

tratadas com manipulações genéticas e outras intervenções químicas nos neurônios. Certas partes do cérebro parecem ser responsáveis pelo senso moral. Poderia citar aqui um caso especial, mas o espaço é curto.

Chegará o dia em que o “primitivismo” atual do Direito Penal — pena de morte e de prisão — não mais prevalecerá. Mesmo uma prisão por dez anos é um desperdício de vida de

qualquer ser humano. Ocorre que a população ordeira não pode ficar esperando esse dia. Tem o direito de viver sem medo de assaltos, seqüestros e até mesmo do simples toque do celular, com um bandido do outro lado da linha dizendo que seqüestrou seu filho e exige tanto para não matá-lo. Infelizmente, temos que utilizar o material legal de que hoje dispomos: a prisão, com o devido isolamento, que inexistente.

DOCTRINA

Marco Antonio P. Gonçalves

Especialista em marketing jurídico

Essa é uma pergunta com diferentes respostas, dependendo de a quem seja feita. Alguns afirmarão, com veemência, que um escritório de advocacia deve ser gerido com base nas melhores práticas de gestão, as mesmas adotadas no meio empresarial. Outros dirão, com igual veemência, que essa é uma idéia totalmente absurda, pois descaracteriza o exercício da profissão de advogado. Os demais talvez se dividam entre aqueles que estão entre o sim e o não e aqueles que não fazem a menor idéia de como responder. Os divididos entendem que escritórios devem ser geridos com a mesma eficiência de uma empresa, mas ainda estão engatinhando na adoção de práticas administrativas. Já os que não sabem o que responder, muito provavelmente, congregam a maioria e permanecem totalmente alheios à dinâmica do mercado em que escolheram atuar. E você, como responderia a essa pergunta?

Com tantas respostas diferentes, é possível eleger apenas uma como válida? Sim. E ela independe da minha ou da sua opinião. A resposta correta nos é dada pelo mercado, mais especificamente, pelo cliente, e ela nos diz que escritórios devem, sim, adotar práticas de administração, quer se goste ou não. Esse é um passo primordial para que os escritórios compreendam a sua inserção no mercado e adotem a administração estratégica e o marketing jurídico, dentre outras disciplinas, visando ao crescimento planejado e a uma clientela plenamente satisfeita. Sob certos aspectos, é uma questão de sobrevivência, essencial para quem atua em um mercado exigente e altamente competitivo.

A atuação de um escritório segundo as práticas de gestão características do mundo empresarial é uma consequência natural de lidar com empresas no dia-a-dia, sejam elas concorrentes, fornecedoras, ou, principalmente, clientes. É o que chamo de “espelhamento empresarial”. As empresas atuam em um mercado extremamente competitivo, cada vez mais globalizado, e sofrem pressões de todos os tipos para aumentar o faturamento, reduzir os custos e ampliar os lucros, resultando, idealmente, em uma operação eficiente. Nesse contexto, as empresas-clientes passaram a exigir mais de seus escritórios e, sob certos aspectos, querem se ver refletidas neles. Em outras palavras, elas querem ser atendidas por um escritório que preze a mesma eficiência que elas. Somente com uma mentalidade empresarial é que os escritórios triunfarão nessa nova realidade que, na verdade, já não é tão nova assim.

E não dá nem para dizer que essa realidade só atinge escritórios e advogados que atendem empresas. Mesmo para quem atende pessoas físicas, o desafio se faz presente, pois o consumidor, seja ele de produtos ou de serviços, está

ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DEVEM ADOTAR PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO?

mais bem informado e cada vez mais exigente. Guardadas as devidas proporções, o que vale para um cliente pessoa jurídica certamente vale para um cliente pessoa física. O que muda é que, num caso, o problema a ser resolvido é o da própria pessoa, em outro, será o da empresa onde ela trabalha, mas, em ambos, o que temos é um relacionamento entre pessoas, característica essencial de qualquer serviço profissional. A questão é que a operação de um escritório, independente de seu porte, está cada vez mais complexa e exige novos conhecimentos, muitos dos quais pertencentes ao universo da administração. Escritórios são negócios que precisam ser administrados com eficiência para que se desenvolvam da melhor maneira possível, criando relacionamentos duradouros com clientes satisfeitos e faturando o suficiente para cobrir suas operações e remunerar seus funcionários, advogados e sócios.

Logo, como ter um escritório bem administrado quando esse trabalho muitas vezes é realizado por sócios que pouco entendem de administração e pouco interesse têm em aprender o básico de negócios? Em muitos casos os sócios contratam administradores nos quais não confiam a ponto de dar a necessária autonomia. É uma situação bastante comum, em que os administradores atuam como meros executores quando, na verdade, em muito poderiam contribuir com seus conhecimentos. Afinal, eles estudaram para isso. Como resultado, o escritório pode até estar muito bem, faturando alto e com um lucro satisfatório, mas dificilmente se traduz em uma operação eficiente, que poderia dar um lucro muito maior.

Nesse sentido, é importante que os sócios procurem entender de administração, principalmente de finanças, seja para um melhor entendimento de seu negócio ou para melhor administrá-lo, tarefa que, se for o caso, pode muito bem ser compartilhada com um administrador legal. Alguns escritórios brasileiros, inclusive, já contam com a presença de um administrador legal que, em muitos casos, é um de seus próprios sócios, advogados que também estudaram administração e, como resultado, atuam em tempo integral nessa nova posição.

Talvez o mais importante seja compreender que esse é um caminho sem volta. Quanto maior o porte do escritório, mais difícil será gerenciá-lo e continuar advogando. Essa convivência de atividades tão distintas se mostrará, naturalmente, cada vez mais difícil para o profissional conciliar. Logo, será mandatório fazer uma escolha. Tal decisão talvez não seja necessária em escritórios menores, mas, a médio ou longo prazo, será necessária, por uma simples questão de eficiência. A alternativa, igualmente válida, é contratar profissionais de administração e dar a

eles autonomia suficiente para que tragam resultados positivos e provem o seu valor.

Vale a pena também destacar a iniciativa de escritórios estrangeiros como Reed Smith, Lovells e Seyfarth Shaw, que estão promovendo cursos de administração para seus advogados, de modo que eles, como sócios, melhor entendam o funcionamento de seus escritórios e, como advogados, melhor entendam seus clientes e suas preocupações. Em alguns casos, o advogado pode, inclusive, ser incentivado a realizar um curso completo de MBA – *Master of Business Administration*. Trata-se de situação bastante distinta da realização de cursos de aprofundamento em temas jurídicos. Afinal, conhecimento jurídico de qualidade e aprofundado é o mínimo que se espera de um escritório e de seus advogados e, portanto, não constitui em diferencial. Já a busca por um

melhor entendimento do mundo dos negócios, visando a um melhor atendimento da clientela corporativa, será um grande diferencial para esses escritórios pioneiros, e certamente perdurará até que o aprendizado de negócios se torne lugar comum no mundo jurídico.

Apesar de todos os desafios, é nesse contexto atual que o marketing jurídico está inserido e certamente triunfará, pois ele talvez seja o melhor exemplo de como os escritórios estão começando a evoluir, tornando-se operacionalmente eficientes como as empresas de sucesso que atendem. A adoção de modernas práticas de administração e marketing, dentre outras práticas tradicionais do mundo empresarial, é essencial para que os escritórios perseverem em um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

DOCTRINA

Manoel Carlos Toledo Filho

Juiz Titular da 10ª Vara do Trabalho de Campinas/SP

Sabe-se que o direito do trabalho, enquanto conjunto orgânico e consistente de garantias mínimas da classe trabalhadora, começou a ser formado a partir da 2ª metade do século XIX, na Europa Ocidental, atingindo sua maturidade nas primeiras décadas do século XX.

Sua gênese derivou de múltiplos fatores, com destaque para a pressão exercida pelas coletividades de trabalhadores explorados, e para a doutrina social da Igreja, estampada na célebre encíclica *Rerum Novarum*.

Estes aspectos fazem com que, ordinariamente, se entenda o direito laboral como um fator de contraposição ao capital. Algo que, hoje, estaria ademais a travar o bom desenvolvimento da economia, a embaraçar a expansão de riquezas, a obstaculizar a criatividade empreendedora da classe empresarial; algo assim fora de época, fora de contexto. Algo a ser repensado, ou, pelo menos, intensamente flexibilizado, máxime em tempos de globalização. Aliás, existe quem sustente que o melhor mesmo seria eliminá-lo de uma vez, deixando ao mercado a tarefa de estabelecer o devido equilíbrio entre o capital e o trabalho.

O objetivo deste artigo é recordar que o direito do trabalho serve principalmente aos interesses do capital, consubstanciando um eficaz mecanismo de defesa do patrimônio e dos interesses dos empregadores, ou, em outras palavras, um sólido escudo institucional dos empresários de todo o mundo. Mais: objetiva demonstrar que o direito processual do trabalho é um instrumento à disposição do sistema capitalista e que, por fim, os Juízes do Trabalho são parte integrante da linha de frente deste mesmo sistema.

Assim, vejamos:

O advento da Revolução Industrial trouxe consigo o fenômeno do maquinismo, da produção em larga escala, da possibilidade de ganhos substanciais a curto prazo. A produção artesanal ficou ultrapassada e as tradicionais corporações de ofício foram extintas ou até mesmo colocadas fora da Lei, circunstância esta que, aliada ao término do regime de servidão no campo, concentrou nas cidades vultosas massas de proletários sem ocupação perene e, por conseguinte, sem fonte de subsistência regular.

DIREITO DO CAPITAL

Ao mesmo tempo, a Revolução Francesa disseminava seu ideário de liberdade, inclusive da liberdade de contratar, segundo a qual não poderia o Estado interferir no conteúdo das avenças firmadas pelos cidadãos, aí abrangido o contrato individual de trabalho.

Todavia, como o trabalhador não detinha condição alguma de negociar em pé de igualdade, o resultado deste sistema conjugado – produção em massa, falsa liberdade contratual – foi a completa preponderância da vontade patronal. Daí resultaram salários de fome, jornadas estafantes, exploração desmedida, que atingia inclusive crianças de tenra idade, miséria generalizada. A produção industrial em larga escala trouxe como efeito adjunto o sofrimento em larga escala. E do sofrimento, gradativamente advieram o inconformismo e a revolta.

Pouco se comenta a respeito de tal aspecto, mas a verdade é que, neste momento, o sistema econômico capitalista se colocou a poucos passos de ser engolido e destruído. Os operários eram, evidentemente, como de resto ainda são, esmagadora maioria. Se consolidassem plenamente sua consciência de classe e, a partir dela, articulassem uma rebelião organizada, não iriam deixar pedra sobre pedra. Os capitalistas acabariam supliciados em suas próprias linhas de produção. E isto iria acontecer, não fora o advento do direito do trabalho.

O direito do trabalho fixou limites à possibilidade de exploração da classe proletária. Estabeleceu patamares básicos, peremptórios, de dignidade para o operariado: salários mínimos, jornadas máximas, idades mínimas, licenças obrigatórias, descansos periódicos, equipamentos de proteção, responsabilidade por acidentes. O trabalhador se sentiu minimamente protegido e, com isto, seu ímpeto revolucionário restou narcotizado.

Eis aí, essencialmente, a genuína natureza histórica do direito do trabalho: uma eficiente e inteligente anestesia institucional. O sistema capitalista, através dele, abandonou alguns poucos anéis e, com isto, preservou todos os demais e, principalmente, não perdeu nenhum dedo.

Mas a anestesia não é auto-aplicável. Ela precisa de uma seringa, e quem faz este papel instrumental é o direito