



Gestão LexLatin: *A firma*

Evolução do modelo de negócios: *Temas a serem considerados*





TABELA DE CONTEÚDO

Editorial	01
<i>Fernando Peláez-Pier</i>	
O que falta para transformar a indústria jurídica na América Latina?	03
<i>Wilfredo M. Murillo Tapia</i>	
O teletrabalho e a igualdade de gênero	05
<i>Alejandra Rojas y Dolores Ruíz</i>	
A estratégia prevalece sobre a tática ao definir honorários	09
<i>Kevin Doolan</i>	
Fusão e integração de escritórios de advocacia: desafios e elementos-chave	11
<i>José Luis Pérez Benítez</i>	
Como construir uma cultura que favoreça o desenvolvimento de negócios?	15
<i>Silvia Coulter</i>	
Vamos falar da aposentadoria dos sócios	18
<i>Jaime Fernández Madero</i>	
O que todo advogado deve saber para uma comunicação digital estratégica	23
<i>Lorena Borgo</i>	
O que motiva o associado latino-americano?	26
<i>Kerma Partners + UpWyse</i>	

EDITORIAL

Fernando Peláez-Pier

Diretor e Editor de Gestão LexLatin



Tem sido um ano difícil para todos, pessoal e profissionalmente. Um ano de desafios, incertezas, angústias, esforços, de ensino. Durante esses meses recorreremos às nossas capacidades para enfrentar as consequências da pandemia em todas as áreas. Tivemos que usar nossa inteligência emocional para enfrentar todas as mudanças impostas pela pandemia no curto prazo. E o mais importante, no caso do setor de serviços jurídicos, que tivemos que entender que rever o modelo de negócio para incorporar as mudanças geradas pelo impacto da pandemia **é uma necessidade**.

Sem medo de errar, considero que a grande maioria dos advogados - e principalmente os sócios-líderes dos escritórios - estão cientes de que as mudanças geradas pelo impacto da pandemia não foram exatamente uma novidade. Principalmente no relacionamento com o cliente e suas expectativas; a retenção e atração de talentos, incluindo o reconhecimento dos requisitos para alcançar políticas consistentes de diversidade e inclusão; apoiar o desenvolvimento de profissionais, com especial destaque para as soft skills exigidas pelo mercado; a necessidade de investir na transformação digital para implementar processos automatizados de forma a prestar um serviço mais eficiente e competitivo e, por fim, desenvolver o negócio com verdadeiro foco na mudança, com visão de longo prazo. Todas essas mudanças estavam latentes, presentes, mas a grande maioria dos líderes das firmas estavam - e alguns ainda estão - relutantes em reconhecer a necessidade de trabalhar nelas para alcançar as mudanças que o mercado exige.

Há uma aceitação unânime de que a pandemia tem sido um acelerador na conscientização sobre a necessidade de realizar essas mudanças. A mudança em que mais se trabalhou, por motivos óbvios, foi a transformação digital, mas seria um grande erro se as firmas se concentrassem apenas nisso e ignorassem o resto.

Na minha opinião, não haverá uma mudança de 180 graus no modelo de negócios das firmas, mas aquelas cujos líderes e sócios conseguiram transformar sua mentalidade para entender a necessidade de introduzir as modificações necessárias em seu modelo de negócios sairão mais fortes desta crise. Tampouco se enganem pelo fato de que, para muitas firmas, o resultado do exercício que se encerrará em 31 de dezembro não foi negativo ou tão negativo quanto o esperado em volume de obras e, portanto, em seus resultados financeiros. As firmas que assumem e trabalham na mudança estarão mais bem posicionadas perante os seus clientes, a sua concorrência e serão um pólo de atração e retenção de talentos.

Para este segundo e-book, selecionei oito artigos relacionados a temas que todo advogado e, portanto, toda firma deve trabalhar.

Wilfredo Murrillo escreve sobre **“O que falta para transformar a indústria jurídica latino-americana”**. Avançamos na transformação digital nestes meses, mas ainda estamos longe de considerar que se trata de um capítulo encerrado e o principal motivo é que os serviços jurídicos estão em permanente transformação, devido a uma série de fatores que os impactam.

Para Wilfredo, há doze pontos pendentes no nível macro e micro. Convido você a analisar esses pontos que são fundamentais para toda firma realizar sua transformação.

Alejandra Rojas e Dolores Ruiz analisam em seu artigo **“Teletrabalho e igualdade de gênero”** que uma crise era necessária para demonstrar que o teletrabalho e os horários flexíveis eram viáveis sem afetar o que havia se tornado uma matriz de opinião: produtividade, comunicação, falta de compromisso, etc. Com certeza isso beneficiará o desenvolvimento profissional das mulheres,

pois está demonstrado que podem ter horários flexíveis e realizar o seu trabalho à distância, o que não será uma limitação para o seu desenvolvimento profissional, de acordo com o plano de carreira das firmas para as quais trabalham.

Kevin Doolan explica claramente em seu artigo **“A estratégia prevalece sobre a tática ao definir honorários”** por que os sócios geralmente não são bons em negociar honorários. Embora sejam treinados para realizar seu trabalho com altos padrões de qualidade, muitas vezes ficam desconfortáveis quando se trata de falar sobre dinheiro. O autor discute o que considera ser uma abordagem bem-sucedida para segmentar clientes e compartilha técnicas de negociação de honorários.

José Luis Pérez Benítez escreve sobre **“Fusão e integração de escritórios de advocacia: desafios e elementos-chave”**. A crise gerou uma série de fusões. José Luis analisa cuidadosamente em seu artigo os seis aspectos que considera essenciais para o sucesso de uma fusão e integração. Esta análise é leitura obrigatória para toda firma que esteja considerando uma possível fusão. Permite-lhes perceber quais são os pontos essenciais para o seu sucesso.

Silvia Coulter explica **“Como construir uma cultura que favoreça o desenvolvimento dos negócios”**. Em seu artigo, Silvia discute a necessidade de alinhar a remuneração às expectativas; a necessidade de compartilhar o cliente e impulsionar seu crescimento; construindo excelência de serviço entre todos; a necessidade de uma liderança forte para ter uma cultura colaborativa; incorporar o reconhecimento à cultura da firma e formar profissionais para atingir os objetivos da firma. Se você ainda não leu o artigo de Silvia, deve fazê-lo, pois ele lhe dará a base para começar a construir aquela cultura que é essencial para o desenvolvimento de negócios em sua firma.

Jaime Fernández Madero, em dois artigos publicados e que reproduzimos em apenas um, trata de uma questão que as firmas não podem ignorar, estejam ainda na geração de seus fundadores ou na segunda geração: **“Vamos falar da aposentadoria dos sócios”**. É preciso regulamentar a saída de sócios, as firmas não podem continuar a aplicar a política de avestruzes e ignorar a questão até o momento em que enfrentam a saída do sócio. Ter o marco regulatório permite administrar a aposentadoria e aplicar as particularidades necessárias para cada caso, levando em consideração os interesses das partes, do sócio que se aposenta e da firma.

Lorena Borgo, em seu artigo **“O que todo advogado deve saber para a comunicação digital estratégica”**, como o próprio título indica, faz uma série de recomendações

para o desenvolvimento de uma estratégia digital. Em um mercado jurídico que vem se desenvolvendo digitalmente nos últimos meses, ninguém pode duvidar da necessidade das firmas definirem profissionalmente sua estratégia de marketing digital.

Fechamos o conteúdo de nosso segundo e-Book com o título **“Evolução do modelo de negócios: temas a serem considerados”** reproduzindo o relatório elaborado por KermaPartners e UpWyse: **“O que motiva o associado latino-americano”**. Os dados coletados na pesquisa realizada em parceria com LexLatin, analisados e desenvolvidos neste relatório, são valiosos para a gestão daquele importante segmento de talentos representado pelos associados em toda firma. Se ainda não analisou este relatório, não deixe de fazê-lo, e se o analisou, consulte-o novamente porque lhe dará uma série de elementos valiosos para a retenção e atração de talentos nas suas firmas.

O que falta para transformar a indústria jurídica na América Latina?



Wilfredo M. Murillo Tapia*

Os 12 pontos que os advogados devem levar em consideração para promover uma verdadeira mudança na profissão

Os anos de 2019 e 2020 se caracterizaram por duas frentes. A primeira, positiva, é que termos como Legal Innovation, LegalDesign, LegalTech, Legal Operations (ou 'Legal Ops'), Legal Project e tudo o que já é feito em outras indústrias, mas adaptado ao mercado jurídico, já foram ouvidos, lidos e / ou conhecidos por um grande número de advogados, graças ao grande número de eventos que têm ocorrido sobre estes temas.

Em 2016 ocorreram apenas seis eventos focados em abordar temas "inovadores" para o setor jurídico na América Latina. Durante este ano de 2020 foram mais 70, um número que continua a aumentar. Mas ainda não é suficiente, o alcance é de 30% da indústria - esse dado é comprovável.

A segunda frente que mencionei é que talvez com o bom espírito de divulgação destes temas, muitos profissionais se assumiram como palestrantes, expositores, conferencistas e / ou promotores e desenvolvem estes temas em diversos espaços. Porém, esse desenvolvimento em muitos continua muito etéreo e subjetivo, o que dificulta a compreensão da realidade da região e impacta na geração de uma real transformação da indústria jurídica. Por favor, entendam que não procuro criticar, mas sim evitar um erro que já foi cometido em outras latitudes e que os convido a não repetir aqui.

Meu postulado é que um profissional, para apresentar um tema, deve estudá-lo por pelo menos dois anos e / ou desenvolvê-lo de forma prática e em projetos tangíveis (cerca de quatro anos),

o que permite fornecer conhecimentos aplicáveis a cada mercado, caso dependa das diferentes variáveis práticas que possam existir.

Mas o que tudo isso tem a ver com o título do artigo? Bem, a relação é que uma das coisas que pude apreciar durante esses anos é que ainda há um trecho do caminho que não terminamos de percorrer para poder gerar que todos os termos mencionados no início deste artigo possam se generalizar no setor e gerar a tão desejada transformação.

Assim, conduzi uma investigação que rende 12 pontos que, em minha opinião, considero pendentes. Talvez em muitos deles haja avanços, mas algumas árvores não fazem a floresta.

A nível macro:

- Levantamento e sistematização de dados atuais do setor jurídico;
- Revisão e mudança de percepção do papel do advogado na sociedade;
- Reformulação do currículo ou formação universitária;
- Formalização da atividade profissional e criação de sindicato que promova a competitividade e transformação do setor;
- Investimento em infraestrutura de base de TI para o desenvolvimento das atividades iniciais do advogado.

A nível micro:

- Mudança de mentalidade e priorização de investimentos das lideranças do setor jurídico (escritórios de advocacia, gestões jurídicas e órgãos do Estado)
- Utilização de organização, estrutura, indicadores e modelos eficientes de direção ou gestão em todos os níveis;

- Esquemas de remuneração sustentáveis, escaláveis e competitivos;
- Programas de treinamento para pré e profissionais;
- Políticas de assédio no local de trabalho, bem como outras questões relacionadas ao capital humano (linhas de carreira, sistemas de avaliação, manual de funções, etc);
- Plano de treinamento para as novas demandas do mercado (soft skills, inovação, cultura digital, etc.).

Além do que foi dito acima, a situação atual trouxe uma agenda própria para escritórios de advocacia de todos os portes, em que as prioridades têm sido manter os empregos atuais, ser financeiramente sustentáveis, adaptar-se a todas as demandas e mudanças de clientes - que não deram muitas opções de negociação - e, como todos, ver a forma de se reinventarem ou se adaptarem rapidamente a uma situação que ninguém sabe quanto tempo vai durar.

Por fim, vamos continuar a impulsionar e promover o ecossistema de inovação no setor jurídico, mas não vamos esquecer que ainda existem muitas questões a serem resolvidas e que muitas delas continuarão a travar uma transformação real que alcance a todos. E quando digo todos, não me refiro apenas aos advogados, mas também à sociedade.

***Wilfredo M. Murillo Tapia** é consultor de gestão e marketing especializado na área jurídica. Sócio da Gericó Associates no Peru. MBA - Advogado. Diretor de Projeto do Grupo Xtrategia. Ele participou de mais de 100 projetos com escritórios de advocacia na América Latina nas áreas de gestão, capital humano, tecnologia, marketing, comunicação e desenvolvimento de negócios.

Contato: wilfredo.murillo@gericoassociates.com



O teletrabalho e a igualdade de gênero

Foi necessária uma crise global para dar credibilidade a sistemas de trabalho flexíveis que beneficiam as mulheres



*Alejandra Rojas y Dolores Ruíz**

A desigualdade de gênero não se limita a salários mais baixos. É muito mais estrutural do que isso. De acordo com uma pesquisa recente com aproximadamente 2.800 advogados feita pela Comissão de Mulheres na Profissão da American Bar Association (ABA), as advogadas têm maior probabilidade do que seus colegas do sexo masculino de serem interrompidas em uma reunião enquanto expõem seus argumentos, muito mais responsabilidade no desenvolvimento de tarefas administrativas no escritório (apesar de serem associadas em uma firma) e ter menos acesso a questões complexas ou de destaque no trabalho.

No caso do setor jurídico, apenas 19% dos sócios da firma são mulheres, segundo publicação da CincoDías. Esse número é alarmante quando comparado ao grande número de mulheres formadas em direito e que atuam na área jurídica. Segundo a mesma publicação, 50% dos profissionais do direito são mulheres.

Não vamos limitar o setor jurídico aos escritórios de advocacia. Se observarmos os clientes dos escritórios de advocacia, ou seja, as empresas, concluímos que existe um desequilíbrio semelhante entre a representação de homens e mulheres no conselho. De acordo com um censo das empresas Fortune 500, as mulheres ocupam cerca de 16% dos cargos no conselho de administração. A sub-representação feminina é um problema em ambos os lados da mesa.

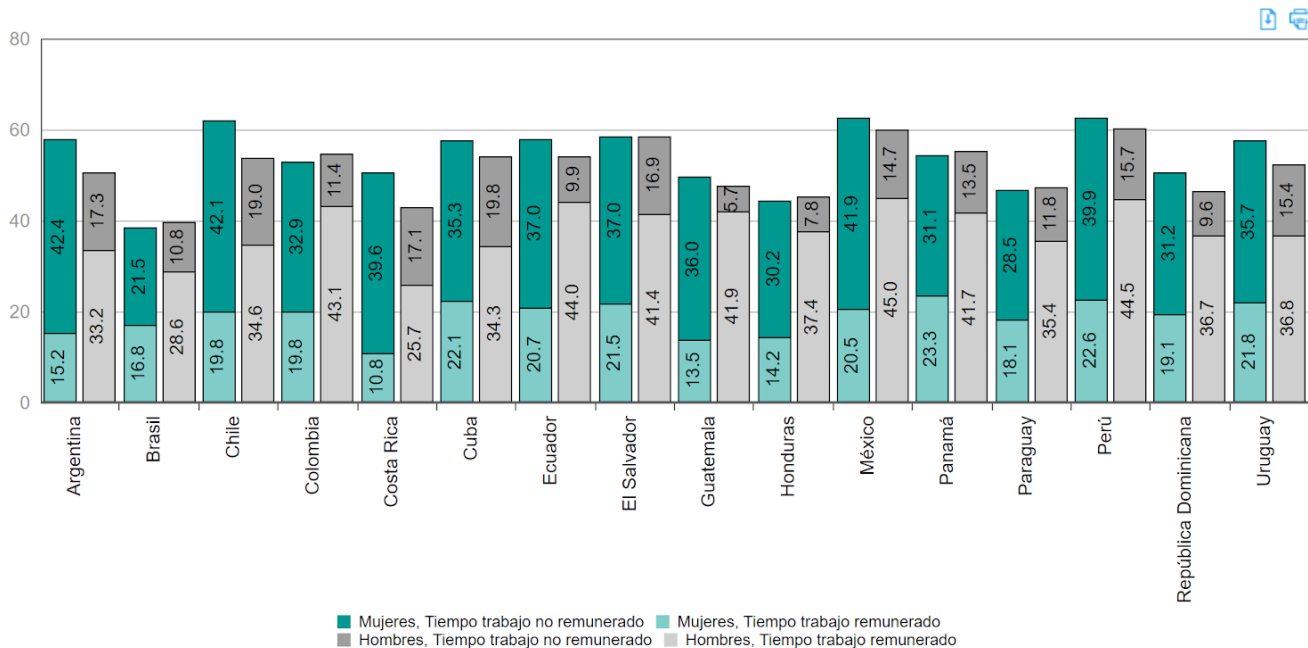
Então, o que dizer de todas aquelas advogadas que fazem parte da força de trabalho, mas não chegam ao topo?

O ponto de inflexão é claro: “as mulheres não chegam a essas posições de liderança porque algo acontece no caminho e esse algo é que nos tornamos mães e devemos começar a encontrar um equilíbrio de vida”, ressalta Rossana Natterri, sócia do escritório Olaechea e membro do WIP (Mulheres na Profissão - Vance Center, sigla em inglês) no Peru. Ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não deve ser um obstáculo para subir ao topo do plano de carreira, mas sob o esquema e as métricas tradicionais de trabalho é impossível fazer tudo ao mesmo tempo.

De acordo com o Observatório da Igualdade de Gênero da ONU para a América Latina e o Caribe, as mulheres gastam duas ou mais vezes por semana do que os homens em tarefas não remuneradas, ou seja, domésticas. Aqui está um gráfico desta mesma organização, que mostra o número de horas investidas por semana por mulheres vs homens em tarefas não remuneradas na América Latina:

Tiempo total de trabajo

América Latina (16 países): Tiempo promedio destinado al trabajo remunerado y no remunerado de la población de 15 años de edad y más, por sexo, según país, último período disponible (Promedio de horas semanales)



As mulheres da região dedicam em média 30 a 40 horas semanais ao trabalho doméstico, enquanto os homens dedicam apenas 10 a 15 horas em média. Se não houver saldo em casa, não haverá equilíbrio no trabalho. O dia tem apenas 24 horas, independentemente de você ser homem ou mulher.

Segundo Paola Aldana, sócia da DLA Piper Martínez Beltrán na Colômbia: "as mulheres têm a capacidade de ser multidimensionais. Podemos ser excelentes profissionais, mães, esposas, ter uma vida social saudável, praticar esportes e estudar. Mas fazer tudo ao mesmo tempo parece impossível se você deseja construir uma carreira de sucesso em um escritório de advocacia com a estrutura que temos atualmente."

Há alguns anos, os escritórios de advocacia vêm tentando incorporar o teletrabalho e o "horário flexível" em suas políticas internas para combater a evidente disparidade de gênero. Foi uma política aplicada de forma insipiente e observada com desconfiança por parte das equipes de trabalho e dos "decisores". Havia a percepção de que o teletrabalho custava caro para a organização e esse mito baseava-se na suposta queda de produtividade, falta de comunicação, aumento dos tempos de resposta, diminuição de horas faturáveis, falta de comprometimento, entre outros.

Um dia, a Covid-19 chega sem avisar e toda a equipe de advogados é obrigada a trabalhar em casa. Os escritórios entram em pânico. Dias, semanas e meses passam e não há como voltar ao escritório. Em alguns casos, o faturamento cai em função da crise, mas como regra geral a produtividade não cai, o comprometimento dos associados é mais forte e se cria uma cultura de comunicação direta e fluida à distância que nunca poderia ser testada se não fosse pela pandemia.

O teletrabalho revelou-se um modelo de trabalho viável, mas como salienta Paola Aldana "na situação atual não estamos teletrabalhando, estamos trabalhando em casa e isso é muito diferente". Embora o modelo tenha se mostrado bem sucedido, "a situação atual não lhe faz justiça, porque neste momento não estamos em uma situação normal que permita ao teletrabalho demonstrar todos os seus benefícios", afirma María Haydée Zegarra do Estudio Rebaza, Alcázar & De Las Casas no Peru.

Para as advogadas que devem demonstrar o mesmo compromisso, produtividade e até habilidade nos negócios (em tempos de crise econômica), ficar em casa para lidar com o "homeschooling" dos filhos e as necessidades do lar como um fardo permanente é uma tarefa titânica.

No entanto, devemos ver o copo meio cheio.

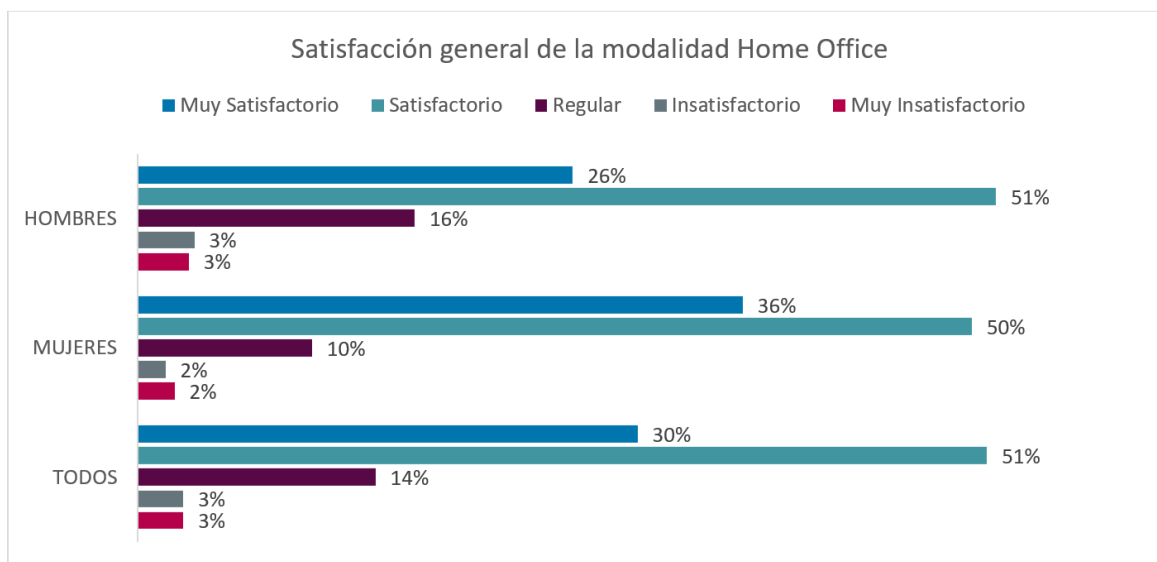
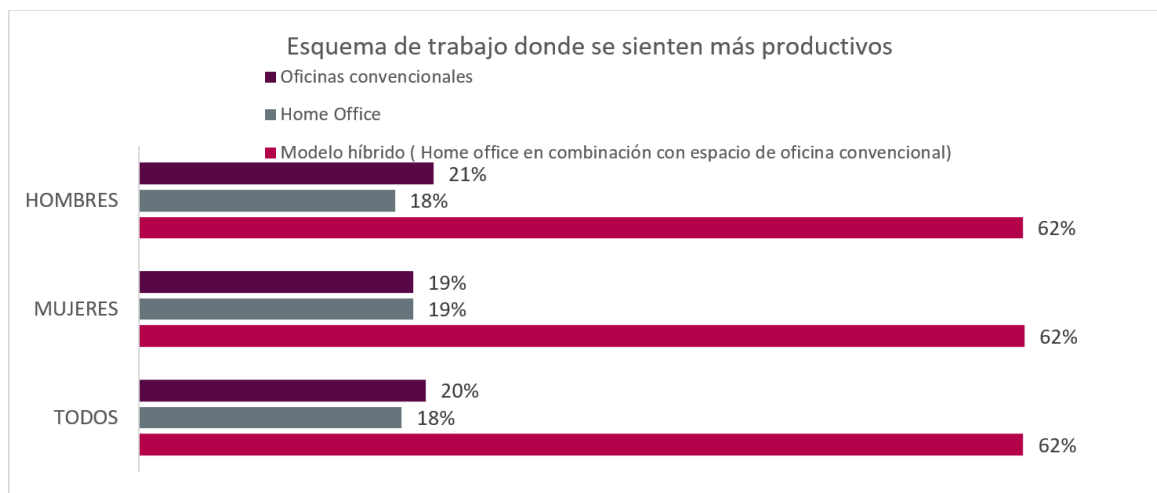
Para este artigo, tivemos a oportunidade de conversar com sócios de escritórios de advocacia na Colômbia, México e Peru, todas mães de crianças em "*homeschooling*" e líderes em suas respectivas práticas. Todos concordam que o Covid-19 abriu uma porta que iria levar muitos anos para abrir-se.

Foi necessária uma crise global para dar credibilidade aos sistemas de trabalho flexíveis e, graças a ela, conseguimos finalmente desmistificar a ideia de que o teletrabalho é um sistema caro e prejudicial à produtividade das organizações.

Além de acabar com um mito, conseguimos criar uma empatia que não existia. Empatia entre colegas, chefes, maridos e clientes na situação das mulheres profissionais. Conseguimos que os homens da casa dimensionem o sacrifício e o esforço que o trabalho doméstico exige, assim como conseguimos humanizar as relações de trabalho. "Adoro ver como se tornou normal que nas ligações com clientes ou membros da equipe escutemos as crianças ao fundo, vejamos os animais de estimação e, em geral, o cotidiano das pessoas", diz Ana Paula Telleria, da firma mexicana Nader, Hayaux e Goebel. Uma profissão tão rígida quanto a jurídica teve que relaxar e mostrar seu lado humano.

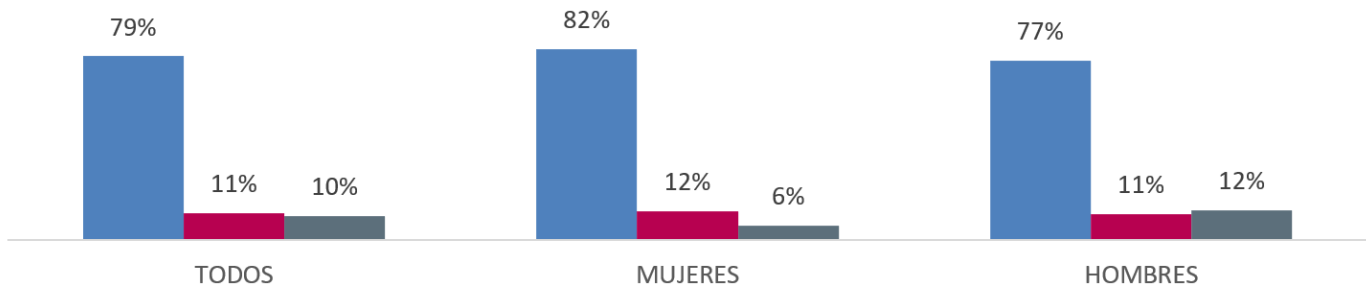
"Conseguimos fazer o 'home office' funcionar mesmo em uma situação tão desfavorável como esta", diz Rosanna Natteri, e não há dúvida de que uma vez normalizada a situação nas escolas, do transporte e do medo de contágio em geral o teletrabalho manterá sua validade.

Por meio da pesquisa realizada pelas consultorias do setor jurídico KermaPartners e UpWyse em aliança com a LexLatin, foi possível identificar que, para a maioria dos associados da região, o teletrabalho deve permanecer associado à combinação presencial no escritório (sistema híbrido), não só pelo conforto, mas também diretamente relacionado à produtividade:



Preferencia de esquema de trabajo

- Laborar de manera híbrida (Home office en combinación con espacio de oficina convencional)
- Laborar en modo Teletrabajo / Home office
- Laborar en espacio de oficina convencional



Tudo parece indicar que o teletrabalho veio para ficar. Para homens e mulheres, o esquema de teletrabalho é satisfatório em um grau ou outro, além de produtivo.

Isso sem dúvida beneficiará diretamente o desenvolvimento “multidimensional” das mulheres, como o chama Paola Aldana, mas também ajudou a tornar visível um problema social e cultural que há séculos afeta o desenvolvimento profissional das mulheres. Pela primeira vez, maridos, colegas, patrões e clientes podem vivenciar a dificuldade de trabalhar e cuidar da casa ao mesmo tempo, vivendo o dia a dia com os filhos, limpando, alimentando, entre outras tarefas domésticas que tradicionalmente mulheres lideram.

****Alejandra Rojas** é consultora no planejamento e execução de estratégias de marketing, comunicação e desenvolvimento de negócios para a profissão jurídica. Advogada com especialização em marketing, desenvolvimento de negócios e gestão de projetos jurídicos. Sócia-gerente da UpWyse para a América Latina. **Dolores Ruiz Bracamontes** é Consultora Sênior da KermaPartners com mais de 14 anos de experiência em planejamento estratégico, análise e redefinição de processos administrativos e operacionais. Responsável pela área de talentos, com foco em gestão de talentos.*

Contato: alejandra@upwyse.legal, d.ruiz@kemapartners.com

A estratégia prevalece sobre a tática ao definir honorários



Kevin Doolan*

Os sócios geralmente não são bons em negociar honorários

Muito poucos clientes conseguirão sair ilesos da crise causada pelo coronavírus. Este acontecimento causou mudanças irreversíveis em muitas companhias. Aquelas que conseguirem sobreviver voltarão menores e menos robustas. A maioria das que sobreviverem o farão graças à ajuda do governo, mas verão sua capacidade de gastos comprometida.

Os escritórios de advocacia já enfrentam quedas na demanda em muitas de suas áreas de trabalho, além de atrasos nos prazos de pagamento e solicitações de descontos e amortizações por seus clientes. À medida que a crise se desenrola, os escritórios de advocacia precisam pensar em como lidarão com suas políticas de preços no futuro imediato.

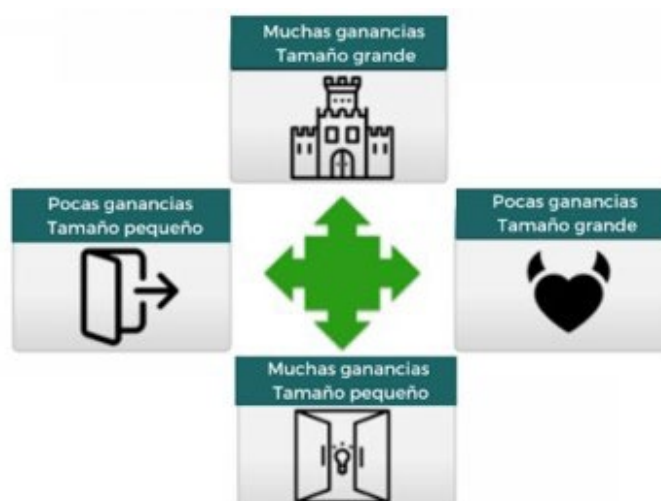
Felizmente, já temos experiências reais derivadas de negociações com nossos clientes. Já aprendemos a lição sobre o que funcionou - e o que não funcionou - durante a última recessão que atingiu a maioria dos países após o colapso do Lehman Bros entre 2008 e 2009.

A estratégia prevalece sobre a tática

Algo que aprendemos é que os resultados são desfavoráveis quando deixamos que os sócios enfrentem sozinhos os problemas. Aqueles sócios que têm uma relação de longa data com um cliente serão suscetíveis a ceder rapidamente às suas solicitações, sem levar em conta as limitações que deveriam regir esses acordos nem o impacto que eles poderiam ter na firma em geral, se o resto dos clientes começar a exigir o mesmo tratamento.

Há um fato irrefutável: os sócios geralmente não são bons em negociar preços! Embora sejam treinados para realizar seu trabalho com altos padrões de qualidade, com frequência ficam desconfortáveis quando precisam falar sobre dinheiro. Talvez essa seja uma das poucas situações em que o sócio comum sente que está na calçada diante do cliente.

Uma abordagem mais precisa é segmentar os clientes chave da firma usando uma grade 2 x 2, que inclui o tamanho do cliente em termos de preços em um eixo e sua lucratividade (ou tarifa média, se a lucratividade não puder ser calculada) no de outros.



Os clientes de muito lucro e tamanho grande serão a sua força - essa é a espinha dorsal da sua firma e você precisará protegê-la. Isso pode ser alcançado recorrendo ao valor agregado, algo que os clientes realmente apreciam (como vimos em conversas com eles) e o acerto de contratos com prazos predefinidos. Esses clientes são muito atraentes para a concorrência, sua tarefa principal será evitar perdê-los.

Clientes de poucos lucros e tamanho grande são um mal necessário. Eles são uma garantia de renda nos momentos

em que as firmas não podem se dar ao luxo perder quantias significativas de honorários. Como esses clientes tendem a ser os mais sensíveis aos aumentos de preços, é necessário ter uma estratégia robusta ao propor qualquer ajuste de preço, pois está associado a um compromisso de longo prazo. A firma precisa entender que conta com uma fonte segura de renda, mesmo que não seja a mais rentável de todas.

Clientes de muitos ganhos e tamanho pequeno geralmente representam uma oportunidade real. É preciso identificar quais deles estão em posição de gastar mais (você receberá apenas uma pequena parte de seus pedidos). Nesse caso, você poderá demonstrar sua generosidade, pois os clientes se lembrarão de que sua firma investiu neles quando as condições do mercado eram desfavoráveis e eles retribuirão. Em momentos adversos, muitos escritórios de advocacia terão parte de sua força de trabalho associada à baixa carga de trabalho.

Esse pessoal pode ser designado para prestar serviços a esses tipos de clientes gratuitamente ou a um custo muito baixo. Por exemplo, esse cliente pode representar uma pequena quantidade de contrato de trabalho para uma determinada firma, mas gasta muito em trabalho normativo (com outras firmas). Se sua firma tiver funcionários jurídicos subempregados, você poderá designá-los para comissões de serviço para assessorar o cliente com trabalhos regulatórios (que pode ser feito virtualmente).

Esta estratégia gera muito valor a um custo mínimo para a firma. Pense em como os sócios também podem ajudar. Certa vez, um sócio-diretor me explicou que os sócios ociosos de sua firma eram seu pior pesadelo. Tanto o sócio quanto sua equipe perdem a motivação, mas há mais: eles até começam a dificultar o funcionamento da firma! Cada vez que os advogados da firma tiverem tempo de sobra, especialmente se forem sócios, é conveniente atribuir a eles um projeto que envolva a identificação e assistência a esses tipos de clientes. Isso os manterá ocupados e eles podem fornecer assistência valiosa aos clientes com potencial futuro para a firma.

Aqueles clientes de baixo lucro e tamanho pequeno não serão uma prioridade para a firma. Não concentre seus esforços neles, mas nos outros segmentos da sua base de clientes.

A negociação

Nestes tempos difíceis, é vital que os sócios

desenvolvam suas habilidades para negociar com aqueles clientes que pedem descontos, extensões de prazo de pagamento ou mesmo trabalhos gratuitos. Em nossa experiência, a melhor solução é que os sócios "ganhem tempo" durante a conversa inicial. Trata-se de escutar atentamente o que o cliente quer e por que ele quer e explicar que primeiro deve discuti-lo com seus colegas, chefe de departamento, sócio-diretor ou qualquer outra pessoa da firma.

Isso permite que o sócio que recebeu a solicitação do cliente comece a explorar as possibilidades de intercâmbio disponíveis. O primeiro intercâmbio deveria ser uma flexibilização nos prazos - por exemplo, acordar uma tarifa especial aplicável durante os próximos seis meses. Sempre deve ficar claro que a tarifa será ajustada ao final do período. Dessa forma, uma vez vencido o prazo, não será necessário ter outra conversa incômoda.

Não devemos esquecer que os escritórios de advocacia também foram afetados pela pandemia; portanto, os sócios devem identificar que outros benefícios podem obter de seus clientes nesse intercâmbio. Poderíamos considerar, por exemplo, se o cliente pode nos oferecer trabalhos em uma nova área de especialidade ou se ele pode incorporar nossa firma em outra área de seus negócios ou talvez entrar em contato com outras companhias do setor.

É crucial que os sócios recebam treinamento para desenvolver essas habilidades. Quando os clientes percebem que os sócios sempre cedem às solicitações, eles tendem a exigir cada vez mais. Uma abordagem apropriada e profissional para essa situação é mostrar a seus clientes suas habilidades de negociação, bem como um interesse genuíno em cuidar de seus negócios e de sua própria firma. Descobrimos que colocar essa abordagem em prática geralmente traz resultados positivos. Se os sócios, por meio de exercícios, simulam essas negociações com seus colegas antes de terem que enfrentar as conversas reais com seus clientes, os resultados são ainda melhores.

**Kevin Doolan é sócio no The Møller Institute com sede no Churchill College, University of Cambridge, com especialização em estratégia e política para definição de honorários profissionais. Ele é o autor do livro "Mastering Services Pricing" do The Financial Times, publicado pela Pearson. É um palestrante regular em conferências de sócios e workshops de definição de honorários.*

Contato: Kevin.Doolan@MollerInstitute.com

Fusão e integração de escritórios de advocacia: desafios e elementos-chave

O processo também requer um método: não é algo intuitivo, nem algo parecido com a fusão ou integração de empresas que os escritórios assessoram



José Luis Pérez Benítez*

Nestes últimos meses inúmeras fusões e integrações de escritórios de advocacia estão acontecendo no mercado das firmas, assim como inúmeras publicações, artigos e comentários que [chegam a tratar o assunto como um tema da moda](#)¹. No entanto, as fusões e integrações de escritórios de advocacia [não são um caminho tão novo](#) a ponto de não haver muitas experiências de mercado e [conhecimentos técnicos que possam ajudar](#) as firmas nessa aventura².

As experiências anteriores de outras firmas, os seus acertos e erros, bem como alguns conteúdos acadêmicos, ajudam-nos a compreender melhor quais são os desafios habituais e os principais pontos a ter em conta para o sucesso de uma fusão e integração³. Neste artigo pretendo fazer uma breve análise desses pontos principais.

Especificamente podemos distinguir os seguintes aspectos fundamentais ou [questões essenciais a serem levadas em consideração para o sucesso de uma fusão e integração](#)⁴:

1. Os motivos certos para a integração.
2. A cultura das firmas: a sua relevância fundamental.
3. O sistema de compensação para novos sócios.
4. Tomada de decisão na firma resultante.
5. O próprio processo de integração e seu ritmo.



1. Motivos adequados para a fusão e integração.

Entre as infinitas razões que certas firmas podem ter em mente para se fundir ou integrar, podem ser identificadas algumas categorias que parecem mais corretas do que outras.

Em primeiro lugar estaria a necessidade dos clientes. Esse motivo deve ser visto como real e atual, não apenas ilusório ou potencial. Desta forma, as novas necessidades dos clientes, ou o novo tipo de clientes que vai surgindo no mercado passa a ser a principal e melhor motivação para a integração.

1. Seguimos aqui a linha acadêmica contida na Nota Técnica Fusões de Escritórios de Advocacia publicada no livro *Direção e Gestão de Escritórios de Advocacia: 40 Ideias de Gestão e uma nota técnica*. Editorial, Black Swan, Madrid, 2018. O que foi dito sobre fusões serve para integrações porque é um subtipo. Este artigo é um resumo e um complemento a essa nota.

2. Sistema de compensação igualitária e solidária para cada grupo com base na categoria específica. Hoje, em quase todas as firmas que o mantêm, ele está ligeiramente modificado.

3. NANDA, Asish. O curso de serviço profissional. Nota técnica. Harvard Business School. Harvard 2006.

4. Para uma descrição muito completa de um processo de fusão, consulte o livro *Anatomy of a law firm merger*, MALONE, Gerry; Hildebrandt, editado pela ABA. Chicago 1992.

Em segundo lugar, em resposta às mudanças do mercado, a integração surge como uma necessidade adaptativa para as firmas. No atual panorama global - há alguns anos na Europa e hoje na América Latina como em todo o mundo - há um movimento contínuo de firmas e uma dança de fusões e integrações. Diante desse novo cenário, uma firma deve se perguntar se deseja permanecer como uma firma local ou nacional diante da chegada desses novos concorrentes em seu mercado para atender seus clientes. Assim, surgem três alternativas:

1. Manter os negócios como de costume, o que, na melhor das hipóteses, pode levar a transformar a firma em uma conhecida *butique* jurídica.
2. Juntar-se a um desses grandes projetos globais.
3. Criar uma firma nova, mais adaptada e competitiva por meio da integração com outras firmas similares.

Finalmente, uma motivação de sucesso virá depois de estarmos convencidos das sinergias que a união gera.

Outros motivos como tentar resolver problemas internos como o sindicato, acelerar e suavizar processos sucessórios, resolver problemas financeiros ou satisfazer exclusivamente preconceitos sobre o tamanho ou aventuras aspiracionais dos sócios costumam ser questões que acompanham o fracasso de muitas fusões anteriores que não chegaram a um bom porto.

Assim, é imprescindível ressaltar que um processo desse tipo não pode se basear na ideia de correção de deficiências ou deficiências graves e de problemas internos. Um voo para frente através de uma integração nunca é uma boa ideia.

2. A cultura das firmas e sua relevância.

A próxima questão a ser colocada na mesa de qualquer sindicato de firmas é cultural.

Cultura, um termo quase impossível de definir, poderia ser descrito para um escritório de advocacia como "a forma como fazemos as coisas aqui", ou então como "comportamento uniforme reiterado em torno de certos princípios".

Em particular, e quando se trata de serviços profissionais, cultura é a forma como você trata seus clientes e seus advogados e em relação a estes. Seria a forma como você os seleciona, como os contrata, como os molda e como os ajuda a crescer.

Estas questões são provavelmente as que mais definem a cultura de uma firma específica. Existem culturas complementares, adaptáveis e semelhantes, mas se as culturas forem muito opostas, a integração será impossível.

As culturas das firmas integradas não serão as mesmas, mas seus pontos de conexão devem ser muitos e as linhas vermelhas de cada uma devem ser as mesmas. Se definirmos cultura da firma como a "forma como as coisas são feitas aqui e as principais decisões são tomadas", isso tem de ser compartilhado, discutido, analisado e ver que coincidem. A forma de premiar os profissionais, a forma de respeitar as minorias, as operações e protocolos de faturação, a documentação, a forma como se é promovido, o papel da meritocracia, etc., são as formas como a cultura se evidencia de uma firma e na integração deve ser semelhante e não gerar conflitos.

3. O sistema de remuneração dos sócios.

Dependendo dos modelos culturais e sociais originais e dos vários sistemas de compensação do EAWK (*eat what you kill* - coma o que você mata), passando pela infinidade de variáveis possíveis, o futuro sistema de compensação será um elemento chave de integração e um dos filtros através dos quais os sócios de cada firma tomarão suas decisões.

O sistema de remuneração dos sócios, como principal forma de remuneração e modo de distribuição dos lucros da firma, é um aspecto essencial em qualquer integração. O sistema de remuneração dos novos sócios deve ser claro, previamente estabelecido, entendido e pactuado e, a princípio, não deve acarretar variação para os sócios pré-existentes da firma que o integra. Obviamente, a forma de remuneração prévia de ambas as firmas não será coincidente, mas a integração será mais fácil se os dois sistemas originais tiverem espírito semelhante. Não será o mesmo - por exemplo - continuar com algo semelhante a um sistema de travamento se ambas as firmas o tivessem, do que de repente sair de um sistema de travamento e ir sem anestesia para um sistema puro de *eat what you kill*.

Em última análise, a questão econômica se concentra na maneira como um sócio específico pode capitalizar melhor seu desenvolvimento e faturamento. Se, na firma resultante, cada sócio específico e individual puder, dependendo do sistema escolhido,

capitalizar mais - ou seja, obter mais rentabilidade do que obtém hoje com o mesmo faturamento - sua situação vai melhorar e eles serão a favor do processo. Por outro lado, também será possível obter uma maior capitalização junto de outros mercados e clientes e com um aumento do volume de negócios, mas a análise inicial será centrada na "melhor capitalização dos recursos correntes".

Em qualquer caso, o sistema de remuneração deve ser mais um elemento para atingir os objetivos, para executar a estratégia da firma e não apenas um sistema de distribuição de benefícios.

4. Tomada de decisão.

Como questão social ou pessoal, existe o modo de tomada de decisão da firma resultante, que pode ser reduzido à questão da "partilha do poder". O poder, a forma como será utilizado no futuro, o equilíbrio que se gera a partir das firmas originais e a perda ou manutenção do "controle" em relação à situação anterior são fundamentais neste processo. A forma como as decisões são tomadas e o peso ou relevância que os sócios das firmas originais têm no curto prazo serão decisivos para que o sindicato avance.

5. O desenvolvimento do processo de integração.

Quanto ao próprio processo de integração e seu ritmo, podemos dizer que é tão importante quanto a própria integração e seu resultado. Se o processo não for profissional, honesto, transparente, metódico e ritmado é muito provável que a integração não ocorra ou não seja bem-sucedida.



Se um processo de negociação não flui como deveria provavelmente é um sintoma de que existem alguns impedimentos que não estão sendo tão evidentes ou visíveis.

O processo também exige um método, não é algo intuitivo, nem algo parecido com a fusão ou integração de empresas que os escritórios assessoram. A integração de escritórios de advocacia é mais baseada nas pessoas e no próprio negócio do que em balanços, ativos e passivos, fluxos de caixa, encargos tributários ou a forma jurídica corporativa resultante. É por isso que geralmente não é tão simples para os escritórios que iniciam sua própria integração.

6. A importância da inicialização.

Mas, sem dúvida, o sucesso de uma fusão e integração é marcado pela sua implementação.

O desenho, a motivação, as negociações prévias e os acordos alcançados podem ser perfeitos, mas de pouca utilidade se o processo de "pós-fusão" não for realizado de forma metódica e profissional. Para isso é fundamental que exista liderança e seja exercida por alguns sócios específicos. Sem liderança, que deve ser baseada na generosidade, será difícil levar a firma a um bom porto.

Uma vez que a fusão e integração tenham sido acordadas, é hora de executá-la e colocá-la em operação.

Não importa quão bem o processo tenha sido projetado, as cordas amarradas e todas as possíveis variáveis econômicas e preocupações sociais e pessoais previstas, tudo o que é possível nunca terá sido antecipado. Como obra humana, com a condição de um problema não estruturado e dentro da incerteza não erradicável do futuro, uma firma fusionada é um ser vivo e imprevisível. Portanto, a chave do seu sucesso é, por um lado, a implementação do que foi decidido e, por outro, a governança no dia a dia da firma resultante.

Nesse sentido, é necessária a adaptação ao ambiente e, portanto, capacidade de correção rápida. Mas deve-se notar que adaptabilidade é adotar pequenas mudanças, não mudanças profundas ou estratégicas que enganem os membros da firma e envolvam mudanças reais de direção. Adaptar é corrigir e tomar decisões de acordo com a estratégia e os acordos alcançados,



mas adaptados ao ambiente específico e ao momento específico e que, em última análise, tornam mais fácil alcançar a estratégia desejada no futuro, ou seja, que geram uma vantagem competitiva – Darwiniana.

E, por último, lembre-se de que não existe um Plano B. Em um processo desse tipo, não se fala em divórcio ou em como desfazer o que foi feito, ou quais limites ou linhas forçarão separar as firmas. No entanto, o que você precisa estar muito atento são os sintomas que podem indicar que há um problema sério. A identificação prévia destes possíveis sintomas e, principalmente, da atitude empresarial de “alerta contínuo”, é essencial para os primeiros anos.

Claro que há muitos outros elementos a ter em conta numa fusão e integração, mas os analisados são os principais.

Em resumo, as fusões e integrações de escritórios de advocacia são frequentemente motivadas por causas muito diferentes, talvez tantas quanto os escritórios, mas nem todas as razões são fiadoras de sucesso futuro. Existem algumas diretrizes e comportamentos que levam ao sucesso ou estão fadados ao fracasso. Uma integração bem sucedida requer os motivos certos, a atenção necessária aos elementos-chave, tanto financeiros como pessoais e, finalmente, uma implementação eficaz, mas flexível e adaptável ao ambiente, dirigida com uma liderança poderosa. Com esses ingredientes o sucesso está próximo. Se falta algum deles, fica difícil a excelência e compensar a falta dos demais.

***José Luis Pérez Benítez** é sócio da consultoria *Black Swan*, formado em direito pela Universidade Complutense de Madrid e em PDG pela IESE Business School. Ele exerceu a advocacia por 16 anos e por 14 anos assessorou escritórios de advocacia espanhóis e latino-americanos em questões de gestão de firmas de advogados espanhóis e latino-americanos. Autor do livro “*Dirección por proyectos en la abogacía. Un estudio del legal project management para firmas legales y abogados de empresas*”.

Contato: perezbenitez@perezpartners.es

Como construir uma cultura que favoreça o desenvolvimento de negócios?



Silvia Coulter*

Guia com as melhores práticas para garantir que a cultura de um escritório de advocacia facilita a retenção, crescimento e aquisição de clientes

Cultura é mais do que uma moda, é a maneira como um escritório de advocacia vive o dia a dia. Abrange os princípios comuns de conduta e comportamento. São avaliações sofisticadas que medem a cultura de uma firma e revelam áreas com elos fracos. Aqui estão algumas práticas recomendadas para garantir que a cultura de uma firma facilite a retenção, crescimento e aquisição de clientes. Essas práticas têm resistido ao teste do tempo, tanto dentro quanto fora do setor jurídico.

Alinhe a compensação com as expectativas

Isso representa um desafio para muitas firmas. Normalmente recompensamos o comportamento individual, com base no número de horas faturáveis ou na quantidade de lucro que se espera que os sócios devem trazer para a sociedade. Essas variáveis, juntamente com outros requisitos como a participação em comitês da firma determinam se eles se tornam sócios ou podem permanecer como tal. No entanto, recompensar a participação da equipe é fundamental para construir uma cultura de vendas forte e duradoura que impulse o crescimento e a retenção de clientes.

Quer seja outro ponto ou outro dólar de sócio, recompensar o comportamento que a firma aspira alcançar é crucial. Quando os relacionamentos não se expandem, acaba prejudicando o sócio-chave responsável por esse relacionamento, mesmo que ele não tenha consciência disso. Em uma das firmas que estudei, classificada entre as 50 mais importantes firmas dos Estados Unidos, a mensagem é clara e retumbante - Colabore: equipe, equipe, equipe.

Apesar disso, seu sistema de remuneração ainda não está alinhado a essa mensagem, de modo que os resultados não atendem às expectativas e o desempenho dos sócios não corresponde ao seu potencial ou ao potencial da firma. Quando a firma alinhar a remuneração com as expectativas, começará a ver resultados.

Compartilhe o cliente e impulse seu crescimento

Compartilhar clientes, o que algumas firmas chamam de "cross-selling", é outro grande desafio. A maioria dos sócios dirá que não são bons nisso pelo simples motivo de não terem feito o contato certo dentro da organização do cliente. Como devemos responder a isso? Pois bem, devem perguntar ao cliente ou ao seu contato na organização do cliente "quem é responsável pelas áreas da Propriedade Intelectual, Direito do Trabalho ou outras".

Também há uma questão de confiança. Eu confio que minha contraparte na organização do cliente, responsável por M&A, não vai estragar tudo? Para contribuir com o crescimento do cliente, é fundamental criar uma cultura de confiança entre os sócios. Uma forma de o fazer (entre muitas que existem, claro) é organizar regularmente almoços, por videoconferência ou pessoalmente, que reúnam as diferentes áreas da firma.

O objetivo dessas reuniões é discutir clientes específicos e permitir que os sócios se conheçam. O Departamento de Marketing e Desenvolvimento de Negócios é um dos melhores recursos de que as firmas dispõem para organizar essas atividades.

Eles veem a firma de uma perspectiva mais ampla e têm um melhor entendimento do que está acontecendo e com quais clientes.

Apesar disso, alguns sócios não conseguirão expandir seus relacionamentos, mesmo que o conselho venha de um sócio que confiam. Defender nosso próprio feudo nunca é uma boa ideia. Às vezes, os sócios demoram muito para entender isso e, quando finalmente o fazem, já perderam o cliente. À medida que compartilhamos mais com nossos clientes, nossas chances de reter clientes importantes aumentam. Este é um dado estatístico verificado em todas as firmas.

Além disso, os sócios que têm relacionamentos com grandes clientes continuarão a cuidar deles, independentemente de quem seja seu "dono". Portanto, trabalhar o crescimento do cliente em conjunto com membros da firma que se relacionam em diferentes níveis da organização do cliente é a melhor forma de construir uma equipe, garantir uma cultura colaborativa e fidelizar clientes. Isso deve ser considerado uma abordagem aplicável a todos os níveis da firma e um requisito para todos os sócios.

Construa a excelência de serviço entre todos

Se quisermos criar uma verdadeira cultura de excelência em serviços, que por sua vez aprimore o crescimento e a retenção de clientes, além de gerar mais trabalho e maiores lucros,

devemos trabalhar juntos e ver o escritório e o trabalho jurídico pelos olhos dos clientes. Tudo na firma tem a ver com custo/hora? Uma equipe de atendimento ao cliente inclui todos os membros da firma que "tocam" o cliente: assistentes legais, associados, sócios e todos aqueles que prestam algum serviço ao cliente. Seja inclusivo com todos os membros da equipe - profissionais e funcionários, e os níveis de qualidade do serviço aumentarão significativamente.

Tenha uma liderança forte para construir uma cultura colaborativa

Uma cultura colaborativa depende de uma liderança forte e de qualidade. Moldar o comportamento da equipe leva a um melhor trabalho em equipe em geral. Em um escritório de advocacia, existem muitos líderes. O Comitê Executivo, o Sócio-Gerente, os Sócios, os Coordenadores de cada área ou departamento de especialidade, os líderes das equipes de operações, os líderes das equipes dos clientes, para citar os mais importantes. Todos esses líderes têm a responsabilidade de agir de forma colaborativa, fornecer suporte e promover uma cultura de colaboração.

Quando se trata de equipes de clientes, ainda há áreas para melhorias. Isso pode ser feito adicionando um gerente de desenvolvimento de negócios à equipe e reunindo-se com os membros da equipe regularmente com o objetivo de discutir como ou como eles estão colaborando uns com os outros e com o cliente.



A revisão dos planos de desenvolvimento de negócios dos sócios e a análise do status desses planos até o momento pode ajudar a firma a melhorar significativamente o processo de motivação dos sócios para atingir seus objetivos. Por meio da liderança, você deve tentar mostrar que o esforço de todos é importante.

Também é aconselhável remover rapidamente os sócios com atitudes não colaborativas de posições de autoridade. Moldar o bom comportamento é um elemento essencial para a construção de culturas fortes e colaborativas.

Incorpore o reconhecimento à cultura da firma

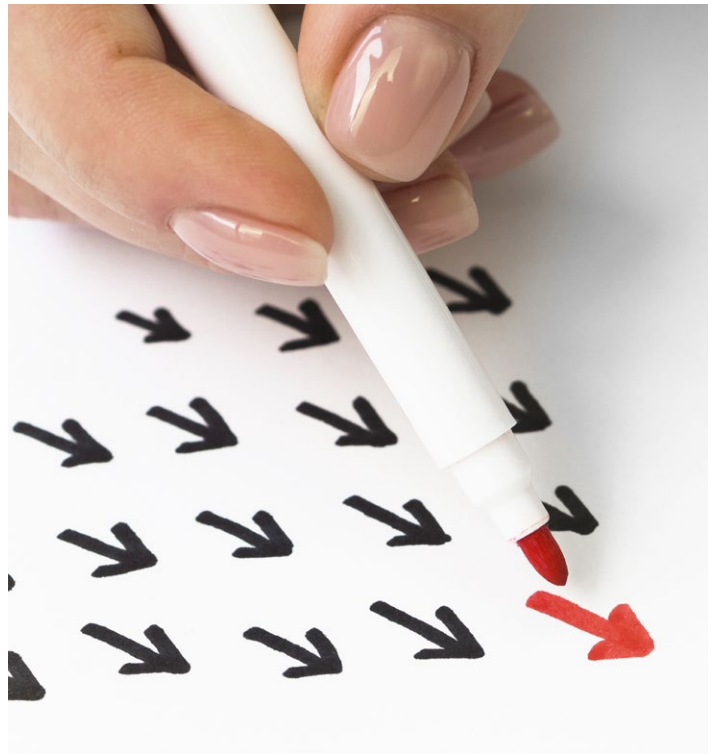
Existe mais de uma forma de reconhecimento (que geralmente nada mais é do que compensação). A tendência das firmas de não reconhecerem os sócios ou membros da firma que fazem coisas que contribuem para a cultura colaborativa desencoraja esse comportamento positivo.

Como os humanos reagem às recompensas, é aconselhável reconhecer bons hábitos, pequenos sucessos, trabalho em equipe e esforço extra. Isso sempre deve ser feito. Quando esperamos e reconhecemos bons comportamentos, fazemos com que eles se multipliquem.

Corporações (clientes de escritórios de advocacia) são muito boas nisso. Por exemplo, cada novo ponto da firma conta. Reconhecimento do trabalho em equipe por meio de contagens de mérito compartilhadas. Fazer o reconhecimento público do trabalho em equipe e dos esforços extras durante as reuniões dos membros conta. Tente fazer com que a firma inclua o reconhecimento como parte de sua cultura e você notará a diferença no desempenho.

Capacite para atingir os objetivos da firma

Contar com a capacitação adequada nas áreas de liderança, trabalho em equipe ou desenvolvimento de negócios é decisivo para a construção de uma cultura colaborativa que nos leve a alcançar os resultados esperados. Muitas firmas enviam seus líderes para participar de programas de liderança executiva em várias universidades ou contratam "coaches" de desenvolvimento de liderança para ajudá-los a aprender habilidades importantes de equipe e liderança.



Treinamento e consultoria para o desenvolvimento de negócios é outra área que recebeu grande parte do dinheiro que as firmas investem em treinamento. Um bom treinador / coach encorajará os indivíduos a cooperar uns com os outros como uma equipe para gerar resultados.

Em suma, construir uma cultura comunicativa significa olhar 360 graus para toda a firma e avaliar as áreas que precisam crescer. Culturas colaborativas atrairão e reterão mais clientes, melhores talentos para atendê-los e criarão um ambiente de trabalho mais feliz e saudável para todos.

****Silvia Coulter** é diretora do LawVision Group. É considerada uma das mais experientes consultoras de desenvolvimento de negócios estratégicos do setor jurídico. Sua experiência inclui trabalhar como ex-executiva de contas estratégicas e líder de vendas em uma companhia Fortune 500, como diretora de marketing e desenvolvimento de negócios em dois escritórios de advocacia globais e como consultora e facilitadora para firmas de serviços profissionais em todo o mundo.*

Contato: scoulter@lawvisiongroup.com

Vamos falar da aposentadoria dos sócios

Para muitas empresas, a saída de sócios não costuma ser um processo fácil, mesmo para aquelas que estabeleceram a idade de aposentadoria em seus estatutos



*Jaime Fernández Madero**

O envelhecimento tornou-se um dos grandes desafios da nossa época. Muitas forças e crenças exercem sua influência sobre este conceito, algumas de forma errática. No âmbito do trabalho, por exemplo, duas realidades coexistem em estado de tensão. A idade média dos dirigentes das firmas e organizações parece estar diminuindo (isso não se aplicava às firmas que já vinham diminuindo a idade ideal de seus membros).

Por outro lado, a maturidade de alguém com mais de 50 anos pode ser excessiva para certos postos de trabalho ou certas responsabilidades. Por outro lado, as mudanças no estilo de vida e nos cuidados com a saúde aumentaram significativamente o limite da vida ativa e produtiva das pessoas, tanto física quanto mental.

Em geral, envelhecer não é mais apenas uma questão de passagem natural do tempo, é também uma decisão pessoal. Se antes 65 anos era considerada uma idade razoável para se aposentar (de acordo com o estado físico e mental médio de uma pessoa das gerações anteriores), agora é comum as pessoas permanecerem fortes, ativas, vibrantes, produtivas e em boas condições psíquicas para idades mais avançadas.

Esse dilema se expressa na prática da profissão jurídica de diferentes maneiras. Experiência e "cabelos brancos" parecem ser mais valorizados em nossa profissão do que em outras ocupações. Anos de dedicação à prática profissional e o contato com diversos casos e clientes são fatores determinantes para se tornar um bom advogado.

Por esse motivo, a idade de muitos líderes no mercado latino-americano de escritórios de advocacia ultrapassa a idade daqueles que ocupam os mesmos cargos em outros setores. Em linhas gerais,

a idade média dos sócios dos escritórios de advocacia latino-americanos é bastante elevada. Isso pode não ser um sinal totalmente positivo sobre a evolução da firma, mas explica a apreciação da idade e da experiência em nossa indústria.

Além desse lado positivo, devemos admitir que para muitas firmas a saída dos sócios não costuma ser um processo fácil, mesmo para aquelas que já estabeleceram a idade de aposentadoria em seus estatutos. É fato que muitos escritórios de advocacia, mesmo os melhores, não possuem um plano adequado que aborde o verdadeiro significado da aposentadoria tanto para o aposentado quanto para o escritório.

Embora essa situação seja particularmente complexa quando as firmas precisam lidar com a aposentadoria dos sócios fundadores, a dificuldade também se estende às gerações subsequentes. Sobretudo naquelas firmas que, para o bem ou para o mal, dependem muito de uma única liderança. A falta de planejamento e comunicação adequados gera tensões e, às vezes, disputas que afetam a relação entre os sócios, o bem-estar dos que se aposentam e até mesmo seu legado como líderes.

Quando era jovem, gostava de usar o sabonete no chuveiro até que fosse impossível continuar usando. Uma vez que o sabão era transformado em uma camada fina, geralmente se quebrava em pequenos pedaços e eu não tinha escolha a não ser descartá-lo. Me incomodava perder aquele último pedaço de sabão, mas eu não parecia ter escolha. Até que um dia descobri que era melhor colar a camada de sabão gasta em uma barra nova. Assim, poderia usar o sabonete antigo até o fim,

servindo-me do novo. Desde então, venho aplicando esse método com resultados bastante positivos.

Muitos escritórios de advocacia em nossa região preferem usar a barra de sabão até que ela se esgote. Os sócios mais velhos, que muitas vezes também são fundadores, permanecem na firma até se tornarem uma camada fina e se rompem. Se, em vez disso, optassem por se fundir harmoniosamente com o restante da empresa, facilitariam a transferência de sua experiência e valor para as novas gerações. Por que isso é tão difícil para eles?

No capítulo intitulado ***"Leadership in founder-led firms"*** do livro *"Leadership for Lawyers"* (publicado pelo IBA / Global Law and Business, 2015), analiso este tema na perspectiva dos sócios fundadores e descrevo as três etapas da evolução de uma crise de aposentadoria: a etapa da sementeira, a fase de colheita e a fase de declínio.

O ponto central trata da incapacidade dos sócios fundadores de tomarem uma atitude proativa antes da aposentadoria. Tal atitude permitiria que o processo fosse realizado de forma adequada e ágil, sem gerar tensões ou dificuldades entre os sócios. Se medidas ativas forem tomadas nas duas primeiras etapas (sementeira e colheita), quando os sócios ainda têm forte liderança e podem influenciar o processo, tudo se desenrola com rapidez e eficiência. Porém, se a saída ocorrer na fase de declínio, é muito provável que surjam problemas, mesmo que a saída esteja prevista no estatuto da firma.

Embora o capítulo se refira aos fundadores e seu papel particular nessas situações, eles não são os únicos culpados pelo surgimento da crise. Em muitos casos, o resto dos sócios também têm a sua quota-parte de responsabilidade, não estando preparados ou dispostos a enfrentar antecipadamente o desafio das discussões e decisões associadas à saída de outro sócio.

Como mencionei anteriormente, essa dificuldade aflige não apenas os fundadores, mas também os líderes seniores e os sócios-diretores das gerações seguintes, que podem se ver envolvidos nos mesmos problemas. O feito de fazer a passagem com êxito pela aposentadoria dos sócios fundadores não é garantia de um comportamento eficiente e institucional no futuro.



Dentre as principais dificuldades relacionadas a este tema presentes nos escritórios de advocacia latino-americanos, gostaríamos de destacar as seguintes:

1. A resistência dos advogados à mudança. A aposentadoria de um sócio frequentemente envolve a reestruturação do status quo de poder e governança, bem como a reorganização dos papéis dos demais sócios. Muitos advogados preferem evitar mudanças, mesmo quando discordam das ações ou estilo de liderança de um líder.
2. A resistência à mudança oferecida pelos próprios líderes, às vezes sem perceber. Eles o fazem quando destacam a importância de seu papel na firma e as limitações implícitas de seus sócios. Ao se tornarem essenciais, eles tornam o processo de mudança ainda mais difícil. Alguns líderes dizem: "Quero me aposentar ou deixar minhas responsabilidades gerenciais, mas é difícil encontrar um sucessor, seja porque os sócios não têm as habilidades necessárias ou porque não estão dispostos a assumir as responsabilidades que o cargo implica." O problema dessa abordagem é que ela contribui para perpetuar a situação e atrasa a busca de soluções. No final das contas, isso acaba sendo uma profecia que se auto-realiza.

3. Pouco ou nenhum planejamento de sucessão. Não basta estabelecer uma idade de aposentadoria; é necessário muitas coisas para que esse processo seja bem-sucedido.

Corinne Staves, em seu capítulo "*Partner retirement – a firm's perspective*" (do livro "*Partner Retirement in Law Firms*", *Globe Law and Business*, 2020) sugere um mantra interessante a esse respeito: "Prepare-se. Aja corretamente. Seja gentil". Acho que essas palavras resumem muito bem a estratégia de que as firmas precisam para lidar com essa questão complicada.

(A) Prepare-se: é preciso antecipar a estratégia nas diferentes áreas, em termos de questões econômicas, carteira de clientes, governança, imagem institucional, liderança, conhecimento e reputação. Esse planejamento complexo e detalhado requer tempo e esforço para ser implementado. É necessário ter um conjunto de regras pré-determinado, mas também tempo suficiente para aplicá-las às particularidades de cada caso, especialmente aquelas relacionadas aos líderes da firma.

(B) Aja corretamente: todas as partes envolvidas no processo devem ser justas. Não é conveniente que a negociação beneficie apenas uma delas. Independentemente do acordo final, um esforço deve ser feito para que todas as partes sintam que agiram de forma justa.

(C) Seja gentil: Este aspecto parece se aplicar principalmente à firma, já que o sócio que está se aposentando é sempre a parte vulnerável da situação. Refere-se ao tipo de comunicação utilizada durante o processo e ao reconhecimento das contribuições de quem se aposenta. Aqui o dinheiro não é o principal, mas sim a empatia que a firma pode expressar através de gestos e símbolos.

Uma das maiores preocupações sobre a aposentadoria do sócio é que muitas vezes é uma questão subestimada pelos escritórios de advocacia. Embora algumas firmas possuam um sistema para lidar com a aposentadoria, este se mostra insuficiente e/ou apresenta falhas em sua implementação, o que gera diversos graus de insatisfação na firma e/ou no sócio que se aposentou. Todas essas preocupações mostram que "é muito difícil evitar que a barra de sabão quebre quando está muito gasta".

Muitas firmas da região adotam o que chamo de "estratégia do penhasco", que consiste em permitir que os sócios trabalhem como vêm trabalhando há anos até o fim. Chegado o dia da aposentadoria, os sócios caem do precipício, ou seja, se retraem por completo ou assumem papéis irrelevantes que raramente terminam bem.

Essa falta de planejamento para um período de transição suave antes da data real de aposentadoria, juntamente com a ausência de uma abordagem mais criativa para o papel pós-aposentadoria, muitas vezes leva ao resultado temido do sabonete em barra feito em pedacinhos. A "estratégia do penhasco" pode parecer atraente por sua simplicidade, mas se mostrou ineficaz na solução de uma questão tão complexa como a aposentadoria.

Procure abrigo antes que anoiteça

Considerar a aposentadoria como um assunto exclusivamente relacionado ao momento em que o sócio se aposenta é uma visão muito limitada. A história realmente começa muito antes e tem muito a ver com a cultura, a estratégia e os sistemas da firma.



Aquelas firmas que dependem da existência de “vacas sagradas”, isto é, indivíduos fortes cujo desempenho (principalmente financeiro) é o parâmetro para medir o sucesso e o fracasso criam o terreno ideal para colher grandes egos. Quando a cultura e os sistemas da firma, especialmente os sistemas de remuneração, giram em torno desses indivíduos, o restante dos advogados da firma estabelece como objetivo principal se tornar um deles.

Como reputação, poder, reconhecimento e dinheiro estão intimamente ligados a esse modelo, os advogados se esforçam para atingir esse objetivo e permanecer no topo pelo maior tempo possível. Como Jaap Bosman e Lisa Hakanson afirmam em seu livro *A New Dawn: A Manifesto. Redefining the legal profession in the age of the COVID-19 crisis*: “Querer ser amado, admirado e relevante é uma tendência natural. Sócios poderosos ficam viciados em atrair os holofotes. Eles se apegam ao poder. Afastar-se e deixar outra pessoa ser a nova estrela é contra a natureza humana”.

É necessário que as firmas entendam que, ao exacerbarem o poder dos indivíduos, surge uma série de dificuldades intrínsecas e, além disso, gera-se um sistema de aposentadoria deficiente. A transição nunca será fácil porque os sócios sempre buscarão reter seu poder e relevância até o último momento, o que se traduz na aquisição de clientes, conhecimentos e competências.

A “estratégia do penhasco” é baseada na falsa suposição de que as coisas podem funcionar corretamente até o último minuto sem qualquer preparação e, uma vez que o sócio que se aposentou se foi, o resto dos sócios tomarão posse do que permanece imediatamente e sem preconceitos.

A “estratégia na colina” é uma abordagem diferente que afirma que para se conseguir uma transição produtiva, tanto para a firma quanto para o sócio que se aposentou, é necessário antecipar mudanças sutis nos anos anteriores à aposentadoria.

O sócio que está se aposentando deve sair por meio de uma “demissão progressiva” que foi discutida e aceita. O que significa que deve haver um diálogo franco entre a firma e o sócio com bastante antecedência para tratar de todas as questões importantes relacionadas à aposentadoria.



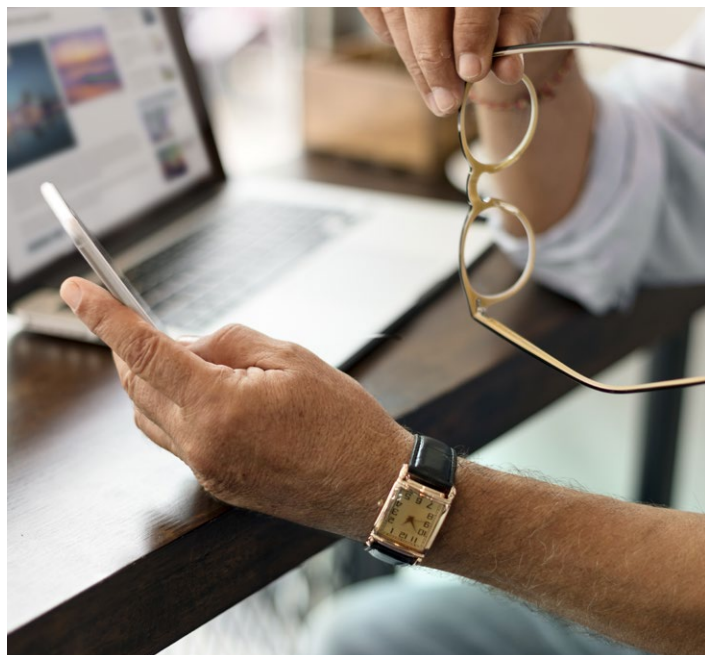
Da mesma forma, os incentivos econômicos e culturais devem ser claros para que os sócios não se sintam ameaçados ou em risco ao “transferirem” seus ativos para os demais sócios. Para tanto, antes que chegue esse momento, os sócios devem ter compreendido que a posse desses bens já não lhes pertence a título pessoal, mas passou para as mãos da firma. Aqui reside a importância da cultura e dos sistemas na preparação do caminho para uma aposentadoria sem tropeços.

A “estratégia na colina” funciona apenas se a firma enxergar clientes, talento, conhecimento e reputação como algo que deve pertencer à própria firma e não a indivíduos. Essa abordagem fornece flexibilidade suficiente para se preparar com antecedência para a aposentadoria de um sócio valioso.

Algumas companhias se preparam para a aposentadoria de seus executivos mais cedo, até 10 ou 15 anos antes da data final. Embora isso possa parecer rebuscado para algumas firmas, independentemente do momento, tanto a firma quanto o sócio precisam antecipar decisões e situações difíceis para que possam resolvê-las quando não estiverem sob estresse ou tiverem interesses imediatos em jogo.

O que acontece depois do Dia D?

O segundo aspecto da “estratégia da colina” é o que acontece no dia seguinte à aposentadoria. O primeiro pensamento é que se trata de uma mudança abrupta mais do que tudo do ponto de vista jurídico e não tanto da realidade profissional ou gerencial.



É falso que todos os sócios sejam valiosos até o último dia na firma e que no dia seguinte à aposentadoria se tornem idiotas completos. As competências profissionais e comerciais mudam através de um processo lento e complexo, em que as competências são substituídas por outras ao longo da vida profissional. A base da “estratégia na colina” é entender esse processo gradativo e traçar um plano que leve em conta essa realidade para evitar que a barra de sabão quebre.

Outro tema complexo é o que o sócio deseja fazer após se aposentar. Alguns vão querer continuar trabalhando, mas atuando em uma posição diferente, outros vão querer perseguir outros interesses e muitos outros não terão ideia de como continuar. É difícil recomeçar, depois de ter dedicado uma vida inteira à profissão, pois isso define grande parte da identidade individual. Isso envolve questões muito pessoais e questões que fogem ao controle da firma, pois é responsabilidade de cada um se preparar emocional e profissionalmente para enfrentar o momento da aposentadoria.

As principais conclusões e recomendações sobre este tema complexo são as seguintes:

1. Tanto a firma quanto a pessoa precisam estar envolvidas no processo de transição, mas será muito difícil obter resultados positivos se a pessoa não estiver pronta para a próxima etapa.
2. Deve-se encontrar um equilíbrio entre antecipar a aposentadoria e sentir-se sobrecarregado por ela, a fim de evitar uma perda de motivação e energia prematuramente. O período de tempo recomendado para atingir esse equilíbrio é de três anos.

3. A firma deve oferecer incentivos, financeiros e não financeiros, para que o sócio comece a delegar a outros sócios a responsabilidade de administrar antecipadamente o relacionamento com o cliente.

4. É preferível ter pacotes financeiros especiais para a aposentadoria dos sócios, pois eles reduzem a pressão financeira que surge no período imediato após a aposentadoria.

5. É favorável que as firmas concebam possíveis cargos profissionais para os sócios que se aposentam, mediante acordo entre as partes e renováveis por curtos períodos de tempo.

6. A chave para um esquema de sucesso é garantir que o sócio que está se aposentando possa continuar a agregar valor real/profissional à firma por meio de seu conhecimento e experiência.

7. Os sócios aposentados não devem continuar a deter direitos políticos ou administrar o relacionamento com os clientes atuais. As firmas também não devem esperar que continuem a atrair novos clientes. Os sócios aposentados não devem competir com os atuais em nenhuma dessas áreas.

O principal objetivo de se ter um esquema adequado de antecipação da aposentadoria dos sócios é evitar que o sabonete se quebre prematuramente e poder usufruir dela por um período muito mais longo, no interesse do bem-estar do sócio e da firma.

Se as firmas desejam e precisam se transformar em instituições para o benefício de seus clientes e membros, é essencial que tratem do assunto de maneira eficiente.

**Jaime Fernández Madero é fundador da Fernández Madero Consulting, dedicada à gestão e estratégia em escritórios de advocacia na América Latina, associada à Hildebrandt Consulting. Fundador e ex-managing partner da Bruchou, Fernandez Madero & Lombardi Abogados, empresa líder na Argentina. Autor do livro “Organizando Firms de Servicios Profesionales, El caso de los Abogados”.*

Contato: jfm@fmaderoconsulting.com

O que todo advogado deve saber para uma comunicação digital estratégica



Lorena Borgo*

Momento de ouro para construir fidelidade, consolidar e aumentar nosso alcance

Nestes últimos meses enfrentamos circunstâncias totalmente atípicas, em que é imprescindível gerenciar as comunicações de maneira estratégica e profissional. Estamos vivendo momentos em que vidas, empresas e trabalhos estão em jogo, por isso precisamos ser mais inteligentes do que nunca com o que comunicamos e como o comunicamos.

Esses são os principais pontos que consideramos que devem ser levados em consideração ao desenvolver uma estratégia de comunicação digital eficiente e eficaz para seus escritórios de advocacia.

1. Uma realidade metade virtual e metade presencial

A comunicação tornou-se totalmente virtual e, quando a situação for regularizada, viveremos uma realidade "mesclada", ou seja, se combinará o presencial com o virtual, sendo o primeiro possivelmente com maior preponderância. Por essa razão, nestes momentos, nossos esforços devem considerar a urgência em capacitar-se para que todos os membros da organização sejam treinados em comunicação virtual.

2. Manejo profissional da comunicação

Em uma crise como a que estamos enfrentando, o manejo das comunicações é totalmente diferente do habitual. Acreditamos que não há sentido em cortar ou limitar a comunicação com os clientes. Pelo contrário,

é um erro reduzir os recursos dedicados ou investidos nela. O principal é manter o elo de comunicação com os clientes e, se for necessário, o assessoramento com profissionais para obter uma comunicação eficiente dirigida a satisfazer as expectativas do cliente. Não podemos cortar a comunicação, ainda menos hoje em dia, em que vivemos, gostemos ou não, em um mundo totalmente interconectado.

3. Visibilidade, antecipação e oportunidade

Observamos que os escritórios de advocacia que reagiram rapidamente ao desafio digital mantiveram sua visibilidade, anteciparam o que seus clientes inicialmente esperavam e permanecem atentos às oportunidades de negócios, de acordo com as expectativas e necessidades de seus clientes. Esses advogados são provavelmente os únicos que sobreviverão e superarão esse momento.

4. Covid – 19, o grande acelerador da transformação digital

É um erro pensar que a comunicação digital é um fenômeno novo e que surgiu como resultado da Covid-19. O que tornou a pandemia evidente, entre muitas outras coisas, é que hoje vivemos em um mundo digitalizado e que a comunicação entre as pessoas se mudou para essa enorme rede que é a Internet, deixando o offline muito mais enfraquecido do que já era.

5. Momento de ouro para fidelizar, consolidar e aumentar nosso alcance

É uma realidade que a quarentena facilitou que se crie uma audiência cativa para todos aqueles que usam comunicação e o social selling por meio de redes sociais. Esta é a oportunidade que não devemos desperdiçar para comunicar o que fazemos, o quanto bem fazemos e como fazemos.

6. Empatia genuína e venda

A comunicação nestes momentos não é "*business as usual*", tem que ser empática e focar nas necessidades dos clientes. Isso não significa que deixamos de ver as oportunidades que possam surgir, sem ser oportunistas, mas genuínos na geração do valor agregado que o cliente busca nos serviços prestados.

7. Estratégia digital vs. community management

Um grande desafio surge para os escritórios de advocacia, porque eles precisam profissionalizar o gerenciamento da comunicação digital que não consiste em um "*community manager*" que suba e baixe conteúdos da rede com os gráficos mais originais. Trata-se de implementar uma estratégia digital e fornecer conteúdo de valor de maneira permanente, para cada público-alvo. Hoje, o que buscamos como clientes é informações de qualidade, precisas e oportunas.

8. Escritórios de advogados e geração de conteúdo

Os escritórios de advocacia e as empresas se converteram em meios de comunicação. A informação chega ao cliente final sem necessariamente passar por uma imprensa tradicional. Podemos afirmar que as organizações são os meios hoje - as mensagens têm que ser muito claras, alinhadas aos objetivos, tudo deve fazer parte de uma estratégia que responda a um porquê.

9. O fim dos eventos presenciais

A época do *networking* de advogados através de eventos presenciais ficou no passado. A "nova normalidade" serão eventos apoiados por plataformas digitais, massivas ou mais exclusivas. Os três principais fatores que motivaram a participação nesse tipo de evento foram: (i) a oferta de conteúdo valioso; (ii) ter um espaço para socializar (*networking*) com colegas, concorrentes e potenciais clientes; e (iii) a experiência de viajar para um destino atraente. Isso precisará ser reformulado para atender às expectativas dos dois primeiros fatores.

10. Na rede somos todos iguais

Este é um momento de ouro para os menores escritórios de advocacia. A digitalização e a democratização da Internet permitem visibilidade para competir com seus pares de recursos muito maiores de uma maneira muito profissional.





10. Na rede somos todos iguais

Este é um momento de ouro para os menores escritórios de advocacia. A digitalização e a democratização da Internet permitem visibilidade para competir com seus pares de recursos muito maiores de uma maneira muito profissional.

11. A urgência de sair da zona de conforto

Os escritórios maiores não devem fazer cortes em suas comunicações. Eles estavam em uma zona confortável, não precisavam ter tanta visibilidade, não eram estratégicos porque não precisavam procurar clientes e confiavam em sua sólida presença off-line. Hoje, para não perder seu valor diferencial, eles precisam considerar uma excelente estratégia digital que reflète sua liderança.

12. A comunicação deve ser estratégica

Toda firma, independentemente de seu tamanho, deve ser estratégica em suas comunicações. Não se trata de se comunicar apenas para se comunicar. Trata-se de fazê-lo de maneira correta e profissional, pensando em suas necessidades,

nas de seus clientes e no mercado para o qual sua estratégia é direcionada.

****Lorena Borgo** é diretora da EDPE Consultants. Ela se especializou em estratégia de comunicação para advogados e marketing jurídico. Seus dois pontos fortes são assessorar escritórios de advocacia na elaboração e implantação de planos de comunicação digital e na apresentação de informações a guias jurídicos. Lorena combina sua formação como advogada com sua valiosa experiência em comunicação corporativa, sua extraordinária rede de contatos e uma profunda gestão de redes sociais.*

Contato: lorena.borgo@edpe-consultants.pe

O que motiva o associado latino-americano?

As consultorias KermaPartners e UpWyse, em colaboração com LexLatin, apresentam os resultados da pesquisa a associados da região

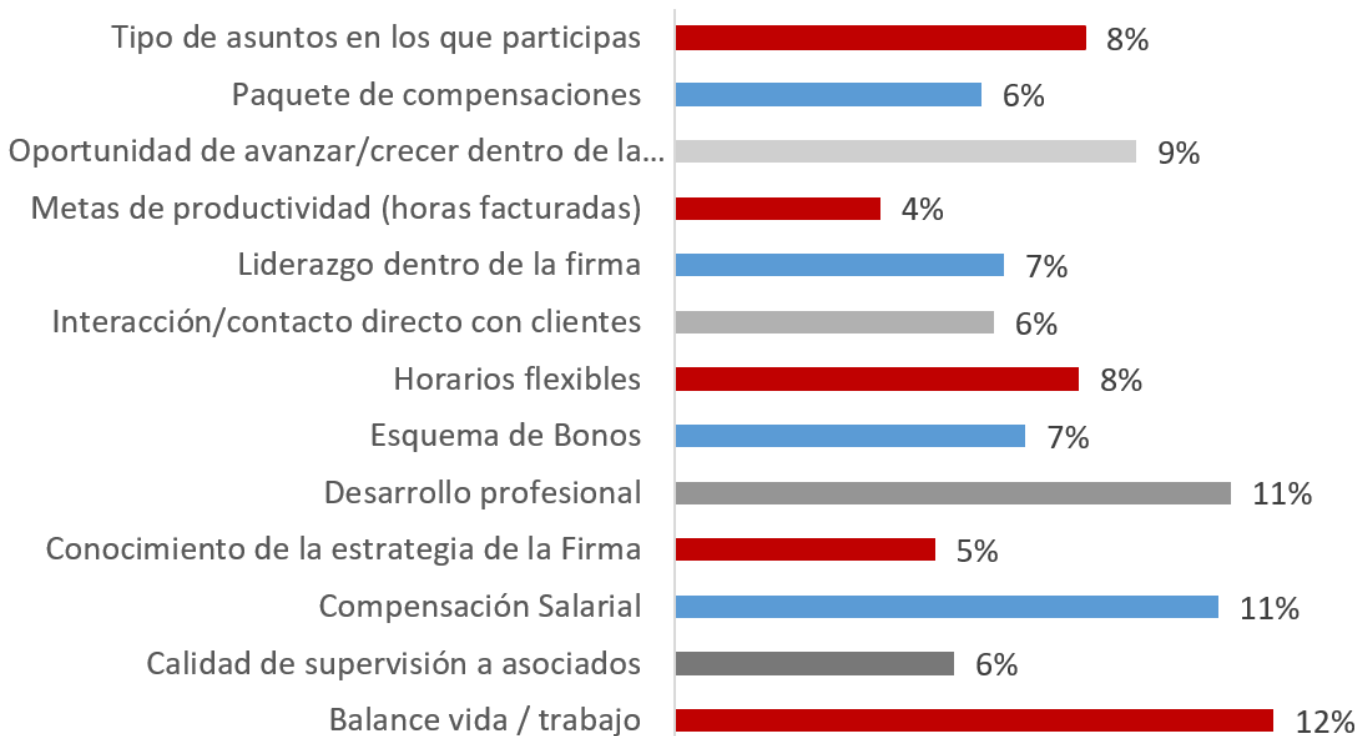


A satisfação no trabalho é o grau de conformidade que os associados têm com o ambiente e as condições de trabalho, em desenvolver-se no local que gostam, abordando questões que os motivam e entusiasmam. Essa é a aspiração de qualquer advogado porque, gostemos ou não, é onde dedicamos a maior parte do nosso tempo ao trabalho.

Quanto maior a satisfação profissional de uma pessoa, maior seu comprometimento, motivação e produtividade. Qual é a satisfação no trabalho dos associados na América Latina, o que eles esperam das firmas e o que realmente estão recebendo?

Para responder a essas perguntas, as consultorias [KermaPartners](#) e [UpWyse](#), especializadas em estratégia, desenvolvimento de negócios e cultura organizacional em escritórios de advocacia, em parceria com LexLatin, realizaram uma pesquisa com mais de 480 associados que atuam nos principais escritórios de advogados latino-americanos. A amostra inclui advogados de todas as categorias, desde os juniores a advogados e diretores de área, principalmente entre 25 e 35 anos de idade (embora a amostra inclua associados com mais de 50 anos). Este gráfico está em espanhol.

Factores más importantes sobre la satisfacción



A partir da análise dos resultados da pesquisa, identificamos que os fatores que mais valorizam os associados são:

- A flexibilidade de horários e esquemas de trabalho que oferecem um equilíbrio entre trabalho e vida familiar é o mais importante para os associados.
- O segundo fator que mais valorizam é o desenvolvimento profissional, que lhes permite continuar aprendendo e adquirindo novas competências que ampliam suas possibilidades de crescimento. Isto inclui não só conhecimentos técnicos e jurídicos, mas também a aquisição de novas competências sociais, humanas e comerciais, entre outras, que os formem como profissionais integrais e multidisciplinares.
- O terceiro fator mais importante para os associados é a remuneração, que deve ser percebida como proporcional às responsabilidades, antiguidade e ao valor agregado que cada profissional traz para a empresa.

O grau de satisfação dos associados que responderam à pesquisa é alto, pois na maioria das perguntas feitas mais de 70% deles indicaram estar “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, principalmente nos elementos que são importantes para atrair talentos como: reputação do escritório, conhecimento dos advogados, áreas de atuação do escritório e nível de sofisticação dos assuntos. Nessas áreas, mais de 90% da amostra respondeu que estão “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, o que indica que os advogados procuram um local reconhecido onde possam aprender, desenvolver-se profissionalmente e crescer.

As áreas em que o grau de satisfação foi ligeiramente inferior e que são fatores importantes para a retenção de talentos foram:

Áreas	Muito satisfeito	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Pouco satisfeito
Trabalho em equipe	30%	45%	17%	4%	4%
Esquemas de delegação de trabalho	19%	43%	24%	9%	5%
Controle de qualidade	40%	44%	11%	4%	1%
Coordenação com outras áreas do escritório	31%	47%	18%	3%	1%
Relação com advogados de sua área	53%	36%	7%	2%	2%
Relação com advogados de outras áreas	32%	50%	15%	2%	1%
Relação com sócios de sua área	49%	33%	10%	4%	2%
Relação com sócios de outras áreas	28%	42%	23%	5%	2%
Comunicação	19%	39%	27%	10%	5%
Ambiente laboral	40%	42%	14%	2%	2%
Staff administrativo e equipe de suporte	27%	42%	22%	6%	3%

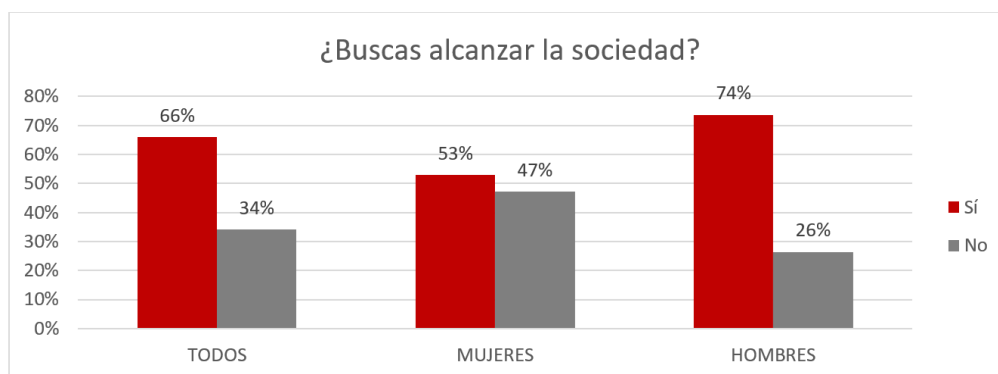
Agora que sabemos que podemos fazer com que os advogados tenham um maior sentido de pertencimento, compromisso e sejam mais produtivos, melhorando o seu grau de satisfação no trabalho, é importante realizar os esforços necessários como organização para conseguir esse objetivo. Nessa ordem de ideias, o que as firmas estão fazendo para alcançá-las? Perguntamos aos associados sobre o seu grau de satisfação em relação ao apoio que recebem da firma para atingir os objetivos e o desenvolvimento desejado dentro dela e foi isso que nos responderam:

Área	Muito satisfeito	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Pouco satisfeito
Alcançar metas de produtividade	19%	46%	24%	5%	5%
Atração de novos assuntos e clientes	17%	25%	32%	15%	11%
Capacitações periódicas	29%	32%	22%	10%	7%
Desenvolvimento de habilidades para delegar e supervisionar assuntos	19%	36%	31%	7%	7%
Desenvolvimento de habilidades de liderança	18%	33%	32%	9%	7%
Desenvolvimento de habilidades para a gestão de tempo	18%	33%	31%	11%	7%
Desenvolvimento de habilidades de comunicação	19%	37%	27%	11%	7%
Desenvolvimento de habilidades de negociação	17%	32%	31%	13%	7%
Desenvolvimento de inteligência emocional	14%	32%	30%	14%	10%
Desenvolvimento de habilidades para administrar equipes	17%	34%	31%	10%	9%
Apoio para realizar estudos no exterior	16%	26%	33%	13%	12%
Apoio para realizar <i>internships</i>	17%	28%	36%	11%	8%
Participação em assuntos pro bono	22%	37%	24%	9%	9%
Abertura para expressar ideias	32%	40%	20%	5%	4%

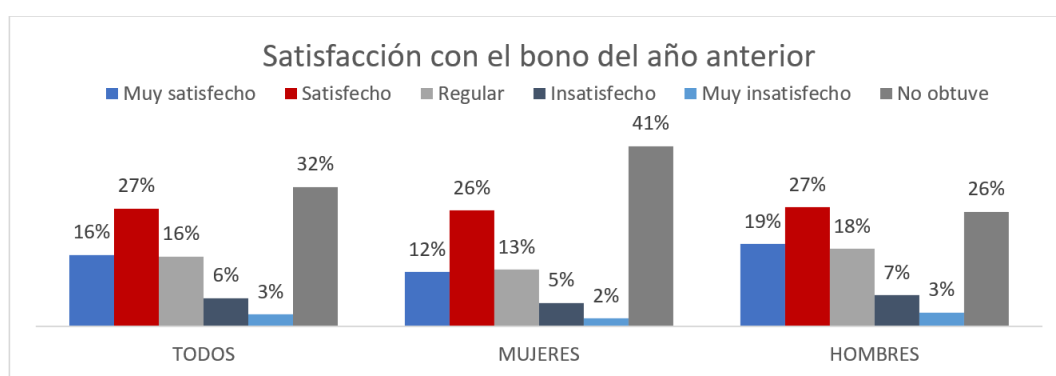
O desenvolvimento de talentos é fundamental para o crescimento e retenção de advogados. **Geralmente, as firmas são muito claras sobre o que esperam de seus associados, mas nem sempre sabem como fornecer isso com as ferramentas necessárias para atender às expectativas e metas estabelecidas.** Deve haver congruência entre o que é pedido e o que é oferecido. Por exemplo, se o modelo de negócios espera que os advogados atendam às metas de produtividade, deve-se garantir que a firma seja capaz de gerar trabalho suficiente para que todos os associados atinjam seus objetivos, caso contrário, a estrutura teria que ser revisada para identificar se a composição das pirâmides é realmente adequada para atender ao tipo de questões e sua complexidade ou para promover a geração de mais clientes e questões de acordo com a estrutura da equipe. Assim como o escritório exige o melhor de sua equipe, também deve oferecer as ferramentas para desenvolver advogados que atendam ao tipo de assuntos que atende, satisfazendo às demandas e necessidades de seus clientes.

Habilidades e capacidades básicas são um item altamente valorizado. No mercado altamente competitivo de hoje, o serviço e o compromisso do advogado com o escritório e o cliente criam um diferencial importante. As habilidades pessoais são uma mistura de habilidades sociais e de comunicação que permitem que você interaja de forma eficaz, tendo a capacidade de direcionar outras pessoas para alcançar objetivos.

É importante mencionar que as respostas entre mulheres e homens foram muito semelhantes e alinhadas nessas áreas, o que indica que o tratamento na forma de trabalho é igual, embora haja uma diferença nos seguintes aspectos:



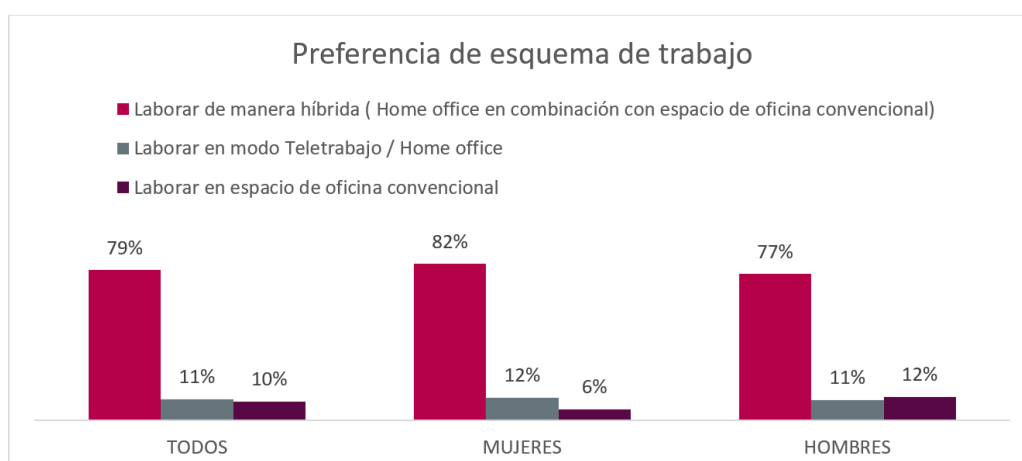
Acreditamos que essa tendência de mais homens buscarem a sociedade da firma pode começar a mudar em função da adoção cada vez mais aberta de esquemas de trabalho flexíveis, que permitirão às mulheres o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.



Em relação ao esquema de bonificações, o grau de satisfação entre mulheres e homens não é tão significativo. No entanto, identificamos que há uma diferença marcante entre 41% das mulheres que não receberam bônus, versus 26% dos homens que não receberam bônus.

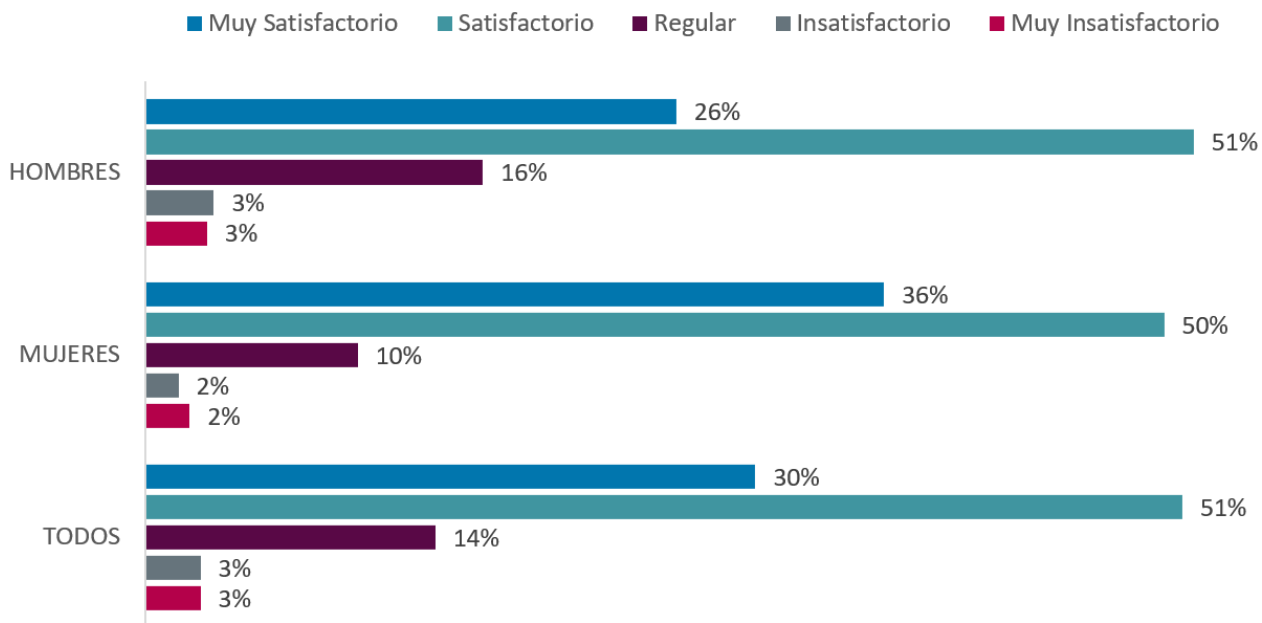
O teletrabalho veio para ficar

A situação atual fez com que as firmas tivessem que se adaptar à nova realidade e com isso os associados tiveram que enfrentar novos desafios, mas também aproveitar as oportunidades que surgiram. Por isso, perguntamos aos associados o seu grau de satisfação com essas novas circunstâncias.



Muito poucos associados desejam voltar ao modo tradicional de trabalho de escritório cinco dias por semana. 79% dos associados indicam que preferem um esquema de trabalho híbrido em que podem combinar espaço de escritório convencional e home office, 11% prefeririam trabalhar em casa o tempo todo e apenas 10% preferem trabalhar no escritório em tempo integral.

Satisfacción general de la modalidad Home Office

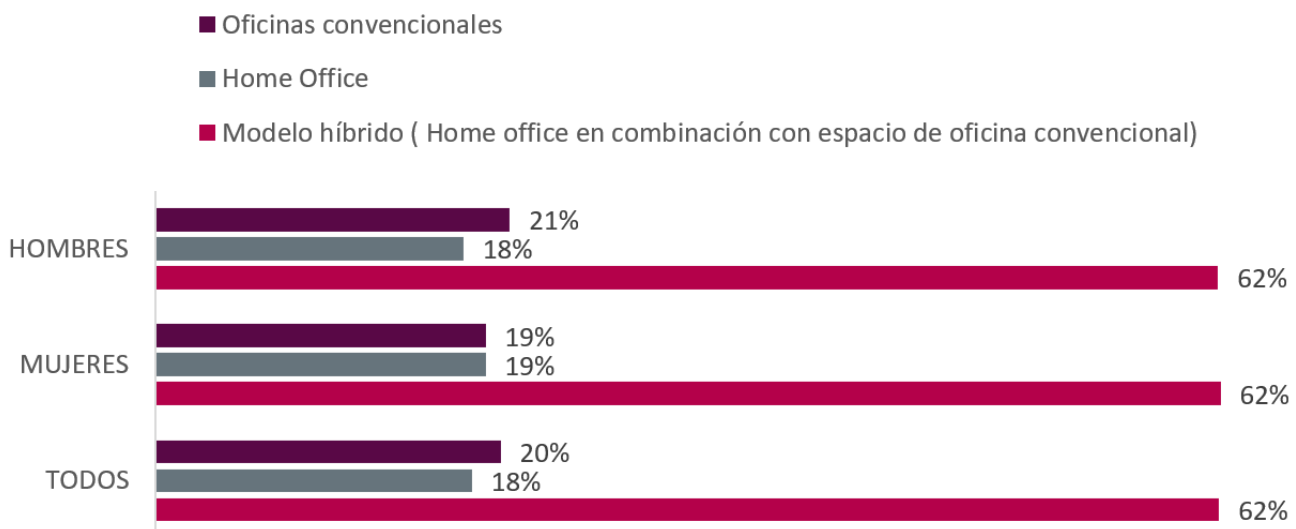


Em termos gerais, as equipes de trabalho se sentem satisfeitas ou até muito satisfeitas no modo home office. Fatores como economia no tempo de viagem, gerenciamento mais eficiente do tempo, equilíbrio de vida, entre outros, tornam um esquema de trabalho flexível muito atraente para os associados de hoje.

1. Flexibilidade não é contrária à produtividade

A realidade levou as firmas a constatarem que os regimes de trabalho flexíveis não afetam a produtividade e, melhor ainda, podem aumentá-la.

Esquema de trabajo donde se sienten más productivos



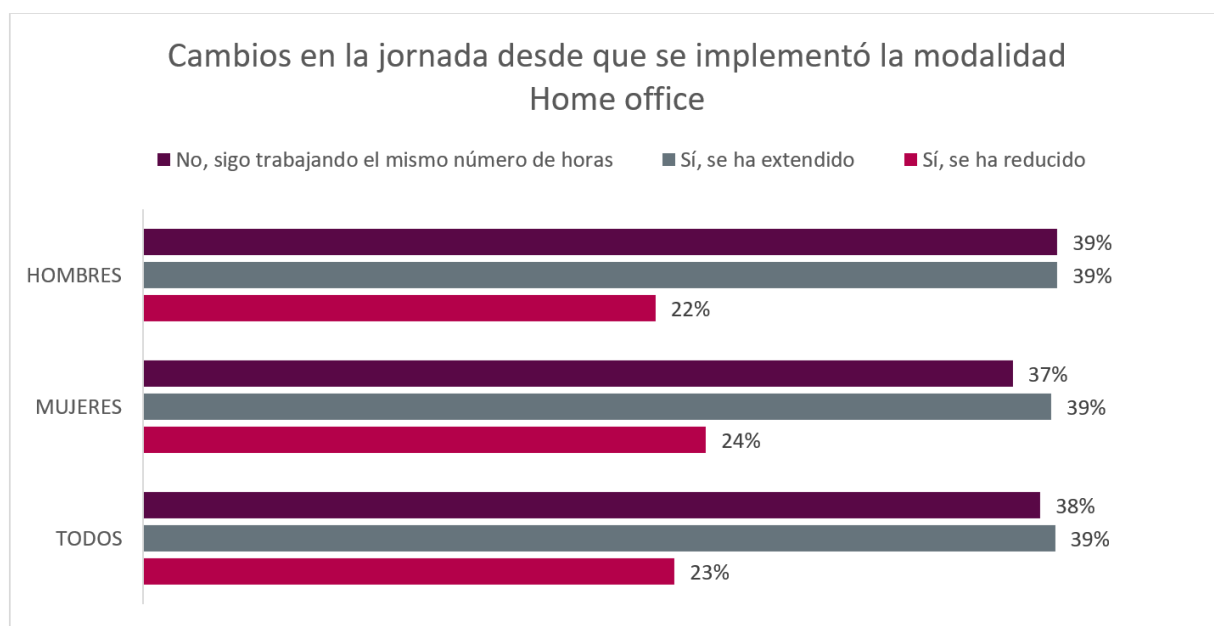
Os associados sentem que são quase tão produtivos no escritório (20%) e em casa (18%), mas 62% disseram que se sentem muito mais produtivos trabalhando em um esquema híbrido.

Incentivar a flexibilidade e o bem-estar da equipe vai além de uma campanha de recursos humanos. Deve fazer parte do DNA da firma, ainda mais sabendo que beneficia a organização diretamente em termos de produtividade e eficiência. Porém, é fundamental validar ou corrigir esse sentimento, tradicionalmente os escritórios de advocacia não possuem uma boa comunicação interna. Se a produtividade não foi a mesma, é dever dos sócios esclarecê-la. Se a crença estiver correta, reafirme-a.

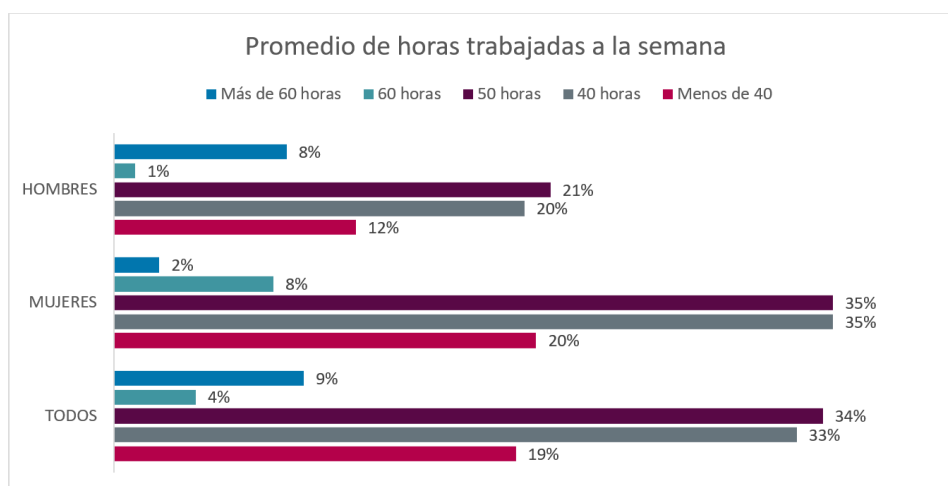
2. Aumento da jornada de trabalho para alguns

Nem todos foram afetados pela sobrecarga de trabalho que trouxe a Covid-19. Em torno de 39% dos associados trabalham mais horas desde a implantação da modalidade home office, 38% consideram que continuam trabalhando da mesma forma que antes e apenas 23% estão trabalhando menos que antes.

Essa tendência está definitivamente relacionada à área de atuação e ao tipo de firma a que o associado pertence. Determinadas áreas, como direito do trabalho, reestruturação e insolvência, contencioso tributário, administrativo e regulatório, entre outras, têm visto um aumento do trabalho durante estes meses de reclusão, no entanto, este não é o caso para todas as áreas, especialmente nos primeiros meses da pandemia em que os tribunais pararam de funcionar regularmente.



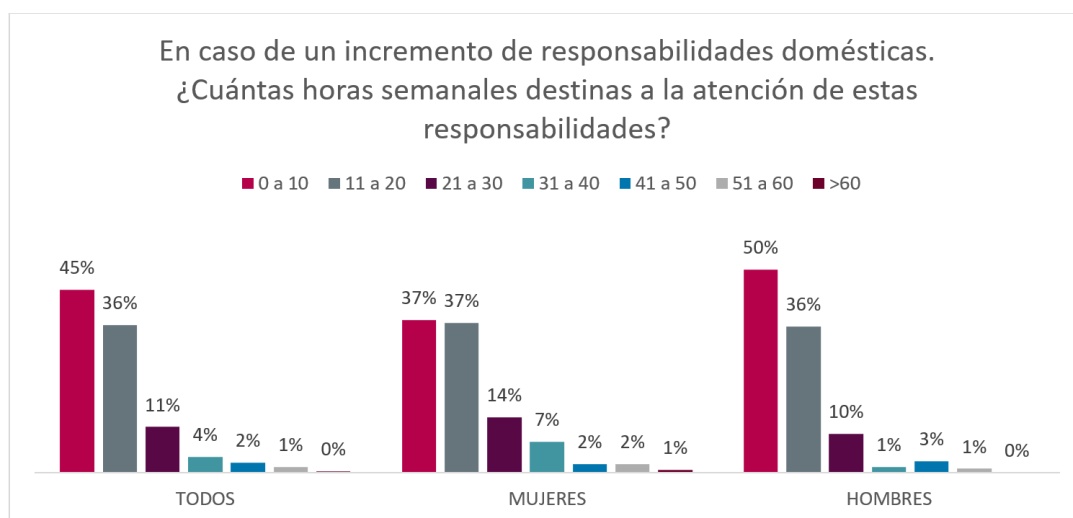
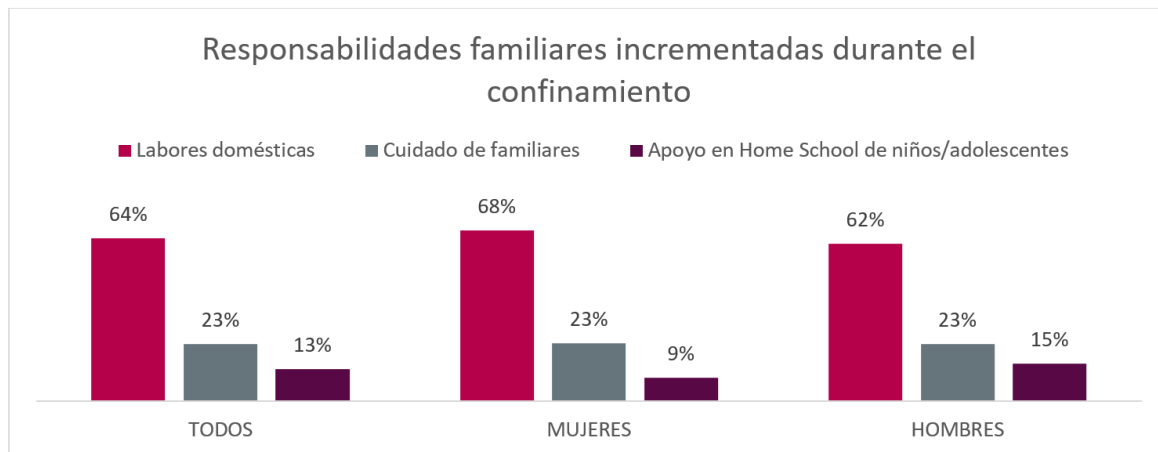
Por outro lado, a maioria trabalha entre 40 horas (33%) e 50 horas (34%) semanais, o que se traduz em jornadas de trabalho entre 8 e 10 horas diárias. Nada mal! Cerca de 19% trabalham menos de 40 horas e apenas 13% trabalham 60 horas ou mais por semana.



3. As horas dedicadas às responsabilidades domésticas ou familiares aumentam

Na maioria dos casos, os associados indicam que têm um aumento nas responsabilidades domésticas como limpeza e alimentação (64%), enquanto poucos afirmam ter um aumento nas responsabilidades derivadas do cuidado de um familiar (23%) ou apoio às crianças no ensino doméstico (13%).

Isso tem uma explicação: a amostra da pesquisa é composta em sua maioria por associados entre 25 e 30 anos. São jovens advogados que, na sua maioria, não têm filhos e, portanto, ainda não devem assumir essa responsabilidade.



4. Os associados se adaptaram às novas ferramentas de comunicação

A situação nos obrigou a depender de ferramentas tecnológicas e, principalmente, de plataformas de comunicação. Durante esses últimos meses de pandemia, um dia de trabalho não é concebível sem o uso do Zoom ou do Teams. A transição de reuniões face a face para reuniões virtuais foi mais amigável do que o esperado.

Cerca de 82% dos entrevistados indicam que estão "muito satisfeitos" ou "satisfeitos" com a comunicação com seus colegas, 86% estão "muito satisfeitos" ou "satisfeitos" com a forma como a comunicação com os clientes fluiu e 76% você está "muito satisfeito" ou "satisfeito" com a maneira como a comunicação com seus superiores se desenvolveu.

Comunicação na modalidade home office	Muito satisfeito	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Pouco satisfeito
Com colegas	46%	36%	11%	4%	3%
Com clientes	46%	40%	10%	2%	2%
Com superiores	40%	36%	16%	4%	4%
Com equipe de trabalho	41%	38%	15%	4%	2%

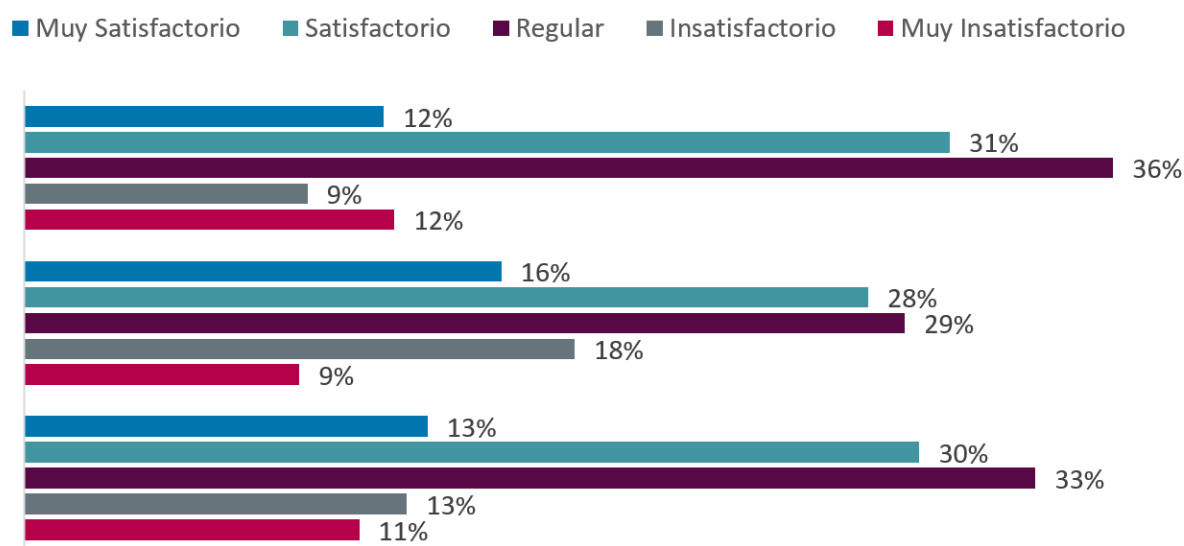
5. As firmas não implementaram corretamente um esquema de feedback durante a pandemia

Embora os associados sintam que há uma comunicação fluida e muito satisfatória com seus superiores, conforme evidenciado no gráfico anterior, a maioria afirma que durante a pandemia o sistema de feedback sobre seu trabalho e desenvolvimento profissional é regular.

Levando em consideração que o esquema de trabalho remoto é e será uma realidade, é importante que os líderes das áreas de atuação implementem um sistema de feedback adequado para suas equipes. Era previsível que durante os primeiros meses deste "novo normal" o trabalho estivesse focado em "adaptar-se" e "sobreviver" às incertezas, porém, isso já não é desculpa, é hora de lançar bases sólidas e planejar o futuro.

Abandonar as boas práticas de liderança e trabalho em equipe, como reuniões de planejamento semanais, avaliações de desempenho, sessões de feedback e espaços de treinamento e desenvolvimento profissional, se traduz na perda da cultura corporativa e da identidade como organização.

Calificación del esquema de retroalimentación



6. A maioria das firmas não investe nas habilidades sociais de sua equipe

As chamadas soft skills são cada vez mais importantes para a inovação e evolução das organizações. Não bastam as competências técnicas. Hoje em dia a boa comunicação, o controle das emoções, a capacidade de liderança, entre outras ferramentas consideradas soft, fazem a diferença. [De acordo com um estudo do Boston College, da Harvard University e da University of Michigan](#), o treinamento em habilidades sociais, como comunicação e solução de problemas, aumenta a produtividade e a retenção em 12% e oferece um retorno sobre o investimento de 250% com base no aumento da produtividade e retenção.

No entanto, os dados indicam que as competências pessoais não são uma prioridade para os escritórios de advocacia na América Latina, muito menos durante a pandemia. Para a maioria dos associados, o apoio da firma no desenvolvimento e treinamento dessas habilidades é regular, especialmente nas áreas de inteligência emocional, habilidades de negociação, habilidades de comunicação, gerenciamento de tempo e desenvolvimento de liderança.

Hoje, mais do que nunca, as firmas precisam ser mais dinâmicas, flexíveis, interconectadas e abertas à mudança e, para isso, ter profissionais com soft skills desenvolvidos é essencial.

Área	Muito satisfeito	Satisfeito	Regular	Insatisfeito	Pouco satisfeito
Alcançar metas de produtividade	26%	35%	23%	11%	5%
Atração de novos assuntos e clientes	26%	32%	27%	10%	4%
Capacitações periódicas	30%	24%	25%	11%	10%
Desenvolvimento de habilidades para delegar e supervisionar assuntos	19%	31%	27%	11%	11%
Desenvolvimento de habilidades de liderança	19%	27%	29%	11%	12%
Desenvolvimento de habilidades para a gestão de tempo	22%	24%	31%	12%	11%
Desenvolvimento de habilidades de comunicação	21%	28%	29%	11%	11%
Desenvolvimento de habilidades de negociação	19%	25%	31%	12%	13%
Desenvolvimento de inteligência emocional	20%	25%	29%	12%	14%
Desenvolvimento de habilidades para administrar equipes	20%	29%	28%	10%	13%
Apoio para realizar estudos no exterior	0%	0%	0%	0%	0%
Apoio para realizar internships	0%	0%	0%	0%	0%
Participação em assuntos pro bono	24%	28%	25%	10%	13%
Abertura para expressar ideias	32%	39%	18%	8%	3%

Algumas reflexões finais

- Gostaríamos de agradecer às firmas por seu apoio na realização desta pesquisa regional. Estamos convictos de que estes exercícios permitem-nos, como setor, conhecermo-nos mais profundamente, compreender as dinâmicas e possibilitar mudanças e ajustes. Compartilhar informações nos fortalece e permite a análise com determinados dados de nossos mercados.
- A pandemia da Covid-19 lembrou ao setor jurídico que, por mais conservadores que sejamos, não estamos alheios à incerteza global.
- A capacidade de mudança e reação do setor é muito maior do que muitos pensavam.
- A cultura da guilda: trabalho duro, compromisso, atendimento ao cliente e responsabilidade, não depende do local de trabalho.
- A flexibilidade agora é uma nova regra do jogo, quem tiver mais rapidez para aprender a usá-la terá uma vantagem competitiva.
- Todos os extremos são maus, as culturas, mesmo as mais sólidas, se alimentam do contato, do exemplo e do dia a dia. Não podemos subestimar os efeitos da distância nas culturas de nossas firmas, devemos analisar as mudanças e, se necessário, redirecioná-las, reconhecendo a nova realidade.
- O acompanhamento da operação, a evolução das questões, os recursos dedicados, a delegação efetiva, a estrutura das equipes de trabalho de acordo com as necessidades dos clientes, a complexidade das questões e o valor de venda são essenciais para manter e poder melhorar a lucratividade.
- A tecnologia nos salvou, uma crise semelhante há apenas quinze anos teria implicado um impacto muito maior em todos os setores econômicos. Vamos agora procurar ser mais eficientes e eficazes com a ajuda da tecnologia.
- A comunicação interna é essencial, todas as lacunas tendem a ser preenchidas, a rádio corredor vai cobrir as lacunas de informação.

****Leopoldo Hernández** é sócio-gerente da KermaPartners, enquanto **Dolores Ruiz** e **Steven Ongenaet** são consultores. Por sua vez, **Alejandra Rojas** é sócia da UpWyse. Leopoldo lidera a prática para os mercados hispano-americanos e assessora escritórios de advocacia em planejamento estratégico e implementação, projetos de transformação de suas estruturas organizacionais, esquemas de remuneração de sócios e advogados, bem como questões de governança corporativa. **Steven** tem mais de 10 anos de experiência no setor jurídico, como consultor externo e responsável pelos departamentos de Marketing e desenvolvimento de negócios em importantes empresas na Europa. Ele trabalhou para várias empresas na Europa e na América Latina, liderando estratégias e programas de desenvolvimento de negócios.*

Contatos: l.hernandez@kermapartners.com, steven.ongenaet@kermapartners.com



TUA OPINIÃO CONTA

*Ajude-nos a melhorar
respondendo a esta pesquisa.*

SE INSCREVER

*para nosso boletim informativo aqui:
<https://br.lexlatin.com/boletin-gestion>*

CONTATO

*Contato editorial Gestão LexLatin
Fernando Peláez-Pier: fpelaez@fpelaezconsulting.com*

*Contato comercial LexLatin
Tahimy Guevara: tahimy.guevara@lexlatin.com*