profissionalmente a respectiva área de atuação. Faltam obras acadêmicas nesse sentido no Brasil e na América Latina. Obviamente, em outros mercados a capacitação técnica na área de gestão de escritórios de advocacia já é muito conhecida e avançada, como nos Estados Unidos e Reino Unido. É bem verdade que no Brasil surgiram alguns foros de discussão entre diretores e gerentes de determinados escritórios de advocacia sobre assuntos de *management*, além do que pudemos identificar algumas publicações a respeito do tema. Contudo, essa atividade ainda é muito incipiente e precisa ser valorizada e estimulada.

Daí por que de extrema valia a publicação pela Thomson Reuters do livro *Gestão de Escritórios de Advocacia*, de autoria de Jaime Fernández Madero.

É a primeira obra nessa linha publicada no Brasil de forma organizada e sistematizada. Os tópicos tratados neste livro contemplam as principais discussões que nos dias atuais as empresas de serviços profissionais, entre elas os escritórios de advocacia, enfrentam no seu dia a dia. A importância do assunto mostra o arrojado do autor ao tratar de assunto de tal relevância e o pioneirismo do Editor na escolha do tema.

Trata-se de obra que foi minuciosamente preparada pelo seu autor. Além da larga experiência profissional por ter atuado como advogado em escritórios de grande importância na Argentina, Jaime Fernandez foi a campo e realizou pesquisas em vários escritórios da advocacia da América do Sul, buscando, também, identificar as características de um mercado em crescimento. Esse fato é muito importante, uma vez que seria muito fácil apenas reproduzir aquilo que já foi estudado e tratado pelos profissionais de *management* anglo-saxões. O autor não se contentou com isso, procurou identificar as peculiaridades de mercado legal ainda carente de desenvolvimento e pontuou temas e dificuldades enfrentadas nesses mercados.

Ademais, a formação acadêmica de Jaime Fernandez Madero na área de gestão o credencia a transitar por temas tão complexos e instigantes. Estou convicto que ele soube com mestria unir seus conhecimentos jurídicos aos temas de *management* e oferecer ao leitor um trabalho de excelência e de fácil leitura.

O conteúdo deste livro será de grande valia para aqueles que militam na área de gestão do mercado legal, uma vez que identifica as grandes questões que nele se apresentam. Creio, também, que as lições que encontramos nesta obra são

aplicáveis a qualquer organização na área de prestação de serviços, em especial as denominadas profissões liberais. Melhor dizendo, aplica-se a qualquer área de serviços profissionais, na qual a qualidade do trabalho e o atendimento exemplar ao cliente são suas finalidades precípuas.

Portanto, é com grande júbilo que recomendo a leitura deste trabalho e desejo que os amantes da área de *management* se animem à produção de obras semelhantes, pois, como disse no decorrer desta apresentação, o mercado legal brasileiro necessita prover seus profissionais de maior capacitação técnica na área de gestão. Assim fazendo, teremos escritórios de advocacia cada vez mais profissionais e aptos a prestar serviços de maior qualidade a seus clientes. Não só isso, a profissionalização das firmas de advocacia é fator fundamental para a solidez do mercado legal como instituição, uma vez que a cada dia passam a ter papel mais importante na economia do País.

ROBERTO QUIROGA MOSQUERA

Professor de Direito Tributário na Faculdade de Direito da USP.
 Professor de Direito Tributário do Mestrado Profissional na DIREITO/GV.
 Sócio Diretor do Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados.

SUMÁRIO

Agradecimentos.....	9
Prefácio – ROBERTO QUIROGA MOSQUERA.....	11
Introdução.....	23
1. O PROFISSIONAL.....	33
1.1 Do que precisa o profissional?.....	33
1.2 Desenvolvimento profissional	35
1.3 Os profissionais e Dionísio: autonomia e liberdade.....	37
1.4 Nós advogados somos diferentes?.....	41
1.5 Individualismo e colaboração: O “dilema do prisioneiro”	43
1.6 Controvérsia e retórica.....	45
2. OS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA	49
2.1 Introdução	49
2.2 Breve resenha do pensamento organizacional.....	50
2.3 Características das FSP	53
2.4 Tensões estruturais nas FSP	56
2.4.1 Autonomia e colaboração	57
2.4.2 Ambiguidade e certeza	61
2.4.3 Capital formal e profissional	65
2.4.4 Resumo das tensões estruturais nas FSP	71
2.5 Estrutura funcional das FSP.....	72
3. CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA	75
3.1 Introdução	75
3.2 De Zeus a Dionísio: como se desenvolve a cultura e a liderança nos escritórios legais?.....	79
3.3 Fragmentação e unidade.....	86

3.4	Como se transmite e se aprende a cultura?.....	87
3.5	É possível mudar uma cultura?	91
3.6	A sucessão dos fundadores.....	92
3.7	São boas as subculturas?	96
3.8	Liderança nas FSP	101
3.9	O caminho a uma cultura produtiva	107
3.10	Perguntas-chave para a reflexão nos escritórios.....	115
4.	GERENCIAMENTO, PODER E GESTÃO	119
4.1	Introdução	119
4.2	O gerenciamento e os profissionais	120
4.3	Gerenciamento e poder.....	123
4.4	As lógicas do gerenciamento.....	125
4.5	Gerenciamento e gestão	130
4.6	Mais além das formas: processos de pensamento, comportamento e tomada de decisões	138
4.7	A função da confiança.....	146
4.8	Em direção a um gerenciamento produtivo	150
4.9	Perguntas-chave para a reflexão nos escritórios.....	153
5.	A SOCIEDADE PROFISSIONAL: ESTRUTURAS E DINÂMICAS DE ASSOCIAÇÃO E DE COMPENSAÇÃO	155
5.1	O <i>ethos</i> societário	155
5.2	Dinâmica do capital formal e profissional: o conceito amplo de associação	156
5.3	Incorporação de novos sócios	159
5.4	Papel dos novos sócios.....	162
5.5	Como dividir o bolo?	164
5.6	Sistemas mais conhecidos: produtividade individual ou lucros compartilhados.....	166
5.7	Sistemas mistos.....	172
5.8	Resumo dos sistemas de compensação.....	177
5.9	Incidência dos ciclos do mercado.....	179
5.10	Processo de avaliação e distribuição de resultados	179
5.11	A sucessão na propriedade do escritório	183
5.12	Perguntas-chave para a reflexão no escritório	184

6. CARREIRA, FORMAÇÃO E INCENTIVOS	187
6.1 Introdução	187
6.2 As bases da carreira profissional.....	188
6.3 A mudança nos paradigmas de carreira profissional. A geração Y ...	190
6.4 Como enfrentar o “grande desafio”?	194
6.5 Importância dos incentivos e reconhecimentos	197
6.6 Incentivos profissionais	199
6.7 Incentivos econômicos	199
6.8 Remuneração e estratégia	201
6.9 Incentivos simbólicos	203
6.10 Criar um sistema confiável.....	204
6.11 A importância do <i>follow-up</i>	206
6.12 As carreiras individuais: estrelas, <i>underperformers</i> e bons cidadãos	208
6.13 Aprendizagem coletiva, socialização e cultura	216
6.14 <i>Coaching</i> e <i>mentoring</i>	219
6.15 Perguntas-chave para refletir no escritório.....	225
7. IDENTIDADE, IMAGEM E IDENTIFICAÇÃO	227
7.1 Identidade nas FSP	227
7.2 Função da imagem e a reputação	230
7.3 O ciclo de construção da reputação.....	233
7.4 Profissionais procurando sua identidade	235
7.5 A coletividade profissional: entre o individualismo e a identifica- ção	237
7.6 Como os advogados se identificam com seus escritórios?.....	239
7.7 Como a identificação profunda atua?.....	247
7.8 O lado escuro da identificação	250
7.9 Resumo: estrutura e benefícios da identificação organizacional.....	252
7.10 Perguntas-chave para refletir no escritório.....	255
8. ESTRATÉGIA	259
8.1 Introdução	259
8.2 Por que é difícil criar estratégias nas FSP?.....	260
8.3 Estratégia reflexiva.....	261
8.4 O fator econômico e o curto prazo	265

8.5	Modelo de negócios: <i>market-driven</i> ou <i>firm-driven</i> ?	269
8.6	Desenvolver um <i>core business</i>	270
8.7	Desenvolver um <i>core group</i>	271
8.8	Estabilidade, mudança e consistência	272
8.9	Administração, tecnologia e infraestrutura.....	275
8.10	O que desejam os sócios? Alinhar os objetivos individuais com os coletivos	276
8.11	Estratégia, ação e reflexão	277
8.12	Perguntas-chave para reflexão no escritório.....	278
9.	O DESAFIO INSTITUCIONAL.....	279
9.1	O que vimos até agora?	279
9.2	A estabilidade como valor	280
9.3	A estabilidade é possível com as novas gerações?.....	281
9.4	A fronteira entre a iniciativa e a colaboração	282
9.5	Tribos, clubes e instituições	284
9.6	Quais são as prioridades nos escritórios?	288
9.7	É importante a perpetuidade? Dois casos de FSP bem-sucedidas....	290
9.8	O desafio institucional: vocação de transcendência	292
	Leituras recomendadas e comentários	297
	Referências	299

INTRODUÇÃO

Por que escrever um livro sobre organização de escritórios jurídicos?

Há três razões fundamentais. A primeira é que a organização tem uma incidência crítica no sucesso ou fracasso de uma firma; não basta contar com bons profissionais: eles têm que poder utilizar suas capacidades de maneira coordenada e efetiva. A segunda é que, em geral, nós os advogados temos dificuldades para nos organizar de forma coletiva. As mesmas características que nos ajudam a ser advogados de sucesso individualmente podem ser fonte de conflitos e problemas quando encaramos um projeto comum como é um escritório jurídico. A terceira é que se trata de um tema pouco explorado na Argentina e na América Latina em geral.

Depois de 30 anos na profissão e de vários anos no estudo e na análise das firmas de serviços profissionais (FSP), cheguei à conclusão de que não há uma única forma de organizar bem um escritório jurídico. Cada escritório tem qualidades únicas quanto à sua história, tipo de profissionais, especialidades, clientes que atende e cultura. Este conjunto de componentes lhe dá uma identidade que a distingue das demais. Aplicar diretamente fórmulas que funcionaram em outras firmas à própria, sem um escrutínio profundo de por que e de como essas fórmulas podem ser úteis ao próprio caso, pode ser um caminho inútil e, muitas vezes, problemático.

No entanto, os escritórios legais – e os escritórios de advocacia em geral – têm aspectos em comum que permitem ser estudados e analisados para extrair conclusões que sirvam para entendê-las melhor e obter certas guias para a ação.

Na minha experiência pessoal e na de muitos amigos e colegas com quem conversei durante anos – e, particularmente, durante a elaboração deste trabalho –, quando chegamos a questões de organização nos encontramos diante de um campo de aprendizagem relativamente deserto e escasso de interlocutores para trocar ideias sobre nossas experiências e preocupações. Os advogados somos reservados para tratar estas questões com terceiros, e os escassos foros nos quais se debatem temas de gestão não têm como objetivo aprofundar-se demais na temática. Em mercados mais desenvolvidos, existe certa informação pública sobre as firmas legais que se pode utilizar como *benchmarking*, mas, na América Latina, essa informação ainda não existe, é escassa ou não é confiável.

Os escritórios de advocacia são um campo relativamente inexplorado comparado com outras organizações empresariais,¹ e a reduzida literatura está concentrada nos países desenvolvidos (substancialmente em autores norte-americanos, ingleses e em uma interessante corrente de estudo na Europa do Norte – Suécia, Noruega e Finlândia). A mesma está orientada fundamentalmente a escritórios com tamanhos muito superiores à maioria das da nossa região, o qual lhe dá características próprias desses países e mercados. A realidade econômica, social e profissional da América Latina apresenta diferenças importantes em relação aos países anglo-saxões; isso faz com que os livros e trabalhos de pesquisa na matéria constituam um ponto de partida e referência importante, mas insuficiente para os profissionais destas latitudes. Adicionalmente, essa literatura é limitadamente conhecida em nossos mercados.

Grande parte da literatura sobre escritórios de advocacia focalizou seus esforços nos aspectos mais visíveis de seu funcionamento: os clientes, os aspectos econômicos e de compensação, formação e gestão de profissionais e outras questões estratégicas relacionadas. Mas são poucos os trabalhos que observam com profundidade os aspectos culturais do coletivo profissional, seu funcionamento como grupo, as dinâmicas que se produzem e sua incidência na produtividade geral.

Essa porção submersa do *iceberg* é a que custa ver e analisar, e é justamente aquela contra a qual os escritórios entram em conflito vez por outra, com inconvenientes de diversa magnitude. Dado que o trabalho profissional gira ao redor dos clientes, nem sempre se compreende a magnitude da importância dos fenômenos internos. É difícil para os advogados ver os escritórios como organizações e isso nos produz “pontos cegos”, em que há questões que passam diante dos nossos narizes e, no entanto, não enxergamos.

Este livro propõe um olhar para dentro dos escritórios e que os sócios e os advogados se perguntem: o que está acontecendo aqui? Minha pesquisa se nutre de três fontes.

A primeira e principal são minhas experiências, reflexões e aprendizagens como sócio em “Bruchou, Fernández Madero & Lombardi”. Estive quase 20 anos no escritório, desde sua fundação e, na segunda metade, atuei como *managing partner*. Vivi as lutas e desafios de um escritório que tenta encontrar um lugar no mercado, que adquire relevância em um determinado nicho e que, finalmente, se consolida como escritório *full service* entre os principais da Argentina.

1. BRODERICK, Maureen. *The art of managing professional services. Insights from leaders of the world's top firms*. Prentice Hall, 2011; LORSCH, Jay W.; TIERNEY, Thomas J. *Aligning the stars. How to succeed when professionals drive results*. Harvard: Harvard School Business Press, 2002.

A segunda fonte é a vivência acadêmica dentro dos escritórios organizacionais e as contribuições da literatura organizacional. Minha análise dos poucos estudos sobre escritórios de advocacia e, em geral, tudo o que aprendi no Mestrado de Estudos Organizacionais, cursado na UdeSA (Universidad de San Andrés, Argentina) durante os anos de 2009 e 2010 (incluindo a preparação de uma tese intitulada *Processos de identificação em escritórios de advocacia*), foram essenciais para alcançar uma compreensão mais ampla e, de alguma forma, uma resignificação de minha própria experiência profissional a partir da ótica organizacional.

Meus anos de experiência profissional me deram uma visão a partir da prática que não poderia ter adquirido de outra maneira. Sobre a guerra não se aprende lendo um livro, mas no campo de batalha. Os sucessos e, talvez ainda mais, os fracassos e as dificuldades no processo de construção de um escritório jurídico são uma fonte inestimável de ensinamentos para compartilhar. Mas a experiência direta só contribui com a vivência pessoal e o testemunho do protagonista. É difícil ver todo o campo de batalha a partir da trincheira. O trânsito acadêmico acrescentou perspectiva e profundidade à minha experiência profissional direta.

A terceira fonte de reflexão veio de uma série de conversas pessoais ou telefônicas com líderes de escritórios jurídicos na Argentina e em outros países da América Latina. As conversas com meus colegas—alguns deles amigos—trouxeram-me outras histórias, visões e perspectivas. Reafirmou-se a ideia de que cada escritório é um mundo em si mesmo, o qual invalida qualquer fórmula automática que se queira aplicar, mas, ao mesmo tempo, os escritórios compartilham problemáticas que justificam uma discussão em conjunto e um intercâmbio de ideias e experiências para nos enriquecer. Mais ainda, atrás das diferenças e das peculiaridades, encontrei muitos aspectos comuns de fundo, em especial nas firmas mais consolidadas.

Ainda que o objetivo do livro seja ajudar a uma compreensão geral sobre a natureza e o funcionamento dos escritórios jurídicos, há dois interrogantes de base que impulsionam a busca e a reflexão: (1) O que os escritórios podem fazer para que seus profissionais estejam identificados com o projeto coletivo e para que mantenham motivação e lealdade a esse projeto?, e (2) como conseguir que os escritórios sejam mais estáveis e possam repetir ciclos produtivos e de sucesso através de distintas gerações?

Durante minha vida profissional, vi escritórios jurídicos crescerem, desenvolverem-se, terem sucesso e depois perderem essas conquistas, progressiva ou abruptamente, por não encontrarem a maneira de sustentar seus fatores de sucesso. Em alguns casos, foi por mudanças de contexto—no mercado ou nos serviços que prestavam—às quais não puderam se adaptar; em outros, pela grande dependência de algum sócio-fundador que, com os anos, foi perdendo a vitalidade de seus melhores tempos ou simplesmente deixou o escritório; ou também por crises societárias que concluíam em cisões e na formação de novos escritórios.

Um amigo conhecedor do mercado dos escritórios e consumidor de seus serviços disse-me uma vez que o maior competidor que os escritórios têm são suas próprias cisões, aludindo ao valor profissional, comercial e econômico que habitualmente se perde nestas lutas societárias e à dificuldade que os advogados mostram para trabalhar em equipe. Os escritórios de advocacia de mais sucesso no mundo tiveram, pelo menos, uma sucessão ordenada na liderança de seus escritórios e muitas fizeram isso várias vezes.²

Uma das razões pelas quais os escritórios jurídicos na América Latina nunca precisaram se perguntar demais sobre aspectos organizacionais é devido a que, até há escassamente duas décadas, uma grande maioria deles era pequena em dimensão para os padrões atuais. Muitas coisas mudaram desde aquela época. O crescimento econômico experimentado na região, em especial a partir dos anos 90, teve um efeito determinante nos serviços jurídicos. Na Argentina, há uma quantidade importante de escritórios que podem ser considerados médios ou grandes, e o mesmo aconteceu em vários países da região.

As mudanças experimentadas nos âmbitos social, econômico e tecnológico, produto da chamada “Nova Economia”, modificaram em muitos aspectos a maneira de prestar serviços jurídicos e de se relacionar com os clientes. É igualmente importante ressaltar que as novas gerações de advogados – e de profissionais em geral – apresentam características e são mobilizados por afãs e objetivos diferentes dos que as gerações anteriores tinham. Muitas destas mudanças chegaram para ficar e formam parte do panorama organizacional que os escritórios terão que assumir em direção ao futuro.

Na minha opinião – e contrariamente ao que muitos acreditam –, as questões organizacionais mais relevantes que os advogados enfrentam não têm a ver com aspectos formais ou estruturais. Quando se diz que os escritórios de advogados usualmente não estão organizados, faz-se referência ao fato de que carecem de sistemas, processos ou estruturas que regulem de maneira objetiva e explícita seu funcionamento. Independentemente de que, em muitos casos, os processos, sistemas e estruturas sejam convenientes e até necessários, eles não são o centro da questão. Uma parte importante do destino de um escritório ao longo do tempo está em sua cultura e em como está inserida nos comportamentos individuais e coletivos de seus membros. É a parte submersa do *iceberg*. Os elementos formais em todo caso ajudam – ou não – na adequada implementação da particular cultura de cada firma.

Os profissionais e, em especial, os advogados apresentamos características que implicam desafios especiais a partir da ótica organizacional e essas características se manifestam no âmbito cultural da firma. É necessário desenvolver uma capaci-

2. LORSCH, Jay W.; TIERNEY, Thomas J. Op. cit.

dade de análise mais profunda e objetiva desta temática, se quisermos avançar no desenvolvimento de escritórios mais estáveis e produtivos.

Como empresas do conhecimento, os escritórios de advocacia devem gerenciar um ativo intangível que está nas mãos de seus membros mais do que na firma em si. Isso faz com que os esquemas hierárquicos tradicionais que vêm se aplicando há décadas nas empresas não sejam eficazes nos escritórios de advocacia. As tensões que uma gestão “entre pares” produz obrigam a buscar um delicado equilíbrio entre as necessidades individuais e coletivas de cada escritório. A cultura é a forma como se resolve de fato esta questão e, nem sempre, é positiva.

Muitos escritórios têm uma estratégia clara do que querem e devem fazer, mas é muito difícil para elas colocar isso em prática. David Maister – o reconhecido especialista em escritórios de advocacia – sustenta que o motivo é a falta de coragem e de decisão em tomar as medidas difíceis que isso requer.³ Ainda que isso seja verdade, acredito que, muitas vezes, não entendemos por que as coisas não saem como desejamos, simplesmente porque não sabemos interpretar adequadamente a realidade e as limitações que enfrentamos.

Para desentranhar os aspectos culturais e organizacionais dos escritórios de advocacia é necessária uma análise a partir de duas perspectivas: a profissional individual e a do escritório. É essencial uma observação dos profissionais individuais, já que eles são o principal componente dos escritórios e deles depende seu sucesso ou fracasso. Por ser seu ativo mais importante, diz-se que nos escritórios de advocacia seu capital vai embora todas as noites pelo elevador e não se sabe se ele voltará no dia seguinte. Todos são advogados quando trabalham em um escritório jurídico, mas quando chegam a posições com responsabilidade de gestão e se colocam o chapéu de *managers*, podem esquecer que eles também tiveram, em algum momento, as mesmas necessidades, desejos e preocupações quando eram mais jovens. Em função disso, dediquei um capítulo específico ao profissional considerado individualmente.

Em primeiro lugar, analiso os escritórios de advocacia em geral e suas tensões estruturais, que ajudarão a entender seus problemas e desafios fundamentais. Depois trato de aspectos centrais como a cultura e a liderança; direção, poder e gestão; esquemas associativos e de compensação; carreira, formação de advogados e conhecimento coletivo; identidade, imagem e identificação; e estratégia em escritórios de advocacia. Fecho o texto com uma análise sobre o desafio institucional que os escritórios enfrentam e as oportunidades relacionadas. Incluí no final de cada um dos capítulos subsequentes uma pequena seção sobre as perguntas principais que o mesmo suscita e um conselho que o leitor se coloque em relação ao seu escritório,

3. MAISTER, David H. *Practice what you preach. What managers must do to create a high achievement culture*. Free Press, 2001.

seja individualmente ou – ainda melhor – em conjunto com outros membros da mesma. Assim como não há melhor prática que uma boa teoria, as mesmas precisam passar pelo filtro da realidade para que tomem sua verdadeira dimensão.

Ao longo do texto, uso os termos FSP, escritório, escritório legal e escritório jurídico de maneira indistinta. Assim, não se deve perder de vista que os escritórios de advogados não são iguais às outras FSP, ainda que compartilhem muitos aspectos comuns. De fato, a grande maioria da literatura internacional que consultei analisa a categoria geral de FSP. Por isso, quando utilizo a abreviatura é porque descrevo aspectos que podem ser comuns a outras FSP – em especial às mais parecidas com os escritórios jurídicos, como são os escritórios de contabilidade. Nesse sentido, ainda que o livro seja uma análise sobre escritórios de advogados, muito do que foi dito aqui pode ser também aplicável a outras FSP.

Embora os advogados relutemos a ser controlados e sejamos ciumentos de nossa individualidade, muitos decidem formar parte de escritórios jurídicos porque são atraídos pela possibilidade de desenvolver sua carreira com outros advogados e se entusiasmam com o desafio de um projeto transcendente. Este livro procura explorar em profundidade esse paradoxo com o desejo de contribuir para que os advogados possam construir firmas mais estáveis e produtivas.

Fui testemunha e participante da grande evolução que nossa profissão experimentou nos últimos 20 anos. Refletir sobre nossos escritórios com uma base organizacional é uma necessidade imperiosa para enfrentar mudanças ainda maiores que se apresentam daí por diante. Assim como “escrever é descobrir o que a gente pensa”⁴ e isso foi uma das grandes satisfações que este trabalho me deu, também aspiro a que sua leitura possa ajudar o leitor a descobrir ou reinterpretar aqueles aspectos essenciais sobre a organização de seu escritório e, neste sentido, não está restrito a sócios com responsabilidade de gestão em suas firmas, mas a todos os advogados que trabalham em escritórios e desejam aprofundar estas questões para benefício próprio e de suas organizações.

Alguns não estarão de acordo com as análises, hipóteses e opiniões que publico ao longo do livro. Isso não é o importante, mas que os temas e reflexões ajam como disparadores para que cada um possa observar o que está acontecendo em seu escritório e construir um sentido a partir dessa observação. Também posso ter deixado de me aprofundar em algumas questões que são relevantes para dedicar mais espaço a outras. É uma escolha feita para me concentrar nos aspectos que considero mais centrais e complexos.

Os livros que maior impacto causaram na minha vida e na minha profissão foram aqueles que me ajudaram a ver coisas que eu já sabia, mas não tinha conse-

4. DUNN, Paul; BAKER, Ronald J. *The firm of the future. A guide for accountants, lawyers, and other professional services*. John Wiley & Sons, 2003.

guido entender ou articular adequadamente até esse momento. Seu valor residiu em que, por meio das experiências e aprendizagens de outros, consegui dar sentido à minha própria realidade de uma maneira diferente. Como expressa a Lei da Lição: a verdade a ser ensinada deve ser aprendida por meio de verdades já conhecidas.⁵ Meu desejo e propósito com este trabalho é que o leitor descubra o que já sabe e possa interpretar isso em benefício próprio e de seu escritório.

Há muitas formas de definir o sucesso ou o fracasso e cada escritório deve encontrar o próprio. Mas há dois elementos sem os quais não é possível construir um projeto profissional estimulante, produtivo e duradouro: a paixão e o compromisso. A paixão desencadeia a energia e as forças profundas que permitem a criatividade e a excelência profissional. Sem paixão não há vontade e sem vontade os resultados são pobres. O compromisso implica a persistência na busca dos objetivos e a convicção naquilo que a gente acredita e deseja. Por intermédio das mudanças, crises e dificuldades, o compromisso nos mantém no caminho e com o olhar posto no destino que queremos alcançar. Desejo que este livro contribua para gerar nos profissionais paixão e compromisso com os aspectos organizacionais de seus escritórios e a percepção de que os mesmos são vitais para alcançar seus propósitos.

Aspiro também a que este trabalho ajude no desenvolvimento de escritórios que não só sejam mais efetivas e rentáveis, mas também mais inspiradoras e estimulantes. Os profissionais passam muito tempo e investem muita energia para que elas sejam só um meio de ganhar a vida.

Para mudar a maneira de atuar no futuro, é importante modificar a forma do pensamento presente. Muitos aspectos da organização de um escritório parecem óbvios, mas não são percebidos na prática diária, pois ficam escondidos ou são produto de autoengano. Para prestar atenção, devemos tomar distância e perspectiva. É necessário criar um espaço em que a realidade possa ser percebida de outra maneira.

Tenho uma recomendação inicial para os leitores feita por um professor na UdeSA: suspendam o juízo provisoriamente enquanto estiverem lendo o livro. Nossa tendência é abrir juízos positivos ou negativos de forma prematura. Escutamos ou lemos algo e aprovamos ou descartamos isso rapidamente em função de nossas crenças e opiniões prévias.

Proponho que este livro seja lido com a mente aberta, não para evitar um juízo sobre o livro propriamente dito – esse risco já está assumido desde que decidi escrevê-lo –, mas para que possam fazer uma reflexão fresca sobre suas organizações.

Vivemos com muito mais preconceitos do que estamos dispostos a reconhecer. Tentar despojar-nos temporalmente deles pode nos ajudar a encontrar novas interpretações e soluções para velhas questões de nossas organizações. Os grandes desafios que os escritórios legais e as FSP em geral enfrentam justificam essa decisão.

5. Idem.