

## Resumo

O artigo aborda a importância do desenvolvimento de habilidades de gestão de crise pelos escritórios de advocacia, perpassando a diferença conceitual entre as noções de crise e de urgência. Nessa temática, enquanto se verifica uma cultura de menosprezo dos escritórios pelas atividades de organização interna, os departamentos jurídicos de grandes empresas, em sentido oposto, dispõem de profissionais responsáveis pelas *Legal Operations*, o que lhes assegura enorme vantagem na continuidade e no sucesso dos serviços jurídicos durante a crise. Nesse contexto, os que mais sofrem com os momentos de crise são os escritórios de advocacia menores, pois não possuem sedimentados os pilares da gestão jurídica, razão pela qual se faz necessário abandonar de uma vez por todas as velhas noções de que a organização do negócio é um item destacado dele e não intrínseco. Para demonstrar essa afirmação, o estudo analisou com profundidade os principais aspectos da gestão da produção jurídica, da gestão estratégica de pessoas, da governança, da gestão financeira e administrativa, do marketing jurídico e da tecnologia da informação, discorrendo, ao final, sobre os influxos da crise nas advocacias consultiva e contenciosa.

## Artigo

### GESTÃO DE CRISE EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Mariana Lewin Haft<sup>[1]</sup>

Fabio Paulo Reis de Santana<sup>[2]</sup>

## RESUMO

O artigo aborda a importância do desenvolvimento de habilidades de gestão de crise pelos escritórios de advocacia, perpassando a diferença conceitual entre as noções de crise e de urgência. Nessa temática, enquanto se verifica uma cultura de menosprezo dos escritórios pelas atividades de organização interna, os departamentos jurídicos de grandes empresas, em sentido oposto, dispõem de profissionais responsáveis pelas *Legal Operations*, o que lhes assegura enorme vantagem na continuidade e no sucesso dos serviços jurídicos durante a crise. Nesse contexto, os que mais sofrem com os momentos de crise são os escritórios de advocacia menores, pois não possuem sedimentados os pilares da gestão jurídica, razão pela qual se faz necessário abandonar de uma vez por todas as velhas noções de que a organização do negócio é um item destacado dele e não intrínseco. Para demonstrar essa afirmação, o estudo analisou com profundidade os principais aspectos da gestão da produção jurídica, da gestão estratégica de pessoas, da governança, da gestão financeira e administrativa, do marketing jurídico e da tecnologia da informação,

discorrendo, ao final, sobre os influxos da crise nas advocacias consultiva e contenciosa.

**Palavras-chave:** Gestão Jurídica; Gestão de crise; Escritórios de advocacia; *Legal Operations*.

## INTRODUÇÃO

### Advogados e Crises x Advogados e Gestão de Crises

Crises são verdadeiras provas de fogo para qualquer profissional, de qualquer área. Presunçoso é aquele que acha que está preparado para lidar com qualquer crise. Ninguém está, nem os advogados. Muitos pensam que crise é sinônimo de urgência e, por isso, acham que quem lida bem com urgências também lida bem com crises.

No dicionário, “urgência” é definida como uma necessidade que requer pressa, ou solução imediata. Já “crise” tem diversos significados, contextualizados segundo a área. Vejamos: na medicina, pode ser classificada como o momento que define a evolução de uma doença; do ponto de vista psicológico, pode ser estado de súbito desequilíbrio ou desajuste nervoso, emocional, eventual manifestação repentina de um sentimento, agradável ou desagradável ou, ainda, estado de incerteza, vacilação ou declínio. Pode ser também qualquer episódio desgastante, complicado; situação de tensão, disputa, conflito ou situação de falta, escassez, carência. Na economia, pode se configurar grave desequilíbrio conjuntural entre a produção e o consumo, acarretando aviltamento dos preços e/ou da moeda, onda de falências, desemprego etc., ou, finalmente, fase de transição entre um surto de prosperidade e outro de depressão, ou vice-versa.

É muito difícil esgotar o significado da palavra “crise” e, por outro lado, pelas definições acima elencadas, muito fácil perceber que a urgência se insere nela. Poderia ser, em linguagem matemática, um elemento do conjunto. Nada mais.

Se em crises setoriais, a urgência é um elemento ou componente da crise, nessa Pandemia, que representa o conjunto de todas as definições acima, ela é um elemento do subconjunto, ou seja, um pedaço muito pequeno dos enormes desafios que a junção de todas as situações desencadeadas por uma Pandemia representa.

Voltando ao nosso meio, a questão é: advogados lidam bem com urgências. Mas e com crises?

Advogados estão mais que acostumados a acudir clientes nas mais diversas situações que requisitam atenção imediata: liminares, habeas corpus, contratos que precisam ser fechados da noite para o dia, mitigação de riscos e prejuízos urgentes, entre outros. É indiscutível que um cliente nunca esquece o

advogado que o acudiu em um momento de desespero, especialmente se o resultado foi atingido.

Ainda explorando as situações urgentes, há advogados que lidam melhor com urgências trabalhando sozinhos, quando é possível, e outros que tem perfil de liderança, sabem delegar e conseguem debelar a situação urgente com trabalho em equipe ágil e eficaz. Esse grupo, evidentemente, tem mais chances de se sair bem na crise, mas ainda não é suficiente.

Diferentemente da urgência, a crise é multidisciplinar e exige (não apenas permite) trabalho em equipe. Exige, ainda, conhecimento de outras ciências, atuação coordenada e racional, empatia, e tantas outras habilidades que poderiam fazer a diferença numa atuação urgente, mas que não necessariamente seriam essenciais ali.

Essas habilidades são mais abrangentes do que a técnica jurídica estrita, essa necessária para a obtenção de uma liminar, por exemplo. Falo aqui de habilidades em gestão, e que na crise precisam estar, ainda que adaptadas, elevadas à máxima potência.

Gestão não é um tema confortável para advogados. As faculdades de direito e a cultura dos escritórios de advocacia, por décadas, não valorizaram competências administrativas além das jurídicas. Ao contrário: era considerado um trabalho menor, incompatível com a genialidade jurídica que os advogados buscavam em suas carreiras inspiradas em Rui Barbosa, Pontes de Miranda e outros notáveis. O mundo mudou e o mercado jurídico também, embora estatisticamente ainda se possa dizer que o mercado de escritórios de advocacia esteja sempre um passo atrás do que se pratica em termos de gestão e também de tecnologia.

A cultura do menosprezo à gestão e organização internas de um escritório de advocacia, estatisticamente, tem se mostrado bastante nociva aos negócios. Nosso mercado já entendeu que não se pode prescindir de boa e eficiente administração, bem como que um escritório de advocacia é um negócio, e, como tal, deve ser gerido. Há algum tempo os escritórios já perceberam que o nível de atenção dado à administração é proporcional aos seus resultados, mas as medidas que têm tomado são, de fato, eficientes?

A maioria dos escritórios de advocacia iniciou essa jornada contratando administradores de empresas, conferindo-lhes suposta liberdade para gerir. Avançamos, mas a evolução não foi a esperada. Isso porque os advogados seguiram considerando esse um trabalho menor e o delegaram a um terceiro, com quem nem sempre se identificam, mantendo-se distantes. A tal liberdade para gerir era restrita porque a visão do chefe sobre a gestão era restrita. O resultado foi uma melhora da eficiência financeira e administrativa estrita, mas não da gestão como um todo, porque sem o envolvimento das cabeças de uma organização para uma gestão efetiva, ela não acontece. Advogados têm perfil específico, mentalidade moldada por décadas de conservadorismo e certa arrogância e orgulho no que se refere à sua condição. Despertá-los de forma consistente para darem a atenção devida a outras questões que não a

consistência de uma tese jurídica, a redação de uma peça, ou mesmo sua posição no ranking de advogados mais admirados do Brasil, é tarefa árdua e nem sempre bem sucedida.

Talvez a crise, ainda que a um custo alto, nos desperte para o fato de que precisamos olhar para dentro com mais atenção e de que precisamos abandonar de uma vez por todas as velhas noções de que a organização do negócio é um item destacado dele e não intrínseco.

### **1. Diferenças e semelhanças entre escritórios e empresas para fins de gestão de crise**

A verdade é que nenhuma empresa é igual a outra. Evidente que existem práticas comuns – as boas práticas de gestão. Sabemos, no entanto, que o que é determinante para bem gerir uma empresa, e isso também vale para escritórios de advocacia, é o perfeito entendimento daquela cultura, suas fortalezas e fraquezas. E quem faz as empresas? As pessoas. No caso dos escritórios de advocacia, são os advogados, que carregam consigo toda a sua bagagem cultural, acadêmica e sua visão sobre gestão. Como vimos, a visão sobre gestão dos advogados, sobretudo dos voltados à atuação em escritórios de advocacia, ainda é limitada.

Nossa formação e nosso amor a ela são nosso maior ativo, mas também nosso maior “calcanhar de Aquiles”, porque acaba por romantizar a advocacia e dissociá-la de um negócio como outro qualquer.

Com isso, a diferença, no âmbito da gestão, e mais ainda na gestão de crise, entre escritórios de advocacia e outras empresas, ainda é imensa.

Nas grandes empresas, que possuem departamentos jurídicos bem estruturados, a continuidade e sucesso das operações jurídicas durante a crise está quase 100% depositada na estratégia de organização adotada pelos responsáveis pela “*Legal Ops*” ou “*Legal Operations*”, ou seja, os diretores ou gerentes operacionais dos serviços jurídicos prestados por aquela organização.

No quesito gestão, os departamentos jurídicos saem na frente e os escritórios têm muito a aprender com eles. O setor de *Legal Ops* já é presente na maioria dos departamentos jurídicos e vem ganhando espaço em escritórios que já compreenderam a necessidade de profissionalizar sua gestão.

Esse setor já é bastante consolidado no exterior. A associação global que reúne diversos departamentos de *Legal Operations* de grandes empresas, chamada CLOC (*Corporate Legal Operations Consortium*), foi fundada em 2016. São cerca de 2303 membros de 1145 empresas distintas, espalhadas por 45 países.

Alguns profissionais acreditam que a *Legal Ops* se parece com a controladoria jurídica, mas a realidade é uma área bem mais ampla. A controladoria é o setor do responsável pela gestão de atividades ligadas à gestão interna do negócio: publicações de processos, diligências internas e externas, entrada e saída de

documentos, controle de audiências, lançamentos nos softwares de gestão, e outras tarefas. Ela é comandada por um *controller* jurídico e está, assim, ligada diretamente às atividades da advocacia. Por isso, um ambiente jurídico bem estruturado deve ter, além desse setor e do jurídico em si, as áreas de gestão de pessoas, finanças, TI etc.

A área de *Legal Ops* compreende fluxos de trabalhos, pessoas, processos internos, orçamentos e finanças, tecnologia, clima organizacional e tudo que não é jurídico em si, incluindo a área de controladoria jurídica.

Esse departamento, nas maiores organizações, é coordenado pelo CLOO – *Chief Legal Operations Officer*. Ainda, vale destacar que uma das bandeiras do setor é a tecnologia, motivo pelo qual a gestão do escritório e do departamento é o mais automatizada possível. Conforme a realidade de cada escritório ou departamento jurídico, o time de Legal Operations terá responsabilidades diversas, como: promover interação com demais times, como *supply chain* (processo logístico do serviço) ou relação com clientes (CRM); desenvolver e implantar um sistema de gerenciamento de processos ou demandas jurídicas; incorporar noções de *project management* aos casos; realizar o planejamento orçamentário da área, entre outros.

Existe, ainda, no Brasil, uma cultura, de que apenas grandes organizações jurídicas precisam de gestão operacional profissional e que apenas essas se comparam às organizações não jurídicas. Nada mais equivocado. Tudo precisa ser colocado na perspectiva correta e na abrangência adequada. Não se pode exigir de uma estrutura pequena e enxuta que tenha uma equipe destacada para “*Legal Ops*”, mas nesse caso, o principal gestor deve estar atento para ter o que chamamos de “dois chapéus” e desenvolver competências de gestão, além das jurídicas que já possui e que o trouxeram até aqui. Não é uma questão de opção: é sobrevivência do negócio, sobretudo na crise.

É a boa gestão operacional que tem condições de salvar qualquer negócio da crise, independentemente do tamanho.

Muitos escritórios, especialmente os menores, não se veem como empresas e nesse momento podem estar sofrendo muito por não terem consolidados os pilares da gestão jurídica: gestão de pessoas, gestão da produção jurídica, gestão financeira e administrativa, fluxos de governança operacional, marketing jurídico e aderência de operações a um bom sistema.

A diferença entre uma empresa preparada ou não (se é que se poderia estar preparado para um momento como esse) é que se ela já tem práticas de gestão consolidadas, a crise é a única – e já é suficiente – novidade. Quando não tem, ela sofre mais com a crise. Sofre porque não implementou práticas antes dela e sofre porque algumas terão de ser implementadas em um cenário desfavorável, sem planejamento.

Se o escritório estiver preparado, por mais difícil que seja essa crise, a velocidade de solução dos problemas da crise será maior e a sensação de

(parcial) normalidade chega antes, permitindo, assim, voltar a ter foco no cliente.

Por outro lado, se não estiver, isso não é motivo para que se não ajuste imediatamente, mesmo durante a crise. Lições aprendidas precisam ser colocadas em prática agora. Esse é o verdadeiro aprendizado de uma lição. Novamente, quanto antes o ajuste se der, antes as arestas serão aparadas e os prejuízos mitigados.

É evidente que sob uma perspectiva realista, nem todos os ajustes, sobretudo os que envolverem custos mais altos, poderão ser implementados agora, mas um esforço para sair do estado de inércia, esse justificável do ponto de vista psicológico, mas profundamente nocivo sob esse mesmo aspecto e sob a ótica do negócio, é necessário.

Esforço maior ainda se faz necessário para ter a clareza do que estamos adiando para o pós-crise porque de fato não é possível fazer agora e do que estamos adiando porque somos viciados em procrastinar ajustes de gestão, assunto que não nos é confortável nem agora e nem em momento nenhum, mas que outras empresas encaram com a máxima naturalidade.

A crise está mostrando que o cenário pós-crise não será igual ao cenário antes dela e que não é mais possível, para quem vem evitando, esperar para voltar os olhares para a gestão.

## **2. Os pilares da gestão jurídica: “Legal Ops” durante a crise**

Tratamos até aqui das diferenças entre crises e urgências e, ainda, das diferenças e semelhanças entre escritórios de advocacia para fins de gestão de crise. Antes de explorar os pilares da gestão jurídica e o mérito de como funcionam durante a crise, é fundamental tratar do marco divisor para bem gerenciar uma crise, em qualquer empresa, e ele envolve a assunção de algumas premissas básicas iniciais, aplicáveis a qualquer empresa, inclusive a escritórios de advocacia, de qualquer tamanho:

1. Não minimizar a crise - a aceitação de que a crise existe;
  2. Análise estratégica do negócio perante a crise - a verificação racional e fria de quais aspectos da atividade serão afetados – esse aspecto precisa ser reavaliado de tempos em tempos, à medida que o tempo passa, se a crise durar muito;
- Definição de responsáveis pelas decisões durante a crise - em estruturas maiores, é fundamental a criação de um Grupo de Crise, que precisa conter as “pessoas chave” no processo decisório do escritório (funcionam como um Conselho) e também pessoas com perfil de organização, com velocidade e temperatura para lidar com o momento (executivos). Esse grupo precisa estabelecer, de forma imediata, um fluxo de comunicação;

1. O Grupo de Crise precisa escolher quem vai cuidar dos clientes e quem vai cuidar da estrutura interna. O ideal, em estruturas maiores, é que sejam pessoas distintas e que essas pessoas já tenham excelente relacionamento entre si. Se a estrutura for pequena, o sócio gestor acumulará todas as funções, mas precisa ter clara noção das diferenças entre elas;
2. As pessoas escolhidas para centralizar o relacionamento com os clientes e com a estrutura interna precisam definir prioridades, apresentar um plano de como pretendem lidar com a situação e estabelecer um período de tempo comum para esse plano, que vira a Bíblia da contingência. Esse plano deve ser aprovado pelo Grupo de Crise. O plano é dinâmico, precisa ser modificado à medida que os fatos mudam e deve ser divulgado sempre pelos mesmos canais de comunicação, de preferência pelo mesmo porta-voz;
3. Investir na comunicação - Os escolhidos para estar na linha de frente precisam ser bons em comunicação. A comunicação clara, direta, eficiente e rápida é a chave para manter os destinatários conectados e comprometidos com a informação transmitida. Mesmo que de forma desburocratizada, qualquer informação, antes de divulgada interna ou externamente, precisa passar pela revisão do Grupo de Crise, composto por pessoas que não estejam exaustas da carga operacional.

Durante a gestão da crise, todos os pilares da gestão jurídica deverão ser interpretados à luz das premissas acima definidas.

### **Gestão da produção jurídica**

A gestão da produção jurídica nada mais é do que a gestão da atividade-fim, do trabalho jurídico. Não se trata do trabalho jurídico em si, ou seja, elaboração de petições ou pareceres e orientações jurídicas, mas sim do gerenciamento desse trabalho, que envolve, desde o pedido do cliente, passando pela distribuição interna, discussão de estratégias, revisão, controles de prazo, a guarda de documentos e o envio final do trabalho ao cliente, tudo, de preferência, controlado e registrado via sistema, sempre com o viés de separar o advogado do escritório, ainda que seja uma sociedade unipessoal. O cliente, o material, a produção, o trabalho, o produto final e o resultado dele pertencem ao escritório e nas suas instalações (virtuais, principalmente) devem ser arquivados.

Bem entendido o conceito da gestão da produção jurídica, pode se dizer que ela é o fim de tudo, o objetivo pelo qual trabalhamos. Como em qualquer empresa, é a área comercial – atividade fim - que demanda a adequação de todas as demais.

No âmbito da gestão da produção jurídica, estão as atribuições do *Controller* jurídico e algumas outras, já afetas a *Legal Ops*. A primeira delas é a definição de estrutura adequada e voltada diretamente ao trabalho desenvolvido. Do ponto de vista pessoal, falaremos mais adiante da gestão estratégica de pessoas, mas no que se refere à produção jurídica é o entendimento de algumas breves questões: Quem são as pessoas mais

qualificadas para cada trabalho que culmina no resultado ideal? Quem é melhor no operacional e quem é melhor na revisão e supervisão? Quem é melhor nos controles? Do ponto de vista material, a primeira e mais importante questão afeta a estrutura não é mais a imobiliária, mas a virtual e sistêmica. A advocacia não comporta mais a ausência desse aspecto, e o local onde as pessoas vão exercer a atividade passou para o segundo lugar na lista de itens afetos à estrutura. Ainda é relevante, sobretudo nas grandes organizações, pois é uma referência, mas nas menores não mais. O mundo permite que se trabalhe de qualquer lugar e a tecnologia aproxima as pessoas. Sem um bom sistema e, mais importante, seguro, se volta à velha tese da necessidade do escritório físico e dos arquivos locais, que, sabemos, tem dias contados.

Cada um dos subelementos desse pilar da gestão, ou seja: i) a formação de equipes ii) a distribuição do trabalho; iii) o controle de qualidade; iv) os controles de prazo; v) a guarda de documentos; e vi) o sistema, devem estar absolutamente aderentes à atividade exercida. Se contenciosa, os perfis, fluxos, formatos de guarda e padronização de documentos e sistema, respeitam premissas que levam em conta as peculiaridades dessa atividade, assim como ocorre com a advocacia consultiva, que demanda outra abordagem interna e externa, assim como outros controles. Se o escritório pratica ambas, precisa compatibilizar sua estrutura para bem gerir uma e outra.

Durante a crise, o profissional escolhido pelo grupo de crise para gerenciar a estrutura interna precisará verificar o que foi alterado na atividade em si, na natureza das demandas, e efetuar os ajustes nas equipes, destacando, eventualmente, quem tem mais perfil para atendimento de urgências ou expertise para a matéria objeto das demandas mais frequentes e tirando desses profissionais a carga de outros assuntos, redistribuindo tarefas internamente. Assim, é interessante pensar em uma estrutura temporária para atendimento de questões jurídicas diretamente afetas à crise, mantendo o restante da estrutura firme no atendimento às demandas correntes, já existentes ou novas, urgentes ou não, mas que não sejam diretamente afetas ao objeto da crise.

Também, esse profissional, sempre com respaldo e reporte ao Grupo de Crise, deve verificar de que estrutura os profissionais na linha de frente com as urgências dos clientes precisam. Precisa também garantir que as demandas advindas da crise não transformem o escritório num verdadeiro pandemônio. Precisa manter firmes as rédeas da organização e da uniformidade, que inclui, mesmo que com prazos e formatos mais flexíveis, controles de prazo, controles de qualidade do trabalho, o adequado cadastro de demandas, arquivamento de documentos e alimentação de sistemas.

O profissional escolhido para a linha de frente de contato junto aos clientes precisa trabalhar em conjunto com o responsável pela estrutura interna. Isso porque ele absorve as necessidades do cliente, sabe quais clientes estão em dificuldades, que dificuldades são essas e como o escritório pode ajudar. Ele deve saber, ainda, a capacidade de cada cliente de honrar com os pagamentos dos honorários, para ajudar o colega responsável pela gestão interna a melhor

alocar os recursos internos, autorizando ou não gastos estruturais e de pessoal.

A definição sobre o atendimento a clientes sem condições de pagar nesse momento deve ser tomada pelo Grupo de Crise, que, com a ajuda desses dois profissionais envolvidos na operação interna e no contato com o cliente, avaliará como proceder em cada caso, sempre levando em consideração que os clientes não esquecem quem os ajudou em momentos difíceis e que aceitar a demanda sem previsão de pagamento pode significar um bom investimento. Na crise jamais falta demanda jurídica.

- **Gestão estratégica de pessoas**

A gestão estratégica das pessoas é o ponto mais sensível na gestão, seja na crise ou fora dela. A inteligência artificial já bate à porta dos escritórios de advocacia, é verdade. Mas também é fato que nenhuma máquina substituirá um brilhante advogado. Nenhuma máquina será capaz de tranquilizar e acolher um cliente aflito com uma questão sensível.

O primeiro aspecto a ser levado em conta é o modelo de gestão, se vertical ou horizontal. A escolha, por cada um, tem seus efeitos práticos. A gestão vertical é a centralizada na figura do sócio principal ou em um grupo específico de pessoas que efetivamente gerem o negócio e tomam as decisões mais importantes. Em algumas estruturas, o contato com clientes e a revisão de todos os documentos passa por esse grupo, ficando o restante da equipe com o trabalho operacional. A gestão horizontal é a descentralizada, onde as pessoas têm mais autonomia e liberdade de gestão, respeitadas regras básicas aplicáveis a todos no que se refere a fluxos de governança e uniformidade, e, ainda, políticas de ética e *compliance*.

Importante destacar que há aspectos negativos e positivos em ambos os modelos e não é objeto deste artigo entrar no mérito de qual é melhor, até porque cada estrutura tem suas características e o modelo escolhido decorre, ao menos no início, das estruturas psicológicas pessoais dos fundadores aliada aos fatos decorridos após a fundação e ao tipo de advocacia que se pratica, bem como a aspectos comerciais intrínsecos. Pode, ainda, haver uma mistura de ambos os modelos.

Uma vez identificado o modelo de gestão, passamos às lideranças, ou seja, como os chefes de equipe lideram, qual a sua legitimidade, se natural ou imposta e qual o nível de senioridade e autonomia de cada equipe.

É preciso, ainda, conhecer bem o clima organizacional em época corrente, ou seja, fora da crise. Esse clima tem muita relação com o formato de remuneração, se ele estimula uma competição saudável, e, ao mesmo tempo, ações de solidariedade no âmbito das equipes, ou se estimula práticas desleais de competição.

Não menos importantes são os critérios de avaliação de desempenho, métricas de produtividade e gestão de tempo e, ainda, um mapeamento completo de eventuais riscos trabalhistas.

O perfeito entendimento de todos esses aspectos e seu tratamento adequado fora da crise representa um ganho de velocidade impressionante quando a crise bate à porta. Conhecer as entranhas do seu escritório de advocacia, especialmente no que se refere às pessoas, é o que vai permitir a gestão da crise com alguma tranquilidade.

As decisões que envolvem pessoas são sempre as mais difíceis. Se o responsável pela gestão interna do escritório, assim escolhido pelo Grupo de Crise, já tem a exata noção do modelo de gestão adotado, dos perfis das lideranças e dos integrantes das equipes, da produtividade e do desempenho, do clima em geral, das expectativas das pessoas e dos riscos trabalhistas, ele tem tudo o que precisa para definir as operações em momento de crise. Ele precisa levar em consideração todos esses dados para as difíceis decisões que terá de tomar durante a crise, sobretudo porque as decisões precisam ser tomadas rapidamente e não há tempo para estudar todos esses aspectos.

É verdade que a crise nos traz surpresas, reações imprevisíveis, algumas muito positivas e outras nem tanto. Sempre haverá um ou outro erro de avaliação. Nessa linha, é muito importante saber lidar com os erros das pessoas na operação da crise. Mesmo que elas precisem do emprego, nesse momento, a estrutura precisa mais delas do que elas da estrutura. Isso não é ser refém das pessoas, mas ter inteligência emocional para lidar com gente, que está confusa com o que está acontecendo. Se o gestor escolheu alguém para a linha de frente da crise e essa pessoa, seja lá por qual motivo for, está errando muito, a providência é simplesmente afastar a atuação dela da gestão da crise e, depois que esse período passar, reavaliar.

Manter a operação durante um período de crise é um desafio e tanto. É preciso escolher quais brigas “comprar” nesse momento. Em condições normais, se a gestão é vertical, controladora, detalhista, agora vale escolher o que criticar. Esse critério deve ser baseado no que a não intervenção oferece de risco à operação. A tarefa agora é manter a operação nos trilhos e guardar energia para o que é importante. Se tudo não for controlado do jeito que sempre foi e a equipe continuar bem, a crise terá mostrado que a gestão fez um excelente trabalho (desde antes da crise) Se não, é sinal de que, quando tudo passar, é preciso repensar a estratégia de gestão de pessoas.

- **Governança: fluxos operacionais, de comunicação e alçadas**

A boa comunicação precisa estar traduzida em fluxos e esses precisam transformados em rotinas. Os fluxos de comunicação devem ser produtivos e suficientes, nunca excessivos ou caóticos. Precisam estar consolidados em todo o escritório de maneira uniforme.

Tais fluxos nada mais são do que rotinas firmes e inseridas na cultura organizacional e, se bem pensadas, representam um ganho enorme em

produtividade, segurança e clima organizacional, além de gerar a tranquilidade necessária aos sócios e ajudar os colaboradores a cumprirem as tarefas.

Além das premissas contidas nos pilares da gestão já tratados acima, fundamentais para o entendimento da atividade e dos perfis, e que refletem diretamente na escolha dos melhores fluxos de governança, outras premissas mais específicas são fundamentais: i) a verificação clara e direta de quem é responsável por cada tarefa e qual o tempo que a sociedade espera que sejam executadas; ii) os fluxos devem ser estabelecidos de forma permanente e permitir flexibilidade para acompanhar as mudanças que acontecem o tempo todo. Caso contrário, ficam logo obsoletos e os colaboradores os abandonam; iii) deve-se garantir a integração da produção jurídica às rotinas administrativas de forma a garantir a comunicação interna adequada e automática de fatos ou eventos relevantes; iv) todos precisam saber quem tem alçada para os tipos de decisão, sejam as referentes à estratégia jurídica, sejam referentes aos assuntos administrativos, tais como aprovação de despesas, controles financeiros, descontos para clientes, aprovação de propostas, etc.

Com base nas premissas acima destacadas, é muito importante, principalmente nas sociedades que não sejam unipessoais, a existência de um regimento interno que funcione como uma verdadeira norma de convivência entre todos e estabeleça as diretrizes gerais aplicáveis, com linguagem simples, direta e que estabeleça os fluxos internos como uma verdadeira cartilha.

Em um ambiente de crise, todas as normas serão frequentemente revisitadas, mas é importante lembrar que até mesmo para isso, é necessária alguma ordem, caso contrário a crise servirá para destruir os fluxos criados. É importante ressaltar que flexibilidade e simplicidade de procedimentos não querem dizer desorganização.

Mais uma vez, a flexibilização das normas antes tão aderentes à realidade, deve ser avaliada caso a caso e pelo gestor definido como responsável pela estrutura interna, com reporte ao Grupo de Crise.

Mantidas as rédeas da organização e dos fluxos de governança, o escritório passará pela crise sem “passivos” de desordem a serem colocados em dia.

- **Gestão financeira e administrativa**

A gestão financeira e administrativa do escritório do ponto de vista estrito (do ponto de vista amplo, seria, de fato, o trabalho do *Legal Ops*) compreende duas vertentes. A financeira compreende: a precificação do trabalho, a gestão de propostas de honorários e contratos assinados e todos os controles respectivos, as políticas de cobrança de honorários atuais e atrasados, o controle das despesas, elaboração de acompanhamento de orçamento, a verificação permanente de custos operacionais que se traduzem em avaliação sobre eficiência econômico-financeira das equipes, gestão contábil e tributária, etc.

O viés administrativo compreende todas as demais. São basicamente todos os serviços prestados internamente ao advogado, que, por sua vez, realiza a atividade fim. Falamos aqui, de supervisão de RH, estrutura de pessoal, incluindo apoio, e demais atividades consideradas meio, como: manutenção de instalações físicas, segurança, contratação de seguros de responsabilidade e outros referentes à segurança de instalações físicas, a gestão de contratos de locação e tudo o que se refere a regularidade de ocupação, tais como alvarás de funcionamento e licenças perante órgãos competentes e, ainda, planos de contingência em emergências, como incêndios e outras já conhecidas.

Trata-se de um ponto muito sensível na crise. Isso porque esse pilar abrange as atribuições de quem lida diretamente com a despesa. É das áreas mais sobrecarregadas durante qualquer crise, porque terá que fazer exercícios constantes de previsão de receita e despesa compatível, sendo responsável por informar o Grupo de Crise sobre inadimplementos e, de outro lado, sugerir cortes de despesas, sempre de forma fundamentada e estratégica, para não comprometer a operação comercial. Terá de renegociar contratos com clientes e fornecedores e manter uma rotina rígida no que se refere ao trabalho de orçamentação, reportando os resultados aos Gestores responsáveis tanto pela estrutura interna, quanto pelo contato com clientes.

Essa é a área responsável, por exemplo, por implantar eventuais medidas trabalhistas ou tributárias oferecidas pelo Governo para mitigar os prejuízos das empresas.

Mais uma vez aqui se mostra fundamental a adequada gestão financeira e administrativa do escritório, para que os controles existentes em tempos correntes sirvam de grande base de dados às estratégias adotadas com vistas a preservar o negócio durante e após a crise.

- **Marketing Jurídico**

Se antes da crise, a forma com que os advogados divulgavam seu trabalho, bem como o conteúdo dessa divulgação, respeitadas as questões éticas, já vinham mudando, com a crise, as mudanças vieram para ficar e não acontecerão somente durante a Pandemia, mas se estenderão ao pós-crise. Isso porque elas estão intimamente ligadas à tecnologia e comportamento social e esses, quando evoluem, jamais retrocedem.

Em geral, as ações de marketing de escritórios de advocacia precisam ser baseadas na imagem que o escritório deseja passar, tanto ao mercado jurídico, quanto aos clientes. É preciso ter um site moderno e responsivo e estar presente em redes sociais, especialmente as profissionais. Algumas outras ações praticadas antes do *boom* da tecnologia permanecem eficientes, tais como a presença de sócios em associações, comissões e entidades da área jurídica em que atuam, a participação em eventos, patrocínios, uso de assessoria de imprensa, entre outros.

O que vimos é que, nesse período de crise, nada foi tão eficiente quanto a tecnologia, seja para aproximar colegas, seja, para aproximar advogados de

clientes. A geração de conteúdo via internet, com a utilização das mais diversas ferramentas, com ou sem vídeo, tem o poder de atingir uma quantidade de pessoas infinitamente maior do que eventos físicos. Sem diminuir a importância do contato físico, é fato que o alcance dos meios digitais não conhece limites. Sabemos também que o uso da tecnologia, por outro lado, permite, sem muitos filtros, que conteúdos falsos, inapropriados, ou mesmo de baixa qualidade sejam circulados.

Do ponto de vista de marketing na crise, algumas ações são muito relevantes para manter ou potencializar o nome do escritório e estreitar relações com os clientes: i) o envio de conteúdo de qualidade, como informativos sobre decisões judiciais relevantes nesse momento, mudanças legislativas e tudo o que pode afetar juridicamente a área de atuação do escritório, e isso inclui a realização de eventos jurídicos virtuais com envio de convites aos clientes; ii) o entendimento da real necessidade do cliente nesse momento, mapeando decisões judiciais e teses jurídicas de seu interesse, antecipando, assim, suas necessidades, sem ser inconveniente ou oportunista. Isso é prospectar, mostrar que a equipe está disponível, atenta e atualizada no que se refere às mudanças; iii) a preocupação com os aspectos sociais decorrentes da Pandemia, do ponto de vista interno e externo. Todos estão atentos às empresas socialmente responsáveis e, nesse momento, ainda mais. Ações sociais bem feitas merecem ser divulgadas, inclusive para inspirar colegas a fazerem o mesmo.

## **Tecnologia da Informação (TI): Sistemas**

Feitas as observações sobre o uso da tecnologia para fins de marketing, nesse tópico, falaremos do uso dos sistemas para fins de gestão interna.

A grande diferença entre uma gestão empresarial e uma gestão artesanal está no uso efetivo de um Sistema que contemple todos os fluxos, sem precisar contar com a memória das pessoas.

O Sistema deve trazer a segurança e tranquilidade necessária, com *backups*, redundâncias e tecnologia que permita acesso de qualquer lugar, sem riscos de vazamento de dados.

O Sistema traz com ele a premissa de que a informação pertence ao escritório e não ao advogado e que deve ser compartilhada, devendo o sistema ser alimentado em tempo real em relação aos fatos, com tarefa automatizada e sem gerar mais trabalho do que conforto.

É dele que se deve extrair dados, controles e relatórios, sejam internos, como controles de prazos, relatórios financeiros ou métricas de desempenho, ou externos, como os solicitados pelos clientes ou empresas de auditoria. As

planilhas são muito úteis, mas não oferecem a mesma segurança e transparência.

Também, é o sistema que pode oferecer o melhor fluxo de acompanhamento de demandas da equipe – o chamado *workflow* – por meio do qual se mantém o fluxo de rotinas de forma automática, sem depender da memória das pessoas, o que permite que a energia seja de fato canalizada para o que o sistema não faz.

O nível de agilidade de um bom sistema coloca o escritório que investiu nele em outro patamar no âmbito da gestão e o prepara para advocacia 4.0.

É fato que, como já dito acima, os escritórios de advocacia, em sua maioria, ainda estão um passo atrás quando falamos de tecnologia, mas a 4ª revolução industrial, era da transformação digital, com inteligência artificial e tantas outras novidades, não vai passar ao largo da advocacia e não vai mais permitir essa diferença de velocidade entre nossa atividade e as demais no que se refere às atualizações de tecnologia.

Os sistemas tiveram grande responsabilidade por manter o funcionamento dos escritórios de advocacia durante a crise. Como imaginar esse momento sem o uso dos sistemas? Por outro lado, precisamos ser capazes de observar o que o sistema que temos hoje não consegue fazer por nós e buscar soluções.

Como mencionado antes, avanços tecnológicos, mesmo os trazidos por uma crise, não vão embora com elas. Ao contrário, trazem um novo paradigma.

### **3. Advocacia consultiva na crise: a gestão das demandas internas e dos clientes**

Como visto acima, a situação de crise se afigura contexto mais abrangente do que a noção de urgência, de modo que requer não apenas medidas imediatas, mas, sobretudo, condutas organizadas com vistas ao melhor atendimento das demandas durante o estado de desequilíbrio conjuntural e de incertezas jurídicas.

A pandemia global de COVID-19 provocou mudanças radicais nas práticas cotidianas dos escritórios de advocacia, impondo, num curto espaço de tempo, profundas alterações tanto nas formas e condições de trabalho quanto nas relações com os clientes.

Da noite para o dia, os escritórios e as empresas em geral se viram obrigados a estabelecer novas rotinas de trabalho, incluindo em suas diretrizes administrativas, por exemplo, o *home office* para os seus profissionais e a realização de reuniões internas e com clientes pelos mais variados meios virtuais disponíveis.

Nesse cenário, sobrepõe a importância da advocacia consultiva para fornecer o suporte necessário aos departamentos das empresas e aos clientes, que, num ambiente de incertezas, procuram subsidiar suas decisões da forma mais segura possível.

Assim, verifica-se, nesse momento, um aumento substancial das demandas internas e dos clientes, o que, muitas vezes, implica grave sobrecarga do trabalho dos advogados e da equipe de apoio, podendo gerar uma atmosfera de estresse e de descontrole (efeitos psicológicos da crise), caso não haja uma gestão estruturada das atividades desenvolvidas nos escritórios.

Nesse ponto, os que mais sofrem são os pequenos escritórios de advocacia, que, comumente, não conferem tanta importância para as habilidades de gestão, o que é um erro. E nos momentos de crise a desorganização administrativa fica evidenciada, acarretando perda de qualidade na resposta às consultas.

Os decretos de quarentena e as medidas do Poder Público para restringir a circulação de pessoas nas cidades têm causado profundo impacto na economia do país, fazendo emergir discussões sobre a necessidade de revisão dos contratos, de negociações trabalhistas e de desenvolvimento de novos negócios, notadamente se valendo do aumento do consumo de bens e de serviços pela internet.

Essas novas exigências têm colocado a advocacia consultiva sob pressão para o oferecimento de soluções, cujas respostas não se encontram nos antigos manuais de direito nem mesmo na jurisprudência dos tribunais.

O momento extraordinário criado pela imprevisibilidade da pandemia tem despertado a necessidade de soluções jurídicas criativas seja pela via da consensualidade seja por meio das oportunidades trazidas pelas leis e pelos atos normativos especialmente baixados para disciplinar temporariamente as relações jurídicas afetadas pela grave crise sanitária.

Com efeito, o advogado que antes era instado a realizar pesquisa bibliográfica e jurisprudencial para atender a uma demanda jurídica, agora tem se deparado com uma atuação mais ativa, muitas vezes, mediando ou conduzindo negociações para a concretização de revisões contratuais, de acordos coletivos de trabalho, de transações tributárias, dentre outras.

Dessa forma, a recomendação jurídica pela manutenção ou pela rescisão de contratos exige do advogado, em tempos de crise, uma análise estratégica do problema, considerando, em alguns casos, o aspecto transitório da excepcionalidade vivida, o que impõe, no limite, um deslocamento para o profissional do direito da capacidade de *avaliação dos riscos* do negócio.

Isso porque, sob uma aura de incertezas jurídicas, ganha destaque o papel do advogado consultivo, que, ao estabelecer uma comunicação clara com as áreas internas da empresa ou com o cliente final acerca das suas necessidades, buscará apresentar alternativas jurídicas viáveis ao desenlace

do caso bem como fixar parâmetros de razoabilidade e de adequação para a tomada de decisão do demandante, com vistas a minimizar os riscos de litigância.

#### **4. Advocacia contenciosa na crise: a gestão das demandas internas e dos clientes**

A despeito da atuação diligente e meticulosa da advocacia consultiva, nem sempre é possível evitar a judicialização de questões relevantes, uma vez que vigora no ordenamento pátrio o princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional previsto no art. 5º, XXXV, da Constituição da República.

Acontece que, em momentos de crise, as demandas jurídicas postas para apreciação pelo Poder Judiciário reclamam, em regra, decisões judiciais de urgência, porque a transitoriedade da situação excepcional inviabiliza a espera pelo transcurso completo do trâmite processual por todas as instâncias cabíveis.

Some-se a isso o fato de que, na maioria das vezes, a propositura da ação se dá após o esgotamento das tratativas entabuladas na fase extrajudicial, o que torna ainda mais exíguo o prazo para a solução, ainda que provisória, do litígio.

Nesse sentido, o palco da disputa judicial é tomado pela guerra de liminares, que exigem dos escritórios de advocacia uma enorme capacidade de organização para poder acompanhar as distribuições de processos ou de recursos seja durante o expediente forense seja no plantão judicial.

Em muitas ocasiões, ter a oportunidade de realizar audiência com o magistrado antes da prolação da decisão pode ser crucial para a defesa do direito do cliente. Por isso, as habilidades de gestão – notadamente de gestão de crise – merecem ocupar lugar de destaque tanto nos escritórios que aspiram crescimento quanto nos que vivenciam rotinas complexas cotidianamente.

Ademais, como se verifica do cenário de pandemia de COVID-19, as soluções jurídicas consolidadas na doutrina, nas leis e na jurisprudência não têm oferecido respostas adequadas, porque foram criadas sob um contexto de estabilidade socioeconômica, que inexistiu durante a crise.

A todo momento, os três poderes – Legislativo, Executivo e Judiciário – de cada ente federativo publicam leis, atos normativos e decisões com vistas a disciplinar a situação de excepcionalidade (o que alguns autores denominam de *Direito Provisório*), ora estabelecendo novas relações jurídicas ora suspendendo temporariamente os efeitos de outras normas vigentes no ordenamento. A título de exemplo, o Supremo Tribunal de Federal, em 29/03/2020, no bojo da Ação Direta de Inconstitucionalidade 6357, deferiu liminar para afastar as exigências de demonstração de adequação e de compensação orçamentárias previstas na Lei de Responsabilidade Fiscal, em relação à criação ou à expansão de programas públicos destinados ao enfrentamento da calamidade pública gerada pela disseminação do Coronavírus.

Esse contexto de pluralidade normativa exige do profissional da advocacia contenciosa uma grande capacidade de organização para se manter atualizado acerca das normas editadas ou revogadas, com periodicidade praticamente diária, pelos poderes competentes.

Assim, o conhecimento dessas normas contemporaneamente à sua edição se faz imprescindível para a defesa adequada dos interesses do cliente, pois nem sempre o Poder Público atua dentro de sua competência ou de acordo com os ditames da proporcionalidade, o que pode reivindicar a propositura de medida judicial cabível em face da autoridade competente.

Portanto, nos momentos de crise, a gestão ocupa papel central na atuação dos escritórios de advocacia, porque garante as condições para a entrega de uma prestação jurídica contenciosa com mais qualidade e agilidade.

## **CONCLUSÃO**

O artigo se propôs a demonstrar que, a despeito de muitas vezes negligenciada pelos profissionais do direito, a gestão dos escritórios de advocacia constitui atividade essencial para a garantia da qualidade na prestação do serviço jurídico.

É sabido que as faculdades de direito não capacitam os alunos a administrarem seus próprios escritórios, porque não transmitem os pilares da gestão jurídica, mantendo o tema como ciência afastada e incompatível com a jurídica. Essa cultura se mostrou nociva, porque não potencializa a capacidade de produção do advogado e acaba por permitir a diminuição da qualidade da produção jurídica entregue ao destinatário final por falta de condições de gestão e organização das demandas que aquele profissional tanto se preparou para absorver, justamente quando o volume de trabalho se torna rentável.

Com efeito, o desenvolvimento de habilidades de gestão está ao alcance dos escritórios de advocacia de todos os portes, desde os maiores até as sociedades individuais, de acordo com as necessidades específicas de cada um.

A segurança desses alicerces garante uma prestação jurídica de qualidade e mais adequada às circunstâncias impostas pela realidade, tomando – sobretudo nos momentos de crise – o papel principal na condução e na garantia da manutenção da excelência das atividades desempenhadas.

Dados dos Autores:

[1] Mentora na área de Gestão Jurídica do Programa de Mentoria da OAB/RJ. Sócia Administrativa do Basilio Advogados, desde fevereiro de 2017 e Sócia Fundadora da Lewin Haft Projetos em Gestão desde outubro de 2019. Foi advogada na Petrobras Transporte S.A. - TRANSPETRO entre 2006 e 2017, tendo ocupado o cargo de Gerente Executiva Jurídica. É Bacharel em Direito

pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RJ e pós graduada pela Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro.

[2]Mentorando na área de Gestão Jurídica do Programa de Mentoria da OAB/RJ sob a orientação da Doutora Mariana Lewin Haft. Sócio fundador do Santana Advogados. Advogado inscrito nas seccionais RJ e SP da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Doutorando em Direito Administrativo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Pós-graduado em *Giustizia Costituzionale e Tutela Giurisdizionale dei Diritti pela Università di Pisa/Itália*. Procurador do Município de São Paulo.

### **Palavras Chaves**

Gestão Jurídica; Gestão de crise; Escritórios de advocacia; Legal Operations