

Um vácuo de liderança pode fazer o escritório de advocacia despencar

24/07/2011

Todos os advogados são criados iguais. E iguais são todos perante a lei. Mas, no caso de firmas de advocacia, uns têm de ser mais iguais que os outros. "Toda banca, não obstante seu tamanho, precisa de uma liderança forte", afirma o consultor de gerenciamento de escritórios de advocacia **Joel A. Rose**. Caso contrário, o "vácuo de liderança" pode prejudicar seriamente o desempenho da firma em todas as áreas.

Um bom gerenciamento de escritório de advocacia não pode ser executado sem alguma forma de governança, afirma o consultor. Por isso, todos os sócios devem concordar em garantir algum grau de independência ao sócio-administrador ou a um comitê executivo de administração. Os sócios precisam alcançar um equilíbrio entre seus direitos como proprietários da firma e suas responsabilidades como "cidadãos" da firma. Devem abrir mão de algumas de suas prerrogativas pessoais para conquistar resultados que só podem ser obtidos por uma equipe bem estruturada.

Isso não é fácil, na prática, porque cada sócio sabe que tem seus direitos e prerrogativas e querem exercer sua autoridade. Mas, é preciso reconhecer a necessidade de uma liderança. O líder — ou o comitê executivo — não terá sucesso até que todos os advogados aceitem ser governados, em alguns aspectos operacionais. "Isso é tão importante, quanto o trabalho de todos na conquista de novos clientes", declara Joel Rose.

Em muitos casos, a liderança resulta de um processo de "seleção natural": o líder é sócio-fundador e detém uma base significativa de clientes. Em outros, nem tanto. Em algumas firmas, principalmente as novas, pode não ficar clara a liderança natural de um dos sócios. Em outras, ninguém quer o cargo. Todos querem atuar na advocacia, em vez de cuidar de negócios, aliás, uma área em que raramente advogados têm algum treinamento, afirma o consultor. E isso é uma coisa em que ninguém pensa na criação da firma ou na contratação de advogados.

Nos últimos casos, há duas sugestões: 1) Os sócios elegem, democraticamente, o administrador da firma; 2) cria-se um comitê de administração — em que cada membro terá suas responsabilidades — e o comitê indica o administrador. A segunda opção traz o risco inerente de o comitê de administração ser tão forte quanto o administrador. Isso cria o caldo para o desenvolvimento de divisões e divergências internas.

O líder precisa ter o respeito e o apoio de todos. Deve poder influenciar e dominar, quando necessário. As habilidades do líder devem combinar capacidade de julgamento, senso de oportunidade e visão. Ele tem a obrigação de manter os objetivos da firma no rumo certo. Precisa ter a capacidade de se elevar acima de si mesmo, entendendo que o bem da firma está em primeiro lugar. "A firma, não o líder, deve ser a estrela", ensina o consultor.

Há uma diferença entre as pessoas no grupo que querem, justamente, exercer suas prerrogativas de opinar, influir, participar de tomadas de decisão, bem como da elaboração de planos e estratégias, mas, depois da reunião, vão cuidar de outras coisas. E as que, depois da reunião, vão dar prosseguimento às decisões, aos planos, estratégias e objetivos e executá-los — estas são as candidatas a responsável pelo gerenciamento do escritório. Portanto, o mais importante, segundo o consultor, "é que o sócio-administrador queira administrar a firma".

O comitê de administração pode ter alguns advogados que são bons na área de administração e alguns que não são. Entretanto, que fique claro: o apetite pelo debate é uma qualidade de nascença da maioria dos advogados. *Data vênia*, é um talento *sine qua non* para o exercício da advocacia, tão forte como a tendência do meio jurídico de usar expressões em latim. Mas é preciso entender que não existe tal coisa como "gerenciamento por debate", explica o consultor. "Isso só leva a reuniões e discussões intermináveis", ele diz.

Há funções que são exclusivas do administrador ou do comitê de administração. Outras podem ser compartilhadas com outros sócios ou advogados. Joel Rose apresenta a sua lista de responsabilidades (que, evidentemente, podem ser adaptadas, de acordo com as condições específicas de cada firma).

"Cabe ao comitê de administração:

1. Monitorar o desempenho econômico da firma;
2. Elaborar planos e estratégias de longo prazo, definir objetivos e traçar rumos para executá-los;
3. Certificar-se de que os sistemas estão estabelecidos e que indivíduos foram responsabilizados por toda e qualquer área



de administração da firma;

4. Tomar as principais decisões e fazer recomendações em áreas como compensação para advogados, sistema de faturamento, abertura de novos escritórios e ingresso em novas áreas de especialização;
5. Estabelecer um sistema de comunicação com toda a firma, destinado a obter informações para alimentar o processo de tomada de decisão e a popularizar, internamente, as decisões e programas adotados pela firma.

Cabe ao sócio-administrador da firma:

1. Manter o moral dos advogados, como um grupo e individualmente;
2. Antecipar as necessidades da administração e fazer recomendações para atendê-las;
3. Supervisionar o administrador-executivo da firma.
4. Tomar decisões relativas a matérias que não justificam consideração do comitê de administração, tais como implementação de política de pessoal;
5. Implementar as decisões do comitê de administração, comunicando-se com os advogados que vão ser encarregados de executá-las e se certificar de que elas foram implementadas;
6. Coordenar todas as atividades de administração.

Cabe ao comitê, ao administrador, a um advogado indicado (ou ainda ao administrador-executivo):

1. Supervisionar matérias financeiras e sistemas de relatório da firma, incluindo preparação e monitoramento de orçamento, faturamento, cobrança, fluxo de caixa, análise de relatórios do gerenciamento nos quesitos tempo e dinheiro, e recomendações sobre investimentos de excesso de fundos;
2. Supervisionar o desenvolvimento da carreira dos advogados, incluindo avaliações, treinamento e designações de trabalho em geral;
3. Supervisionar as carreiras de assistentes de advocacia, incluindo avaliações, treinamento e designações de trabalho em geral;
4. Pesquisar, avaliar e fazer recomendações ao comitê de administração sobre projetos especiais, tais como contratação de advogados experientes, abertura de novos escritórios e de novas áreas de especialização."

O consultor também sugere que o administrador deve responder às seguintes questões:

"Políticas da firma

- 1) A firma tem uma política apropriada para conquistas de novos clientes?
- 2) Os critérios para aceitar ou rejeitar novos clientes são conhecidos por todos os advogados?
- 3) A firma tem um critério estabelecido para contratar?
- 4) A firma faz avaliações dos advogados de uma forma regular? Os critérios de avaliação são pertinentes? Os advogados são informados dos resultados?
- 5) Os critérios para se tornar um sócio ou um membro do comitê de administração são conhecidos. Eles são revisados periodicamente?
- 6) A firma estabeleceu políticas para atividades não faturáveis, tais como trabalho *pro bono*, relações com clientes, atividades comunitárias ou administração da firma?
- 7) Os advogados estão bem informados sobre as políticas de faturamento da firma?
- 8) Os advogados conhecem as políticas da firma para honorários e despesas?
- 9) Os advogados foram informados sobre a estrutura de distribuição de renda aos sócios e associados?

Organização

- 1) Como os departamentos estão organizados? Os cargos nas áreas da prática estão devidamente preenchidos e a execução é supervisionada?
- 2) Os advogados conhecem bem suas funções nos diversos comitês?
- 3) Advogados novos fazem parte dos comitês? A representação nos comitês reflete todas as atividades da firma?
- 4) Como é determinada a adesão aos comitês? Quem serve nos comitês? Como eles são selecionados? Qual é o mandato deles?
- 5) O pessoal administrativo atende as necessidades e requisições dos advogados?
- 6) Os equipamentos e a tecnologia usada no escritório são atualizados?

Tomada de decisão

- 1) Os advogados participam do processo de tomada de decisões?
- 2) Os advogados são envolvidos no processo de faturamento, em particular aqueles que são responsáveis por contas de clientes e por realização de trabalhos para os clientes?
- 3) As sugestões de opiniões dos advogados são encorajadas?
- 4) Os advogados são informados sobre eventos e planejamentos relativos ao número de advogados e assistentes a serem



contratados? Sobre a expansão do departamento ou contratações? Sobre questões novas importantes?"

O consultor alerta para o fato de que advogados têm um grande desejo de conhecer as razões por trás das decisões e de participar do processo de tomada de decisões. E tem mais uma recomendação: os advogados mais antigos devem levar em conta os antecedentes sociais, educacionais e econômicos da nova safra de advogados, porque eles mudaram. E descobrir como as mudanças vão refletir em suas atitudes, necessidades e expectativas, bem como na política de contratação.

Fonte: <https://conjur.jumps.com.br/2011-jul-24/vacuo-lideranca-escritorio-advocacia-despencar/>