



## A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO LEGAL EM RELAÇÃO AO MUNDO JURÍDICO E À ATUALIDADE BRASILEIRA

Luíza Pizetta Moraes<sup>1</sup>, Eliezer José Bonan Junior<sup>2</sup>

**Resumo:** *As constantes mudanças ocorridas na sociedade - como o desenvolvimento empresarial, o desenvolvimento de áreas trabalhistas, e ainda o aumento considerável do número de atividades econômicas, jurídicas e industriais realizadas no Brasil - geram demandas cada vez maiores pelos serviços advocatícios. Como consequência desse fato, os escritórios tendem a necessitar de auxílio referente à sua organização e a atuação do administrador legal torna-se imprescindível para o bom andamento da rotina desses estabelecimentos. A partir disso, é possível fazer uma análise dos problemas enfrentados pelos escritórios de advocacia devido à falta de preparo quanto à gestão e, ainda, averiguar o relevante papel dentro destes. Dessa maneira, com a constatação da importância que possui o administrador legal dentro do mundo jurídico, verificam-se as diversas funções que esse profissional pode e deve realizar dentro da sua área de conhecimento, seja no planejamento estratégico, no investimento em 'marketing', ou ainda na gestão de pessoas. Concluindo que é cada vez maior o espaço ocupado por esse especialista dentro do mundo jurídico atual.*

**Palavras-chave:** *Advocacia. Administração. Escritório. Gestão legal. Planejamento.*

### 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil enfrentou diversas modificações nos setores econômico, político, ambiental e na sociedade como um todo. Esse cenário de mudanças reflete-se diretamente no meio advocatício e departamentos jurídicos que devem adequar-se às estruturas modernas. Dessa forma, a advocacia no Brasil, nas últimas décadas, está sofrendo profundas mudanças no que tange à estruturação das novas necessidades da sociedade.

Dentre essas modificações, pode-se citar o grande número de novos advogados que estão constantemente entrando no mercado de trabalho. Tal crescimento pode ser constatado a partir dos anos 90, com o aumento significativo na quantidade de institutos de ensino superior e, como consequência, de novos cursos de Direito, fazendo o número de profissionais atuantes aumentar de forma considerável (ZANINI, 2008, p. 13).

Além da grande competitividade, Silveira (2011) cita também o aumento da demanda devido à expansão das atividades empresariais e comerciais no Brasil. Nesse contexto, Cerqueira (2011) demonstra que os escritórios de advocacia passaram a buscar a administração legal como forma de obter maior qualidade em meio à competitividade gerada pela quantidade de advogados atuantes no Brasil.

Não há dúvida de que é necessária uma boa administração, a fim de que haja renovação e bom aproveitamento das atividades no meio da advocacia. Entretanto, como afirma Silveira (2011), apesar dessa necessidade, a maioria dos profissionais dessa área não passou por uma preparação adequada

<sup>1</sup> Centro Universitário Tupy – UNISOCIESC. E-mail: [luiza\\_pmoraes@hotmail.com](mailto:luiza_pmoraes@hotmail.com)

<sup>2</sup> Centro Universitário Tupy – UNISOCIESC. E-mail: [eliezer.bonan@sociesc.org.br](mailto:eliezer.bonan@sociesc.org.br)

durante o curso de Direito, que fornecesse ferramentas, bem como técnicas para a gestão de um escritório.

Ademais, Selem (2004), aponta que a presença do administrador legal dentro das agências advocatícias depende de um respeito mútuo entre o administrador e o advogado, à medida que ambos são indispensáveis para o bom andamento e desenvolvimento das atividades dentro do mundo jurídico corporativo.

## **2 O QUE É A ADMINISTRAÇÃO LEGAL**

De acordo com Silva (2009, p.64), a ‘administração’ nada mais é do que a soma dos atos praticados por alguém, a fim de gerir determinado negócio ou afazer, seja interesse público ou privado. Da mesma forma, esse autor define a palavra ‘gestão’, em sentido amplo, como “a administração ou gerência de alguma coisa que seja de outrem” (SILVA, 2009, p. 660).

Nesse contexto, Selem (2004) demonstra que a Administração Legal se assemelha ao gerenciamento empresarial tradicional, buscando implementar técnicas deste no gerenciamento de organizações jurídicas. Dessa maneira, essa espécie de gestão possui grande abrangência, seja em grandes ou pequenos escritórios de advocacia, departamentos jurídicos corporativos ou, ainda, departamentos jurídicos governamentais.

Outrossim o ‘Administrador Legal’ deve possuir a responsabilidade pelas operações cotidianas do escritório, com deveres específicos entre as diferentes repartições. Para mais, ele ainda tem a capacidade de gerenciar as funções de planejamento e do negócio, possui responsabilidade geral de controle financeiro, administração de pessoal, instalações físicas e sistemas. Como parte integrante da equipe, compartilha obrigações com os proprietários da dependência, relacionadas ao planejamento estratégico, publicidade, e ainda, políticas internas e organização (SELEM, 2004).

A administração legal, portanto, adapta para o mundo jurídico métodos, ferramentas e modelos de gestão, gerencia as funções de planejamento e considera a necessidade que as bancas possuem de pessoas que estejam qualificadas em áreas específicas, como tecnologia, orçamento, planejamento estratégico, *marketing*, desenvolvimento e recursos humanos (SELEM, 2004).

## **3 BREVE HISTÓRICO: GESTÃO LEGAL NO BRASIL**

De acordo com Selem (2012), existiram três grandes momentos da administração legal no Brasil: o primeiro deles ocorreu entre as décadas de 70 e 80, sob a influência de escritórios estrangeiros que, há tempos, praticavam a gestão legal. Essa “onda” da gestão englobou, principalmente, as grandes bancas que tinham a possibilidade de entrar em contato com o exterior, trazendo a inovação para as agências no Brasil. O segundo período é marcado pelo investimento feito por escritórios de advocacia de médio e pequeno porte, à medida que também passaram a modernizar a sua administração, ao valorizar as pessoas, o *Marketing* Jurídico, a Produção e também as Finanças.

Tratando-se de nível mundial, a administração legal está presente há mais tempo no exterior em relação ao Brasil, como afirma Selem (2004), ao destacar que, nos Estados Unidos, “a figura do Legal Administrator, ou do Administrador Legal (como foi batizado no Brasil), existe há mais de 30 anos, sendo interessante pontuar que em 1971 foi fundada a Association of Legal Administrators (ALA)”.

No Brasil, apenas em 2004 foi criado o Centro de Estudos de Administração de Escritórios (CEAE) com sede em São Paulo (SELEM, 2004). Tal fato evidencia a dificuldade de se consolidar a gestão legal, tendo em vista que os conceitos propostos demoraram a ser absorvidos: “A advocacia, pensavam, não é lugar para gestão, discussão de financeiro, muito menos de marketing jurídico” (SELEM, 2012).

Por fim, o terceiro grande momento da gestão legal é este que se vive no Brasil atual, à medida que a administração legal tornou-se de fato necessária, os advogados passaram a primar pela melhor

coordenação de seus escritórios, de forma que os profissionais da área administrativa adquiriram, e ainda adquirem, espaço e respeito diante do mundo jurídico advocatício (SELEM 2012).

#### **4 A PROBLEMÁTICA DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Os desenvolvimentos tecnológicos bem como as mudanças na sociedade geram a necessidade de adaptação dos escritórios para atender à grande demanda de serviços de forma correta e eficiente (SILVEIRA, 2011). Essa é, entretanto, uma grande dificuldade encontrada pelos advogados que, no dia a dia, não reservam tempo para administrarem o próprio negócio, sob o ponto de vista da gestão, como afirma Cerqueira (2011): “Muitos escritórios insistem em valorizar apenas o trabalho dos advogados, esquecendo que o administrativo tem vital importância nas atividades diárias”.

Salomão (2011), nesse contexto, destaca vários problemas encontrados devido à falta de gestão, seja a deficiência na administração de recursos humanos bem como na formação de equipes de sucessão e liderança. Ressalta, ainda, a falta de investimento em ‘marketing’ e publicidade adequados para a advocacia, levando em consideração as restrições da Ordem dos Advogados do Brasil e evitando conflitos de imagem que podem ser prejudiciais para o advogado<sup>3</sup>.

Além disso, Cerqueira (2011) apresenta a necessidade de planejamento estratégico no crescimento, e afirma: “O crescimento não planejado acontece em meio às crises internas, e à medida que vai aumentando o número de clientes e de processos reduz-se a flexibilidade e aumenta a complexidade dos problemas, e suas soluções tornam-se mais difíceis, exigindo a adoção de maiores controles.”

Verifica-se que os advogados, por falta de procedimentos, deixam de usar as ferramentas que possuem, sejam tecnológicas ou ainda o próprio investimento na equipe jurídica. Tal fato gera incerteza e prejudica o desenvolvimento dos escritórios de advocacia, levando, por vezes, à inviabilidade do trabalho. É então que se observa a importância do Administrador Jurídico e da Gestão Legal como ferramenta da advocacia (SALOMÃO, 2011).

#### **5 SOLUÇÃO: DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO LEGAL**

O aumento no número de escritórios de advocacia, bem como a grande demanda pelos serviços na área jurídica, gera a necessidade de que as bancas se modernizem e façam mais investimentos em planejamento e estrutura adequados ao momento e às necessidades apresentadas (CERQUEIRA, 2011). Nesse contexto, são diversas as atividades que o administrador legal pode desempenhar, a fim de aperfeiçoar o trabalho do escritório. Como demonstra Esequiel (2013d) essas vão desde ações na área financeira até a tecnológica. Para esse autor, na área financeira, a atuação pode ser a de auxiliar na organização da contabilidade, elaborar orçamentos, a fim de programar gastos, identificar oportunidades e obtenção de vantagens e benefícios tributários na lei e, também, preparar planejamento para investimentos.

Já na área de recursos humanos, Esequiel (2013d) afirma que o profissional da administração pode contribuir, ajudando no recrutamento e seleção de profissionais contratados e voluntários, além de auxiliar-lhes no treinamento. Por fim, na área tecnológica, o administrador identifica a estrutura mais adequada para atender às necessidades do escritório.

Dessa forma, com o número cada vez maior de bancas e de profissionais qualificados, a gestão legal funciona como diferencial, pois, tendo em vista que o ‘saber jurídico’ por si, não é o suficiente para o sucesso da empresa, o investimento estratégico é a tendência para o bom desenvolvimento dentro de um mercado cada vez mais competitivo (BERTOZZI; SELEM, 2013).

---

<sup>3</sup> Nesse sentido, remete-se ao Estatuto da OAB e ao Código de Ética, nos arts. 28 a 34, e ao Provimento nº 94/2000 do Conselho Federal da OAB que dispõe sobre a publicidade, a propaganda e a informação da advocacia.

## 5.1 Funções do Administrador

Para Cerqueira (2011), um escritório com boas condições deve possuir, além de uma excelente equipe jurídica, profissionais que se preocupem com questões relativas à gestão. A partir disso, podem ser analisadas as numerosas funções pertinentes ao cargo do Administrador Legal.

Selem (2004) classifica essas atribuições, que são realizadas tanto diretamente pelo administrador, quanto por uma equipe de administração. Elas são financeiras, relacionadas ao planejamento financeiro, previsões e orçamentos, e também há análises diversas como a contabilidade geral, distribuição de lucro, faturamento e cobrança. Além disso, regulamenta-se o controle de fluxo de caixa, a necessidade de investimento bem como analisa as contas a pagar.

Há, também, a função Recursos Humanos, que é feita por meio do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e a avaliação de desempenho, que, de acordo com Esequiel (2013b), é extremamente importante para que sejam ressaltados tanto pontos negativos quanto positivos dos profissionais – ademais, são feitas análises a respeito da administração salarial, planos de carreira e vínculos, assim como sobre motivação, aconselhamento, disciplina e administração de benefícios (como planos de saúde e vale-alimentação).

Já na área de Sistemas, são feitas análises de processos, sejam de custo-benefício, programação e desenvolvimento, e ainda prestam-se serviços de informação e administração de dados, como por exemplo a biblioteca. Para mais, trata-se da automação do escritório, seja armazenamento e recuperação de informações, seja nas telecomunicações ou sistemas de prática jurídica (ESEQUIEL, 2013b).

Além dessas atribuições, Selem (2004) destaca a esfera de Instalações, que inclui planejamento e projetos de ‘layout’, também definição de inventário, controle de serviços de recepção, investimento em modelos de telecomunicação, correspondência e demais funções. Também as atribuições Gerais que têm início no planejamento estratégico e passa pelo desenvolvimento empresarial e organizacional e atua-se também no controle de qualidade e na organização dos processos do escritório. Refere-se também ao âmbito de Prática Jurídica – fundamentalmente a análise, treinamento e desenvolvimento de advogados – e envolve o controle de qualidade dos padrões profissionais.

Por fim, o domínio de ‘Marketing’ que abrange a análise de rentabilidade dos clientes e de oportunidades empresariais, assim como aumento da veiculação da imagem do escritório - com respeito às normas estabelecidas pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

A partir dessa classificação, pode-se visualizar que o administrador legal deve desenvolver competências próprias, a fim de possuir e demonstrar conhecimento, ademais Selem (2004) conclui “O Administrador Legal tem que ganhar a confiança e respeito dos advogados. E finalmente, o Administrador Legal deve assumir esse encargo e fazer as coisas acontecerem”.

## 5.2 Marketing e Publicidade

Uma importante atitude, valorizada na boa gestão é o investimento em ‘marketing’ e publicidade, pois, com essas ferramentas, as bancas têm a possibilidade de posicionar-se no mercado e definir as áreas de especialidade, valorizando a relação cliente-advogado (SELEM, 2012). Entretanto é uma área pouco explorada no mundo dos escritórios advocatícios, pois grande parte dos advogados, receosos com eventuais advertências da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), evitam práticas que, na realidade, são medidas estratégicas, visando à conquista de novos clientes. Sendo assim, *sites*, *blogs*, bem como outros tipos de veiculação e publicação de arquivos na Internet (*podcasting*), são pouco utilizados (SILVEIRA, 2011).

Nesse âmbito Esequiel (2013d) constata:

Os profissionais de marketing podem ajudar a elaborar material de comunicação e divulgação para atrair, conquistar e cativar voluntários e doadores; elaborar um mailing list para envio

deste material; [...] Com suporte de tecnologia, a criação de um site e página no Facebook e Twitter. Buscar patrocínios e assessoria de imprensa para divulgação nas diferentes mídias.

Ainda, de acordo com Silveira (2011), poucos advogados conhecem as várias possibilidades estratégicas que podem ser realizadas sem que as normas da OAB sejam desrespeitadas. Haja vista que, apesar do grande número de restrições à publicidade estabelecidas, o próprio Código de Ética e Disciplina da OAB prevê, em seu artigo 28, que “O advogado pode anunciar os seus serviços profissionais, individual ou coletivamente, com discricção e moderação, para finalidade exclusivamente informativa vedada a divulgação em conjunto com outra atividade”.

### 5.3 Planejamento Estratégico

O planejamento objetiva o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes que viabilizem a análise das implicações futuras decorrentes de atitudes do presente. Por conseguinte, auxiliam na tomada de decisões com maior rapidez, coerência e eficácia, pois a estratégia tende a reduzir as incertezas diante das decisões a serem tomadas e propicia o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos durante a organização (SELEM, 2004; SILVEIRA, 2011).

Conforme Selem (2012), o estudo estratégico pode ser utilizado em diversas frentes no âmbito dos escritórios de advocacia, visto que “uma banca de sucesso possui, em primeiro lugar, um planejamento estratégico para apontar o rumo e o foco nos próximos anos”. Salomão (2011) destaca diversas situações que ocorrem dentro das bancas e que poderiam ser evitadas com estudos e planejamento que levem em consideração situações futuras. Como exemplo, a autora cita o gerenciamento financeiro e afirma: “Uma situação muito comum: gerenciamento de fluxo de caixa por extrato bancário. O advogado olha o extrato do banco no dia 30 e tem vinte mil reais. Ele acha que é lucro. Só que ele esquece que tem folha de pagamento no dia 5, por exemplo, e retira todo o dinheiro.”

Ademais, Salomão (2011) demonstra a importância de um plano de carreira dentro das organizações advocatícias, pois assim o jovem vislumbra a possibilidade de crescer profissionalmente dentro da associação em que se encontra. Corroborando essa opinião, Esequiel (2013b) afirma que o plano de carreira é, também, uma forma de assegurar ao profissional oportunidade de crescimento e aperfeiçoamento, e deve fixar o que é esperado de cada indivíduo nas etapas da dinâmica organizacional.

A partir dos exemplos citados, é visível que o planejamento estratégico é indispensável, pois é ele que norteia os objetivos desejados pela organização dentro dos escritórios. Além disso, existem ferramentas distintas que podem ser utilizadas quando se fala em estratégia, como o modelo de análise de SWOT - *Strengths Weaknesses Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), utilizado por organizações maiores, que têm por objetivo fazer análises internas (Forças e Fraquezas) e externas (Oportunidades e Ameaças). Assim sendo, é fundamental o apoio de um gestor especializado, a fim de determinar os melhores métodos a serem utilizados em cada caso (ESEQUIEL, 2013c).

Para mais, Lerner (2013), destaca que o sucesso administrativo, especificamente nas decisões tomadas, depende de conhecimentos e experiências atualizados, novas habilidades e hábitos, bem como atitudes adequadas por parte das pessoas envolvidas na organização, e tudo isso demanda a aplicação de um planejamento feito previamente. Quanto à estratégia, destaca ainda:

1. O ambiente impulsiona a organização estratégica da empresa. A capacidade da empresa se antecipar ou tornar-se prioridade, assim como a capacidade da organização compreender o ambiente e fazer as alterações estratégicas necessárias no momento certo do ciclo de mudanças, determina sua força competitiva.
2. A estratégia impulsiona a organização, sistemas & métodos, prática que descreve as maneiras pelas quais a empresa estrutura, coordena e administra o trabalho das pessoas em busca de objetivos estratégicos.

3. O relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco. A maneira como a empresa é organizada, influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas, inovadoras (LERNER, 2013).

É imprescindível, também no mundo jurídico, pensar e agir de maneiras distintas, constituindo uma propensão para habilidades renovadas de planejamento, organização, direção e controle, funções administrativas atributos de qualquer organização empresarial e, ainda, compreender que os benefícios ao realizar um planejamento não estão apenas no seu resultado final, mas no processo no qual se envolve a organização e a equipe como um todo (SELEM, 2012).

#### **5.4 Administração Financeira**

De acordo com Selem (2012), é a partir da gestão financeira que se desenvolvem os indicadores de desempenho, balanços gerenciais, análises de centro de custos, relatórios e projeções que propiciam firmeza para a banca, e assinala: “Um financeiro saudável é sinal de estratégia bem desenvolvida e no rumo certo”.

Esequiel (2013e) demonstra que o advogado, apesar de não ser do ramo financeiro necessita de um planejamento, a fim de que possa prever despesas e analisar questões de extrema relevância dentro do escritório, como salário, benefícios, encargos, viagens entre outras incontáveis obrigações. Dessa forma pode-se visualizar a importância que possui um profissional da área administrativa especializado em funções dessa espécie. Com esse trabalho realizado, o advogado dispõe de tempo para aquilo que é a sua obrigação: Advogar e gerar a receita.

Salomão (2011) destaca que existem diversos pontos a serem analisados dentro de uma gestão financeira. Afirma ainda que, entre os maiores problemas encontrados nos escritórios, estão a “mistura de caixas” - em que o caixa do escritório é o mesmo caixa da família - o descompasso entre o montante de dinheiro que entra e o retirado, e, por fim, a falta de controle. Para evitar esse tipo de situação, Salomão (2011), destaca a necessidade de um plano de contas, relatórios gerenciais, além do investimento em ferramentas tecnológicas que permitam separar e organizar as variadas despesas. Quanto a essas estratégias de controle financeiro, em relação ao planejamento de finanças, Esequiel (2013e), compara:

Costumo dizer que é melhor ter um Orçamento errado do que não tê-lo, desde que se faça um acompanhamento regular. Tendo um Orçamento, mesmo que equivocado, tenho a oportunidade, quando fizer o acompanhamento do real versus o orçado, de tomar as medidas necessárias, antes que se perca o controle. Enquanto que não ter um Orçamento poderá significar a falta de oportunidade em ter este conhecimento, e a não identificação de que os negócios não estão bem.

Por fim, Esequiel (2013e) complementa que é imprescindível a organização de um plano de faturamento, bem como uma estimativa dos gastos mensais, a fim de auxiliar nas análises econômicas do escritório. Além disso, o autor também destaca a necessidade da elaboração de um Fluxo de Caixa (montante recebido e gasto).

#### **5.5 Gestão de Pessoas**

De acordo com Cesar (2010), a definição de “Recursos Humanos” pode ser tida como: “um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribui para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização”. Ou seja, não basta apenas ter acesso a uma equipe de grande intelecto, mas também é necessário saber organizá-la para as respectivas especialidades. Diante disso, Esequiel (2013a), considera essa área de gestão como o mais importante ativo dentro de um escritório de advocacia, pois, ao contrário do ramo industrial, não há que se falar em ‘produto físico’ a ser negociado, mas sim em produção intelectual. Para que ocorra tal rendimento,

é necessário que o Administrador Legal realize de forma correta a sua função na empresa, promovendo testes, selecionando e desenvolvendo aptidões.

Selem (2004), apresenta as seguintes atribuições do Administrador na área de Recursos Humanos:

[...] recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração salarial, elaboração de plano de carreira, relações empregatícias, motivação, aconselhamento, disciplina, demissões, administração de benefícios, sistemas de dados de pessoal, definição de função, alocação de recursos e outras funções de administração de recursos humanos para a equipe legal, paralegal e pessoal de apoio.

Assim sendo, Esequiel (2013a) atesta o 'recrutamento e a seleção' como a primeira etapa do processo na gestão de pessoas, em cujo estágio se estabelece o perfil a ser contratado, envolvendo especialidade, formação bem como a descrição comportamental do candidato, com o objetivo de encontrar o indivíduo que melhor se enquadre nos padrões procurados pelo escritório. De acordo com Esequiel (2013a), após esse primeiro momento, surge a necessidade de adaptar o profissional às rotinas do novo trabalho, fato que é por vezes ignorado no ramo advocatício. Nesse contexto o autor salienta:

Muitas vezes o profissional chega ao escritório sem conhecer as pessoas, apenas superficialmente aqueles com quem ele participou do processo de seleção, e ninguém se preocupa em mostrar a ele como funciona a organização, qual o seu planejamento estratégico, seus objetivos, valores, cultura e também o operacional do dia a dia.

Isso posto, é visível que o amparo ao recém-chegado é essencial para a adaptação ao novo ambiente de trabalho e, por conseguinte, para que se torne breve o tempo de espera pelo retorno esperado do novo funcionário (ESEQUIEL, 2013b). Ademais, Esequiel (2013b), assegura que é responsabilidade da área de Recursos Humanos o estímulo do desenvolvimento intelectual, oferecimento de cursos para o aperfeiçoamento, e também incentivando o enriquecimento cultural dos profissionais, ao propiciar momentos de lazer, descanso, descontração e integração, pois, como afirma o autor, "Pessoas felizes e saudáveis trabalham e produzem melhor".

Pode-se observar, dessa forma, que a existência da área de Gestão de Pessoas está intimamente associada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, haja vista que funcionários bem administrados tendem a auxiliar de forma definitiva no crescimento e desenvolvimento dos escritórios (SELEM, 2012; ESEQUIEL, 2013b).

## 5.6 Tecnologia

O uso da tecnologia como ferramenta administrativa dentro dos escritórios possibilita a tomada de decisões estratégicas, baseadas em informações bem estruturadas, que impulsionam o crescimento do departamento. As soluções tecnológicas proporcionam melhor controle dos custos do escritório, como despesas com clientes, salários, reembolsos e gastos fixos. Esses recursos permitem, ainda, uma análise apurada da rentabilidade dos consumidores, bem como da produtividade dos advogados, e de todo o conhecimento gerado pelo escritório (SALOMÃO, 2011; ESEQUIEL, 2013d).

Salomão (2011), entretanto, ressalta que a falta de procedimento dentro dos escritórios faz com que não utilizem as ferramentas tecnológicas disponíveis, e não percebem que a evolução da sociedade faz com que novos métodos sejam cada vez mais procurados e necessários. Dentre estes, pode-se citar a certificação digital dos advogados, um instrumento útil e pouco utilizado. Sobre esses mecanismos tecnológicos, a mesma autora destaca:

Existem diversas ferramentas disponíveis no mercado que ajudam a gerenciar o dia a dia de um escritório que as pessoas ainda não usam. É necessário investir em antivírus, anti-spam etc. O investimento em tecnologia é muito forte e contribui em muito para a profissionalização dos escritórios (SALOMÃO, 2011).

Costa destaca também a necessidade do investimento nas tecnologias da informação, ressaltando que esse setor é de grande importância para o sucesso do escritório e realça:

[...] um escritório que possui tecnologia avançada, ferramentas gerenciais adequadas e rotinas de controle e revisão de atividades estará à frente da concorrência. O crescimento do escritório deve seguir sua capacidade de se gerir e a ciência da administração sugere hoje diversos instrumentos e métodos que possibilitam uma gestão eficiente. A solução para tantos problemas está na correta utilização desses instrumentos, preocupando-se com o planejamento estratégico e as necessidades de seus clientes (COSTA, 2011).

Dessa forma, o investimento em tecnologia é também um meio de pensar o futuro, pois o desenvolvimento é imprescindível para o sucesso dentro da área jurídica (BERTOZZI; SELEM, 2013).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se, assim, que a advocacia é uma atividade marcada por baixo investimento em gestão, quando comparada a outras empresas de setores diversos da economia. Entretanto a dinâmica do Brasil atual está gerando a necessidade de modificação nessa linha de pensamento tradicionalista.

O aumento de demanda e competitividade torna necessária a efetivação da interdisciplinaridade entre as ciências do direito e da administração, rompendo com o pensamento inflexível da advocacia tradicional e oportunizando a aplicação de ferramentas de gestão que auxiliem os profissionais da advocacia na melhoria da prestação dos serviços jurídicos, seja no melhor atendimento aos clientes, seja nas áreas de organização e planejamento.

Deve-se ressaltar que a adição do administrador legal como profissional ativo nas organizações prestadoras de serviços jurídicos possibilita o enfrentamento de dificuldades encontradas no cotidiano dos profissionais da advocacia. À medida que os administradores auxiliam as organizações e permitem que os advogados invistam nas próprias habilidades técnicas, fazem com que a banca atinja o equilíbrio entre a área jurídica e a administrativa, oportunizando o crescimento, desenvolvimento e o sucesso do escritório de advocacia.

É visível que a administração legal possui grande relevância para o aprimoramento do desempenho das organizações que fornecem serviços jurídicos, propicia a utilização das ferramentas de gestão indispensáveis para uma administração eficiente e representa a possibilidade de satisfazer dificuldades encontradas em outras áreas por advogados e clientes.

A partir das informações expostas, é possível, portanto, visualizar que os advogados e seus escritórios devem desenvolver competências quanto à capacidade de gestão, a fim de responder a essas novas demandas e a se diferenciar da grande massa que compõe a profissão.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R.; FORTES, V. B.; COSTA, C. A. **Administração Legal: O Planejamento Estratégico como Ferramenta para a Gestão dos Escritórios de Advocacia**. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/361\\_Administracao\\_legal\\_-\\_seget\\_2009.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/361_Administracao_legal_-_seget_2009.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2013.

BERTOZZI, R.; SELEM, L. Nova era das marcas jurídicas está consolidada. **Revista Consultor Jurídico**. dez. 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-dez-20/sociedades-sa-marcas-juridicas-consolidada>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

**BRASIL**. Código de Ética e Disciplina da OAB. 1995. 10p. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina>>. Acesso em: 05 ago. 2013.

CERQUEIRA COSTA, M. Gestão na advocacia: A importância administração para escritórios. **Revista Consultor Jurídico**. nov. 2011. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2011-nov-07/importancia-administracao-legal-escritorios-advocacia>>. Acesso em: 06 ago. 2013.

CESAR, J. Recursos humanos: conceitos, definições e planejamento. Quais São as Atividades Básicas do Setor de RH de Uma Organização? **Administradores.com**: O portal da administração. out. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/#>>. Acesso em: 04 ago. 2013.

ESEQUIEL, M. Pessoas: o ativo mais importante de um escritório de advocacia – 1ª Parte. **Última Instância: Gestão & Direito**. jul. 2013. Disponível em: <http://ultimainstancia.uol.com.br/gestao/pessoas-o-ativo-mais-importante-de-um-escritorio-de-advocacia-%E2%80%93-1%C2%AA-parte/>>. Acesso em: 28 jul. 2013.

ESEQUIEL, M. Pessoas: o ativo mais importante de um escritório de advocacia – 2ª Parte. **Última Instância: Gestão & Direito**. jul. 2013. Disponível em: <http://ultimainstancia.uol.com.br/gestao/pessoas-o-ativo-mais-importante-de-um-escritorio-de-advocacia-2%C2%AA-parte/>>. Acesso em: 28 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico: por que tê-lo? **Última Instância: Gestão & Direito**. maio 2013. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/gestao/planejamento-estrategico-por-que-te-lo/>>. Acesso em: 05 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade social na gestão administrativa. **Última Instância: Gestão & Direito**. jun. 2013. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/gestao/responsabilidade-social-na-gestao-administrativa/>>. Acesso em: 02 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Uma disciplina obrigatória: Gestão financeira. **Última Instância: Gestão & Direito**. jun. 2013. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/gestao/gestao-financeira-uma-disciplina-obrigatoria/>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

LERNER, W. Artigo Em Nome Do Geop. **Conselho Regional da Administração de São Paulo**. Centro do conhecimento: Grupo de Excelência em Estratégia e Planejamento. jan. 2013. Disponível em: <[http://www.crasp.gov.br/crasp/centro/interna.aspx?secao\\_id=248&campo=3278](http://www.crasp.gov.br/crasp/centro/interna.aspx?secao_id=248&campo=3278)>. Acesso em: 19 jul. 2013.

SALOMÃO, S. V. Gestão da moderna administração legal. Depoimento [2011]. **Revista Visão Jurídica**, ed. 66. Entrevista concedida a Luciana Juhas. Disponível em: <<http://revistavisaojuridica.uol.com.br/advogados-leis-jurisprudencia/66/artigo239310-1.asp>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

SELEM, L. Administrador Legal. **Administradores.com**: O portal da administração. set. 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/administrador-legal/10172/#>>. Acesso em: 05 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. A história da Gestão Legal no Brasil e as tendências para 2012. **Última Instância: Gestão & Direito**. mar. 2012. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/gestao/a-historia-da-gestao-legal-no-brasil-e-as-tendencias-para-2012/>>. Acesso em: 01 ago. 2013.

SILVA, D. P. e. **Vocabulário Jurídico**. 28. ed. Atualizadores Nagib Slaibi Filho e Gláucia Carvalho. Rio de Janeiro, 2009.

SILVEIRA, R. F. Brasil: Um país de oportunidades em Administração Legal. **Centro de Estudos de Administração de Escritórios de Advocacia (CEAE)**. 2011. Disponível em: <[http://www.ceae.org.br/publicacao\\_view.jsp?idPub=1693](http://www.ceae.org.br/publicacao_view.jsp?idPub=1693)>. Acesso em: 29 jul. 2013.

ZANINI, R. Cursos de direito. **Revista Advogados, Mercados & Negócios**. São Paulo. Ano III, n. 16, p. 13, 2008.

### **THE IMPORTANCE OF LEGAL MANAGEMENT IN RELATION TO THE LEGAL WORLD AND THE BRAZILIAN REALITY**

***Abstract:** The current changes in society – especially in companies’ development, labor sector, and the increase in economic, legal and industrial activities performed on Brazil – demand more attorney services. As a result of this, Law Firms tend to need help on its administrative structure, and the legal administrator performance becomes necessary for the maintenance of these establishments. From this, it is possible to analyze the problems faced by Law Firms due to its lack of preparation regarding administration, and to understand the relevance of Legal Management. Therefore, it can be noticed the significance of the legal administrator inside the Legal World, given the several activities performed by that professional in their expertise area, either in strategic planning, on marketing or human resources. It is concluded that the role performed by the specialist in administration is growing, occupying an important space in the Legal World.*

***Keywords:** Law. Administrations. Lawyer. Legal management. Strategy.*