



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

Curso de Especialização MBA Gestão de Negócios e Intuição

LETICIA BALEN ZEREU BATISTELA

**A FUNÇÃO DO ASSESSOR JURÍDICO PARA SUCESSO NA TOMADA DE
DECISÃO DO EMPRESÁRIO**

Recanto Maestro

2010

A FUNÇÃO DO ASSESSOR JURÍDICO PARA SUCESSO NA TOMADA DE DECISÃO DO EMPRESÁRIO¹

Leticia Batistela²

Soraia Schutel³

RESUMO

Esta pesquisa discute a função do assessor jurídico para o processo de tomada de decisão do empresário com o conseqüente sucesso em seu *business*. Efetivamente, a assessoria jurídica é um instrumento que pode servir ao tomador de decisão em situações estratégicas, levando ao sucesso ou ao fracasso, pois auxilia o empresário com subsídios importantes ao fechamento de contrato e/ou na prevenção de riscos de uma relação comercial. Considerando os pressupostos da ciência ontopsicológica, nos fundamentos teóricos, apresentam-se as características elementares que o assessor jurídico deve possuir para auxiliar os empresários nos processos de tomada de decisão. Os dados são apresentados e discutidos a partir da abordagem qualitativa nas pesquisas em ciências sociais aplicadas. Utilizou-se na coleta de dados a aplicação de 10 questionários, realizados com 10 empresários e 1 entrevista aberta com o Professor Antonio Meneghetti. Os 10 empresários foram selecionados pela sua história de sucesso, distribuídos na região de Porto Alegre/RS, Bento Gonçalves/RS e São Paulo/SP, sendo as empresas são dos mais variados setores. Para a análise dos dados trabalhou-se com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977) da qual foi possível apreender a perspectiva dos empresários sobre a assessoria jurídica e o sucesso nos negócios. Foi analisada, outrossim, através dos questionários e de doutrina especializada, a relação existente entre o empresário e seu assessor jurídico no que tange ao aspecto psicológico, histórico, financeiro e comercial, desde a forma e possibilidade de contratação, passando pela relação operante e resultados obtidos. A forma como o empresário se relaciona com o seu assessor jurídico e como suas orientações influenciam no *business* do empresário demonstram a absoluta necessidade de entendimento desta relação e como seus desdobramentos influenciam no resultado alcançado. O trabalho conclui acerca da necessidade do assessor jurídico desenvolver-se a fim de melhor prestar serviço especializado para o empresário tomar a decisão mais acertada.

Palavras-chave: Função do Assessor Jurídico; tomada de decisão; ética legal; postura assessor jurídico.

¹ Pesquisa realizada e apresentada como requisito parcial ao título de Especialista em Gestão de Negócios e Intuição no Curso de MBA - Especialização em Gestão de Negócios e Intuição da Antonio Meneghetti Faculdade. Trabalho orientado pela Profª. Ms. Soraia Schutel.

² Advogada. Aluna do Curso de Especialização MBA – Gestão de Negócios e Intuição da Faculdade Antonio Meneghetti. Especialista em Direito Digital.

³ Administradora, Especialista em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia pela UESP/RU. Mestre em Administração pela UFSM, Professora da Antonio Meneghetti Faculdade, Administradora do Recanto Maestro.

1 Introdução

O tema deste trabalho surgiu em razão da dificuldade que se tem vivenciado na função de assessoria auxiliando o empresário a buscar uma solução jurídica que responda a necessidade de seus problemas empresariais. Notou-se que a falta de sinergia na relação entre o profissional do direito e o empresário pode acarretar em falhas, inconsistências e até mesmo fazer com que o empresário assuma riscos desnecessários no crucial processo de tomada de decisões.

O empresário, com foco em seu negócio, quer obter sucesso com o mínimo de riscos possíveis e a melhor orientação, mas não sabe exatamente o que exigir de sua assessoria jurídica. O advogado, por sua vez tem a sua técnica jurídica, sua especialização, mas esbarra de forma ingênua em imbrólios e burocracias muitas vezes intransponíveis que tornam seu trabalho falho e lento. Buscando eliminar esta barreira na relação profissional entre advogado e empresário, objetivou-se compreender a percepção de empresários sobre a assessoria jurídica e o assessor quando realiza o processo de tomada de decisão.

O estudo deste tema trará benefícios para o aprimoramento da execução da assessoria pontual e efetiva, pois este deve primar sempre pela satisfação do cliente. Considera-se que um trabalho de assessoria jurídica bem sucedida ocorre quando a aspiração do cliente é cumprida ou superada e ele realiza com sucesso seu *business*.

Apesar de a pesquisadora dominar a prática jurídica, nunca havia efetivamente “ouvido” o cliente sobre o que ele espera de mim, como assessora jurídica, além do previsível: uma boa técnica. Buscou-se em diversos meios trabalhos similares que versam sobre a visão do empresário sobre o que espera de sua assessoria jurídica e não foi encontrado nenhum trabalho com este enfoque, o que demonstra uma abordagem inovadora desta investigação sobre o papel do assessor jurídico e sua relevância para um negócio bem sucedido.

Desta forma, tenta-se compreender a perspectiva do empresário, do cliente que é a parte diretamente beneficiada pela assessoria jurídica especializada. A contribuição da visão do empresário pode servir de contraponto com a visão do advogado que realiza a

função de assessoria jurídica e, assim, enriquece tanto o campo da aplicação prática deste serviço quanto da teorização da assessoria jurídica ao *business*.

Inicialmente pesquisou-se a perspectiva histórica da visão da função do advogado, como nasceu, constituiu-se e alcançou seu lugar na sociedade, inclusive sua formação em grupo, a hoje conhecida Ordem dos Advogados do Brasil. A seguir buscou-se na teoria de uma doutrina especializada, os fundamentos de uma assessoria Jurídica efetiva e de sucesso, ou seja, que alcança seu objetivo: a satisfação do cliente, o empresário. Posto este argumento, explicitou-se a visão ontopsicológica sobre o papel do advogado no suporte ao líder. E, por fim, desenvolveu-se a análise dos dados coletados com os empresários caracterizando as suas expectativas no que tange ao papel do advogado, bem como quando estas orientações são efetivas cumprindo com o objetivo para o qual foi contratado.

2 Origem do Advogado

A profissão de advogado tem sua origem em remotos tempos e é objeto de diversas lendas e histórias não comprovadas. Procurou-se resgatar de forma fidedigna a história da advocacia trazendo dados históricos e doutrina especializada, através de autores conceituados e respeitados em sua área.

Segundo Gilissen (1988, p. 32)⁴, a figura do advogado surgiu ainda que, de certo modo rudimentar, nas civilizações mesopotâmicas, com marco inicial na Suméria. Os egípcios usavam comumente a figura do Conselheiro para auxiliá-los nos assuntos do direito e das leis, tendo surgido nessa época as primeiras regras e normas processuais, que, de forma estranha aos nossos dias, afastavam fortemente a eloquência com o objetivo de convencer o julgador.

Foi justamente na antiga Grécia que hoje as respeitadas oratória e eloquência se tornaram qualidades associadas à figura do advogado. Oradores respeitados e famosos, como os grandes Péricles e Demóstenes, tornaram-se grandes advogados, admirados, reconhecidos e de grande reputação. Surge, pois, a figura dos “Corógrafos”, ditos defensores dos acusados, que recebiam pelos seus serviços.

Pois, foi então na antiguidade clássica, com os gregos, que a eloquência passou a ser o elemento precípuo na defesa forense. Os ditos “Corógrafos” eram cidadãos livres, cultos e com grande e invejável capacidade oratória, remunerados justamente pelos seus

⁴ GILISSEN, John. **Introdução Histórica ao Direito**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

serviços como defensores de acusados. Foi ainda na Grécia antiga que o culto e admiração do direito atingiu o seu prestígio máximo com as reformas de Dracon, Solon e Licurgo. As leis de Dracon e Solon eram taxativas e estipulavam que só os homens livres podiam servir como advogados, os quais não podiam ter qualquer mácula ou desconfiança em sua reputação. O Tribunal era tido e respeitado como um local verdadeiramente sagrado, que tinha de ser purificado no início de cada julgamento, conforme Gilissen (1988).⁵

Segundo Garrido (2000),⁶ o advogado Hypérides protagonizou um incidente que foi a origem de uma das primeiras regras deontológicas, ou seja, éticas, para advogados. Durante um controverso julgamento, este atuava na defesa de uma cortesã. Ao verificar que esta seria condenada, exigiu que ela avançasse para o meio do tribunal e que retirasse o véu que lhe cobria os seios. Impressionados pela beleza da mulher e seduzidos pela verve do advogado, os juízes acabaram por absolvê-la. Este fato originou uma lei para disciplinar a intervenção dos advogados, proibindo-os de atitudes que incitassem à piedade ou indignação, e interditando os juízes de olharem o acusado se este tentasse apelar aos sentimentos quaisquer que fossem. Pois bem. Antes de cada audiência, um funcionário lembrava aos oradores o seu dever, para que ninguém tentasse ganhar a causa por meios ilegítimos. De igual modo, foi instituída pela primeira vez na história a regra do sigilo profissional, a proibição do uso de expressões grosseiras e a limitação de tempo para a intervenção do advogado.

De acordo com Garrido (2000), foi com os Romanos que a advocacia surge como profissão organizada. Os “Patronus” e os “Oratores” dão origem ao “advocatus”. Profissão que passou a ser exercida também por mulheres, destacando-se as afamadas advogadas Amásia e Hortência, notáveis e respeitadas na época do Imperador Augusto. Saliente-se que as mulheres só perderam esse direito com o derradeiro declínio do Império Romano e que só o vieram a recuperar já no século XIX.

Para Garrido (2000), foi na época Romana que se tornou obrigatório o uso da toga perante os tribunais, como forma de impor respeito pela profissão, porque esta só era usada por aqueles a quem tivesse. Desta forma, para alguns estudiosos da área, foi Péricles, na cidade de Atenas, o primeiro profissional da advocacia. Para outros, essa primazia foi de Antifonte, na Grécia, em 479 a.C. É fato que a História da Advocacia sempre acompanha a

⁵ GILISSEN, John. **Introdução Histórica ao Direito**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

⁶ GARRIDO, Manuel Jesus Garcia. **Derecho Privado Romano**. p.394. Ed. Dykinson. Madri: 2000.

História do Direito. Na Roma antiga já existia a representação judicial por meio dos “advocati”, os representantes judiciais.

Os litígios eram resolvidos na presença do senado ou até mesmo do imperador e, geralmente, as pessoas envolvidas nestes litígios eram pessoas simples e rudes. Já os advogados sabiam como se dirigir às autoridades do império, bem como defender fortemente os interesses de seus representados. Assim, a oratória era a primeira, senão a principal das qualidades exigidas dos representantes judiciais. Na Grécia, o prestígio da advocacia era enorme. Isso porque, o direito de defesa era instituído na própria legislação, o que ocasionou a origem de grandes advogados, inclusive os citados acima.

Segundo Petit (1926),⁷ a fama do sistema judiciário grego chegou à Roma que, por sua vez, enviou a Atenas uma comissão de juristas para conhecer as leis de Dracon e Sólon. No princípio o exercício da advocacia era uma grande honraria e não podia ser remunerado. Porém, durante o reinado do imperador romano Cláudio, em 451 d.C., surgiram os “honorarium”, ou seja, os honorários, os chamados tributos de honra. O senado passou a fiscalizar o exercício da profissão e, ao fim do século IV, surgia a Ordem dos Advogados.

A advocacia, segundo o mesmo autor, converteu-se em profissão organizada quando o imperador Justino constituiu, no século VI, a primeira ordem de advogados no império romano do oriente, obrigando o registro a quantos fossem advogar. Requisitos rigorosos foram impostos: ter aprovação em exame de jurisprudência, ter boa reputação, advogar sem falsidade e não abandonar a defesa, uma vez aceita.

No Brasil, já na época da sua Independência, se realizavam debates acalorados na Assembléia Constituinte, e após na Assembléia Legislativa, em favor da criação dos cursos jurídicos, muito almejados na época. Já, em 1824, foi redigida a primeira Constituição brasileira. Mas não bastavam leis. Eram necessários profissionais que as executasse. Com este objetivo precípua, o Imperador criou, no dia 11 de agosto de 1827, os dois primeiros cursos de Direito no país. Um foi inaugurado em Olinda, no Mosteiro de São Bento, e outro na cidade de São Paulo. Por este motivo, houve a instituição do dia 11 de agosto para ser comemorado o dia do advogado.⁸

⁷ PETIT, Eugene. **Tartado elemental de derecho romano**. p. 21. Ed. Porrúa, p. 493.

⁸ Notícia fornecida pelo Professor Luiz Otaviano em aula de direito constitucional, no curso de Ciências Jurídicas e Sociais na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em março de 1990.

Para dar amparo a este profissional: o advogado, em 1843 foi criado o Instituto dos Advogados Brasileiros, cujo objetivo maior era constituir uma Ordem dos Advogados do Império. Mesmo com o projeto de criação apresentado ao Senado, em 1851, depois detido na Câmara dos Deputados e discutido exaustivamente, a Ordem dos Advogados, durante o período do Brasil Império, não conseguiu se constituir (informação verbal).⁹

Entretanto, após a Revolução de 1930, instalado o Governo Provisório, em 18 de novembro de 1930, foi criada a Ordem dos Advogados do Brasil, chamada OAB, numa época em que advogados e juristas já participavam de forma ativa da movimentação em torno da renovação e das mudanças na política do Brasil (era a época da chamada República Velha). (informação verbal).¹⁰

A nossa Carta Magna, promulgada em 1988 alçou a advocacia ao patamar de “preceito constitucional”, preservando sua atividade exclusivamente privada, como prestadora de serviços de interesse coletivo, dando aos seus atos múnus público, conforme preceitua o Art. 133: “o advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei”.

Em 04 de abril de 1994, entrou em vigor o esperado Estatuto do Advogado, garantindo prerrogativas até então inexistente que poderiam dar ao advogado a necessária e esperada independência. Sem esta prerrogativa, não há advocacia e o devido processo legal, e quem perde precipuamente é o cidadão. Desta forma, o Direito valorizado como uma ciência das normas que regulam as relações entre os indivíduos na sociedade só pode funcionar para preservar as relações preconizadas nas normas até então estabelecidas, e garantido o trabalho do advogado, que representa o jurisdicionado em qualquer instância, júízo ou tribunal (informação verbal).¹¹

Segundo Lopes (2007, p. 14), a função do advogado é estrutural e basilar ao princípio de justiça.

Do latim *advocatu* (*ad*=para junto, e *vocatus*=chamado), significa aquele que é chamado para ajudar. O homem moderno se perfaz assegurando-lhe o direito de reivindicar e defender seus direitos através de regras legais previstas no ordenamento processual judicial (civil e penal) e administrativo, criados sob a inspiração do espírito democrático que encampa o Poder Legislativo deste país.

⁹ *idem*

¹⁰ *ibidem*

¹¹ Notícia fornecida pelo Professor Luiz Otaviano em aula de direito constitucional, no curso de Ciências Jurídicas e Sociais na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, em março de 1990.

Et pour causes, vem a tona no nosso mundo jurídico o Princípio do Processo Legal, nos termos do artigo 5º, LIV, da Constituição da República, "ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal. E só o advogado é capaz de fazer que as leis sejam aplicadas, sem jamais desertar do espírito de justiça."¹²

Nota-se após este estudo, que o surgimento da figura do advogado, tratado neste estudo no papel de assessor jurídico, manteve sua essência até os dias de hoje, tendo como missão fundamental preservar os direitos inerentes cada cultura e nação, sempre coerente as respectivas regras e preceitos legais.

Desta forma, independente de da função que exerça, o advogado deve preservar sua essência, em prol de sua formação e do pleno atendimento ao seu cliente.

No próximo tema, buscou-se avaliar o advogado como assessor jurídico e como ele deve exercer esta função.

3 Assessoria Jurídica e o papel do advogado enquanto assessor

O advogado pode assumir diversas funções após o seu curso de habilitação profissional em nível superior e necessária aprovação no exame da Ordem dos Advogados do Brasil. Dentre estas funções, encontra-se a de assessor jurídico empresarial, enquanto advogado independente sem vínculo empregatício direto ou qualquer exclusividade com seu cliente.

O assessor jurídico tem como clientes empresas de qualquer porte que buscam um profissional especializado. A busca pela melhoria do desempenho das organizações faz com que estas empresas procurem prestadores de serviços jurídicos cada vez mais eficazes, ágeis e eficientes. O assessor jurídico externo é uma opção que pode aconselhar ou prestar algum tipo de serviço especializado que melhore o desempenho e aumente a competitividade e agilidade da empresa.

Segundo Kubr (1986, p.145), a atividade de assessoria jurídica passou a existir representada por uma pessoa ou empresa que tinha por responsabilidade não apenas a identificação e investigação de problemas relacionados à política, organização, procedimentos e métodos, mas, também, à orientação adequada à resolução dos problemas. Existia um problema, mas o pessoal efetivo, ou seja, interno, não tinha especialização necessária para resolvê-lo. Para Kubr (1986, p.148) a assessoria deve ser um

¹² LOPES, Renan Kfuri. O Princípio do Devido Processo Legal, in: **Informativo adv. 02/07.**

aconselhamento, na qual os assessores não são chamados para dirigir as empresas ou tomar decisões de risco em nome do empresário ou do executivo responsável. Os assessores devem ter o papel exclusivo de conselheiros, e suas responsabilidades se limitam à qualidade e integridade dos conselhos que dispõe. Aos empresários/clientes devem caber todas as responsabilidades decorrentes da aceitação e aplicação dos conselhos. É claro que, no dia-a-dia da assessoria, há muitas variações tênues e graus diversos do que se entende por “conselho”. Apenas jogar o conselho não é suficiente. Mas, dá-lo de forma adequada, efetiva e no tempo certo são habilidades fundamentais de um assessor. Kubr (1986, p. 142) também destaca que a assessoria “é um serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática.”

Ora, mas quando um profissional se torna assessor efetivo? De acordo com a experiência que se tem ao longo de 16 anos do exercício de assessoria jurídica, entende-se que é quando o advogado acumula um grande conhecimento de várias situações e imbróglis organizacionais e, ainda, quando adquire determinadas habilidades necessárias à resolução de alguma questão. Ou seja, identificar os problemas, buscar e encontrar informações diretamente relevantes; analisar e/ou sintetizar; definir entre as várias alternativas para a efetiva solução e saber comunicar-se com o cliente. Entende-se que o maior diferencial do assessor é que ele passa por muitas empresas e aprende como utilizar-se da experiência obtida em trabalhos feitos anteriormente para implantar novas soluções com maior habilidade e competência. Além disto, os assessores com maior experiência mantêm-se constantemente atualizados nos métodos e técnicas jurídico-comerciais, estando atentos às novidades desenvolvidas em universidades e instituições de pesquisa informam os empresários a esse respeito e ajudam-nos a aplicá-las.

Segundo Mocsányi (2003),¹³ além de conhecimento técnico, talento e criatividade, as características que destacam um bom assessor são mais amplas e até mesmo subjetivas, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até mesmo psicológicas. Todas essas qualidades, segundo o autor, são fundamentais na atuação diária do assessor em seu relacionamento com clientes e seus respectivos colaboradores, incluindo parceiros fixos ou eventuais, e, até mesmo, consigo mesmo, exigindo mais de seu próprio desempenho.

¹³ MOCSÁNYI, D. C. **Assessoria**: o caminho das pedras: trabalhando na “era do não emprego”. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.

Segundo Grocco (2005)¹⁴, o assessor tem algumas características que podem ser detalhadas, tais como:

Independência e qualificação – a característica mais importante [...] é a imparcialidade na atuação do consultor, [...] aumenta a complexidade no seu relacionamento com os clientes. [...] a qualificação pressupõe que o consultor esteja plenamente capacitado e fortemente embasado para fazer as suas recomendações; política, organização, procedimentos e métodos – [...] fazem parte da essência dos motivos que levam à contratação de um consultor. [...] trata-se de conhecimento profissional e habilidades relevantes para as necessidades da empresa; recomendação – a ação esperada do consultor é de aconselhamento, não de decisão. A qualidade e integridade das recomendações constituem o enfoque desse aconselhamento, respeitando o momento das pessoas e da empresa-cliente; auxílio – significa não ter controle direto sobre a situação ou sobre a decisão. A responsabilidade de aconselhar existe, mas autoridade ou liberdade de decisão não; processo interativo – [...] significa um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam uma relação lógica entre si, com a finalidade de atender e superar as expectativas e necessidades dos clientes internos e externos. (p. 34).

As características citadas por este autor evidenciam o papel do advogado enquanto assessor jurídico. São trazidos conceitos basilares de postura, capacitação e técnica que, se criteriosamente seguidos trarão um diferencial a assessoria prestada, influenciando diretamente no sucesso do negócio orientado pelo assessor jurídico.

Inicialmente, é citada a independência e qualificação, que são características que dão o cerne, a estrutura de um assessor jurídico. Um assessor jurídico, ao contrário de um advogado interno de uma empresa, mantém sua independência, por conseguinte sua imparcialidade quanto às orientações dadas. Ao manter sua independência em relação a empresa e ao próprio empresário ele consegue enxergar o problema de fora, trazendo uma solução livre de vícios e pré-disposições. Esta visão privilegiada é o grande diferencial de um assessor jurídico, posto que ao ser contaminado pelos problemas e soluções pregressas já aplicadas, o advogado interno não traz soluções novas e criativas para o mesmo problema. A qualificação também é um pressuposto básico a uma boa assessoria jurídica, merecendo um lugar de destaque entre suas principais características, pois é pressuposto básico que as orientações do assessor jurídico sejam embasadas.

Assim, há a aprendizagem constante do assessor e, esta se baseia no enfrentamento constante de situações novas, a cada projeto, a cada serviço contratado, a cada organização

¹⁴ GROCCO, Luciano & GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

e com diferentes pessoas envolvidas, o que exige destes profissionais não somente a capacidade de aprenderem, mas a existência de oportunidades e liberdades significativas.

O mesmo autor evidencia bem que o papel do assessor jurídico é recomendar, orientar e não decidir. Conforme dito por um dos empresários entrevistados, (E1), o assessor jurídico deve ter a compreensão de que não é o protagonista do jogo (como no caso de um juiz de futebol). Sendo assim, o que o empresário espera dele é uma orientação técnica, com todo o embasamento, imparcialidade e qualificação necessário para que a sua decisão seja a mais acertada para o seu negócio.

Não é raro encontrar estudos que procuram identificar características pessoais ou traços em pessoas como líderes, empreendedores e também consultores. Dessa maneira, Kubr (1986) aponta que os consultores de sucesso são, geralmente, profissionais éticos, corteses, autoconfiantes, de comportamento estável, independentes, competentes intelectualmente, capazes analiticamente, hábeis para se comunicar e persuadir.

Este tema explorou o papel do advogado enquanto assessor jurídico, demonstrando que seu papel é precípuo para a empresa, posto que decisões estratégicas passam por ele e podem alterar o resultado de um negócio.

No próximo tema, buscou-se aprofundar o tema no que se refere ao entendimento da Ontopsicologia sobre o papel do advogado e quais os contornos que esta relação deve preservar.

4 Visão da Ontopsicologia sobre o assessor jurídico

Dentre todas as visões sobre a assessoria jurídica, a Ontopsicologia traz uma visão sob o ponto de vista do empresário e de quais riscos ele enfrenta no seu dia a dia. A relação do ente social com a lei é inevitável, todos nós de algum modo, estando em sociedade assumimos uma condição de, nesta ter direitos e deveres. Contudo, esta é a relação elementar, muitas vezes não refletida na realidade do empresário de negócios.

Segundo Meneghetti, existe uma obrigação jurídica e superá-la é uma questão de sobrevivência no *business*:

Na realidade, entre mandantes e mandados, todos sofremos a obrigação jurídica com dependência fideísta ou com necessidade de sobrevivência na agressividade social; na maioria dos casos, observamos o direito por legítima defesa, e não como serviço de ordem e crescimento. O direito Internacionalmente resulta em

uma coação a repetir, porque sistema e indivíduo já estão em uma relação *homo lúpus*.¹⁵

A questão abordada por Meneghetti é crucial, pois se verificam situações nas quais os empresários usam a assessoria jurídica como uma defesa passional dos “perigos” de uma ordem jurídica fatal. Constitui-se este um problema, pois o conhecimento jurídico deve ser utilizado de forma proativa e não reativa. Deve ser utilizado a fim de escolher os melhores caminhos, buscadas as melhores nuances de um *business* de sucesso, enfim, deve ser encarado como uma orientação de um critério jurídico lógico e racional e não como uma defesa passional.

Meneghetti (2004) afirma que a lei hoje é prioritária em relação ao dinheiro e, antes de iniciar qualquer coisa, deve ser sempre controlada. O empresário tem a intuição, mas lhe falta a técnica jurídica e a imparcialidade, atributos que um assessor jurídico tem e que se seguidos levarão o empresário a vencer. Meneghetti (2004), também argumenta que quando se começa a ter riqueza, é prudente se prover por meio da lei, porque é uma proteção contra os pequenos, os frustrados. Pois segundo ele, a lei deve ser usada a fim de que o empresário não seja afetado por estes que o cercam, mantendo-se livre.¹⁶ O empresário precisa conhecer a lei para optar pelo melhor caminho, escolher o melhor parceiro, fornecedor, etc. Este é o primeiro passo para que ele se dedique ao seu *business* prevendo e minimizando riscos na organização de seu negócio.

Segundo Meneghetti (2002), existem muitas armadilhas e peripécias legais no mundo atual, sendo que o empresário deve seguir a legislação para não perder a sua liberdade, não podendo alegar ignorância ou boa-fé, pois segundo ele, “algumas coisas podem parecer um tanto quanto óbvias na nossa boa-fé e, na realidade, são contra a lei”. (p. 22).¹⁷ A ignorância sobre a lei é uma grande armadilha na qual o empresário invariavelmente incorre, pois a nossa legislação pátria prevê que a ignorância de uma norma não isenta o cidadão da responsabilidade pelo seu não cumprimento.

O Código Civil Brasileiro em seu artigo 1.011, determina que: “o administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo o homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios.” Este

¹⁵ MENEGHETTI, Antonio. **Sistema e Personalidade**. 3. ed. Recanto Maestro/RS: Ontopsicológica Ed, 2004, p. 165.

¹⁶ MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia da Organização**. São Paulo: Foil, 2003. p 137.

¹⁷ MENEGHETTI, Antonio. **Aprendiz Líder**. São Paulo: Foil, 2009.

dispositivo legal dá ao administrador a certa responsabilidade ao gerir a sua empresa, e os riscos inerentes a gestão de seu negócio. A sua responsabilidade, como administrador é única e exclusiva e ele é que deve prestar contas sempre seja ao fisco, a justiça ou a terceiros, dentre eles, seu cliente.

Ainda, dando maior responsabilidade ao empresário, o mesmo código no artigo 1.016 determina que: “Os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções.” Ou seja, não é apenas no tocante a sua empresa que o empresário é o responsável. A lei brasileira o responsabiliza por atos ilícitos cometidos por seus colaboradores em caso de danos a terceiros. Esta previsão legal torna imperativo que o empresário se cerque de bons técnicos a fim de se resguardar de riscos que podem destruir seu negócio, sua empresa.

Na mesma seara, o Supremo Tribunal Federal consensuou sobre a responsabilidade do empresário, demonstrando que, independente do quem for a culpa dentro da empresa, o primeiro e único responsável será sempre o empresário, na Súmula 341 deste órgão: “É presumida a culpa do patrão pelo ato culposo do empregado ou preposto.”

Não é admitida pelo Estado a alegação de desconhecimento ou boa-fé, sendo o empresário penalizado sem quaisquer atenuantes legais. Neste cenário tem-se um empresário, cioso de sua obra precisando delegar uma tarefa técnica a um terceiro em uma matéria que ele não domina. E nesta questão, entra a importância da delegação:

Qual a gama das situações a serem delegadas? Os funcionários, o contador, o advogado, o partner, o médico, o programador, o gráfico, o motorista do próprio veículo, o porteiro, etc. Atenção ao advogado, ao contador, àquele que toma uma fatia da responsabilidade e garante resolvê-la. Muitas vezes o empresário, por ingenuidade, oferece ao outro a possibilidade de lesá-lo. E um fato no qual se tem razão - por exemplo, circunstâncias do dinheiro - é estragado por imperícia do advogado, do burocrata, do contador. Em tudo isso, o pagante, penal e civilmente, será sempre aquele que delegou. O outro jamais é uma garantia total. A gratuidade de deferência, de fé que se dá a certos órgãos ou profissões é errada, posto que um específico profissionalismo, em qualquer papel dentro dos tantos ofícios que existem no interior da globalização, não exime da responsabilidade de verificar e vigiar, posto que o jogo do dinheiro, das relações, do levar adiante um negócio implica uma clareza técnica. No final, é por meio de intuição pessoal que se deve entender se uma coisa (negócio, pessoa, etc.) é ou não é para si. O critério que permite entendê-lo é a própria identidade.¹⁸ (MENEGETTI, 2003, p. 47).

De acordo com o autor, o assessor jurídico age como um delegado do empresário, seu cliente, em uma questão técnica. Claramente não é uma transferência de uma

¹⁸ MENEGETTI, Antonio. **Psicologia da Organização**. São Paulo: Foil, 2003. p. 137.

responsabilidade onde o que delega passa o problema adiante e não mais se responsabiliza por ele. Segundo Schutel (2008) é até pelo contrário, pois existe uma co-participação, um co-envolvimento, uma co-responsabilidade que deve ser mantida entre as partes envolvidas.

Ao assumir esta delegação, o assessor jurídico deve preservar as características do empresário, aplicando apenas a técnica, mas não se esquecendo jamais que não é o protagonista e sim um suporte ao empresário que realiza seu business. Um business de sucesso passa necessariamente pelo comprometimento, competência e sintonia das pessoas envolvidas, e nisto é fundamental que a relação entre empresário e assessor jurídico seja funcional.

Ainda segundo Schutel (2008), o que se espera do delegado, no caso o assessor jurídico, é ele não projete o seu modo de pensar, mas utilize seu preparo profissional e técnica para chegar ao escopo pré-estabelecido. Segundo E1, para isso, deve-se compreender a intenção do líder no projeto e cuidar para não projetar o seu modo de pensar, mas com a sua condição de preparo profissional chegar ao escopo pré-estabelecido, aliando uma intenção única a melhor técnica. O verdadeiro líder sabe delegar e utiliza a delegação como forma de crescimento de sua obra de forma inteligente, posto que não existe crescimento concreto sem delegação.

Bernabei (2004) trata desta questão de forma pontual e precisa, quando refere a importância da junção dos potenciais dos indivíduos que compõe o grupo de trabalho.

Quanto maior for uma intuição do líder mais mãos deve existir para torná-la história. A delegação aos colaboradores atuada de modo correto é uma das passagens fundamentais para realizar a *business intuition* enquanto – prestando atenção e gerindo de modo correto as dinâmicas inconscientes a junção dos potenciais dos indivíduos que compõem o grupo de trabalho prevalece e, quando isso ocorre, deslocar o mundo torna-se a norma. (BERNABEI, 2004, p. 110).

Segundo Bernabei (2007) “são justamente os recursos humanos que fazem a diferença na competitividade e qualidade do produto e serviço da empresa” (p. 95). Um assessor jurídico válido, em sintonia com o empresário traz maior competitividade a empresa.

Ao entrevistar Meneghetti (2010)¹⁹ para a elaboração deste estudo, ele coloca três princípios fundamentais ao assessor jurídico. O primeiro é a competência técnica do Direito no seu campo específico, demonstrando desta forma que esta característica é basilar para um bom profissional. Este autor também elucida que o segundo princípio é a formação que serve para a evolução de sua personalidade e inteligência. Segundo Meneghetti, nesta mesma entrevista:

Se ele não faz esta formação psicológica e filosófica contínua – para si mesmo, não para os outros – corre o risco de acreditar-se um grande advogado, porém não possui mais os fundamentos, não possui mais a fonte da inteligência. Isto é, a competência psicológico-filosófica serve para manter o exercício da sua inteligência, do seu intelecto. Se ele não faz isso, corre o risco de sentir potente, porque, é claro, as pessoas recorrem ao advogado somente quando têm problemas.

Meneghetti (2010) trás aspectos relevantes na formação de um assessor jurídico. Além da competência, técnica, ética etc. citada por outros empresários, ele entende ser fundamental a formação de caráter psicológico-filosófica que fará com que o assessor jurídico faça a evolução de sua inteligência.

Entendo que esta passagem, se realizada pelo assessor jurídico o fará superior, pois segundo Meneghetti, o grande advogado deve entender que uma coisa é ser advogado, e outra coisa é ser pessoa inteligente, interior a si mesma.

E, por fim, o terceiro princípio é “conhecimento da situação real antes de aceitar a causa”. O autor ainda explicita como exercer esse princípio: “o advogado deve ser sempre honesto. O que isto significa? Que ele, quando pega uma causa, deve entender bem se vale à pena ou não vale à pena. [...] Portanto, o bom advogado deve entender imediatamente como as coisas estão, para não ser enganado pela mentira do cliente.” Segundo Meneghetti, destes três princípios, tem-se a formação plena do advogado.

Desta forma, a Ontopsicologia trouxe uma visão sistêmica sobre o advogado e seu papel na vida empresarial, com um papel estratégico e essencial ao sucesso do negócio.

O próximo tema demonstra qual foi o percurso investigativo aplicado para a pesquisa realizada entre empresários escolhidos pela pesquisadora.

¹⁹ Entrevista concedida pelo autor com exclusividade em data de 19 dezembro de 2009, a Leticia Batistela. Gravada, transcrita e traduzida.

5 Percorso investigativo

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, ela é uma pesquisa qualitativa, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Do ponto de vista de seus objetivos, conforme Gil (2002) ela é uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Também desenvolveu-se pesquisa em referenciais bibliográficos constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet.

Segundo Gil (2002), os instrumentos de coleta de dados foi a entrevista padronizada com a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema com um roteiro previamente estabelecido e uma entrevista contendo uma questão tema norteadora qual seja com Meneghetti.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e de pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas com 9 grandes empresários que podem ser considerados cases de sucesso. Para realizar a entrevista elaborou-se previamente um roteiro de 9 (nove) questões.

Os temas das questões das entrevistas foram assim definidos: a) identificação do tipo de assessoria jurídica que os empresários utilizam; b) momento em que o empresário utiliza da assessoria; c) setores da empresa que são consultados em situações de risco; d) momento em que é necessário buscar um assessor jurídico externo; e) situação em que a postura do advogado foi um catalisador para auxiliar no sucesso do negócio; f) pela sua experiência, quais características (comportamentais, personalidade conhecimento etc.) são importantes em um advogado no momento deste dar o suporte necessário ao empresário; g) o que gera confiança ou indica confiabilidade na postura do advogado e que lhe faz resultar

em um negócio bem feito; h) como você identifica que o que o advogado está orientando é o melhor ou não para o negócio.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com seu perfil empreendedor e cases de sucesso, sendo que suas empresas têm no mínimo 15 colaboradores. O quadro a seguir expõe as características pessoais e empresariais e se possui um assessor jurídico interno ou externo e de que área.

As respostas as entrevistas trouxeram uma visão mais clara do que o empresário espera de seu assessor jurídico e qual o caminho a ser seguido para que o negócio seja um sucesso.

Quadro 1: Qualificação dos entrevistados

| Entrevistado | Idade | Sexo | Tipo Jurídico | Existência de Jurídico Interno |
|---------------------|--------------|-------------|----------------------|--|
| E1 | 43 | Masculino | S.A. | Sim, possui. Na área comercial. |
| E2 | 46 | Masculino | S.A. | Não, apenas um estagiário de direito. |
| E3 | 52 | Masculino | LTDA. | Não |
| E4 | 39 | Masculino | LTDA. | Sim, na área comercial, trabalhista e tributária |
| E5 | 32 | Masculino | LTDA. | Sim, na área comercial e administrativa. |
| E6 | 34 | Feminino | LTDA. | Sim, um advogado Generalista. |
| E7 | 37 | Masculino | LTDA. | Não |
| E8 | 38 | Masculino | LTDA. | Sim, um advogado generalista. |
| E9 | 43 | Masculino | LTDA. | Não, apenas um estagiário |
| E10 | 40 | Masculino | LTDA. | Não. |

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Dos dez empresários entrevistados, nove são do sexo masculino e uma do sexo feminino. Um empresário possui 32 anos e outro, 39, quatro no intervalo de quarenta anos e um 52 anos. As empresas dos mesmos são de sociedade anônima, duas e oito são sociedades limitadas. Dos dez empresários entrevistados, cinco possuem assessoria jurídica externa (50%) e 5 (50%) possui assessoria jurídica interna. Destes últimos, dois possuem apenas advogados que atuam em todas as áreas (generalistas) e, todos os outros três possuem na área comercial, sendo que também possuem outras especialidades tais como administrativa, trabalhista e tributária

As questões foram elaboradas a fim de conhecer as percepções do empresário, deixando-os livres para explicar e ilustrar da melhor forma o que esperam de seu assessor

jurídico. Foram agendadas entrevistas presenciais com estes empresários, nos locais definidos por eles. Dos dez empresários entrevistados, 6 foram ouvidos em sua empresa, 2 foram ouvidos em meu escritório profissional e 2 foram ouvidos em um hotel localizado no Distrito de Recanto Maestro.

As entrevistas tiveram uma duração entre 20 minutos e 1h, sendo que foram gravadas e transcritas integralmente, tendo todas as suas informações que atendiam os objetivos das pesquisas extraídas. Após, foram construídos quadros descritivos contendo trechos das respostas dos entrevistados, as quais foram agrupadas e analisadas a fim de elucidar todas as questões colocadas. De forma complementar as entrevistas, transcreveu-se parte da entrevista realizada com o Professor Antonio Meneghetti. Esta entrevista buscou trazer a este trabalho a sabedoria e inteligência de um grande empresário e cientista, enquanto cliente de um profissional da advocacia.

Com referência a pesquisa propriamente dita, buscou-se dentre os métodos existentes o que me possibilitariam extrair com maior precisão as informações elucidativas. Para Gil (2002), um bom pesquisador precisa, além do conhecimento do assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual e sensibilidade social. São igualmente importantes características tais como a humildade para ter atitude autocorretiva, a imaginação disciplinada, a perseverança, a paciência e a confiança na experiência.

O próximo tema traz o resultado da entrevista a 9 empresários buscando a resposta ao tema: A função do assessor jurídico para sucesso na tomada de decisão do empresário.

6 A função da Assessoria e o papel do advogado

Ao entrevistar os empresários buscou-se entender o que eles efetivamente esperam de seu assessor jurídico e como o vêem em relação ao seu negócio e em relação ao seu jurídico interno, quando existente.

6.1 Consulta ao Jurídico

Investigou-se em que momentos o empresário consulta seu jurídico. Esta questão aborda uma situação bastante controversa na vida empresarial, pois demonstra em qual situação e fase o assessor entra no problema apresentado e conseqüentemente qual o seu papel.

Quadro 2 - Momentos de consulta ao Jurídico

| EMPRESÁRIOS | RESPOSTAS |
|-------------|---|
| E1 | Nossa orientação (<i>top-down</i>) é de consultarem sempre, em todas situações que exista qualquer alteração nos procedimentos padrão da empresa. |
| E2 | Quando o jurídico de outra empresa é envolvido. |
| E3 | - |
| E4 | Em todas as relações comerciais e quando há algum problema judicial. |
| E5 | Ele participa de forma proativa de todas as decisões, como forma de minimizar os riscos. |
| E6 | Apenas em situações de conflito a fim de não atrasar as negociações comerciais. |
| E7 | - |
| E8 | Quando a diretoria entende que é necessária a intervenção de um advogado a fim de prevenir problemas futuros. |
| E9 | Praticamente nunca. |
| E10 | -não respondeu |

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Três dos dez entrevistados (E1, E4 e E5) entendem que o assessor jurídico deve ser consultado em todas as situações, inclusive um referiu que deve participar de forma proativa e não apenas quando consultado. Um deles referiu (E2) que a assessoria jurídica é acionada apenas quando a empresa deve se relacionar com outro departamento jurídico demonstrando não querer uma atitude proativa de seu assessor. Apenas um (E9) entende que a atuação de seu assessor, no caso um estagiário de direito, não é relevante, posto que não o aciona praticamente nunca. Os empresários E6 e E8 entendem que a participação do assessor jurídico é em determinadas situações onde existe um conflito ou quando a diretoria entende ser necessário.

A maior parte dos entrevistados consulta o assessor jurídico para a tomada de decisões, usando o aconselhamento técnico de forma funcional. Mesmo os empresários que acionam o jurídico apenas em decisões estratégicas demonstram que a opinião técnica da assessoria é necessária para o sucesso do negócio. Desta forma, para Block (1991, p. 2) “Consultor é a pessoa que está em condição de ter influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas sem o poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”.

Resta claro que o assessor jurídico não tem controle direto sobre a questão que ele orienta, entretanto o seu papel é tornar-se disponível a quem pode alterá-la, no momento em que for consultado prestando as informações técnicas ou disponibilizando as ferramentas necessárias.

6.2 Momentos de risco e a solicitação da assessoria jurídica

O objetivo desta questão é entender em que momento o assessor jurídico é apresentado ao problema e qual seu grau de importância na hierarquia da empresa.

Quadro 3 – Ordem de Importância de consulta ao jurídico em situações de risco

| EMPRESÁRIOS | RESPOSTAS |
|-------------|--|
| E1 | Diretoria, jurídico e grupo de gestão. Se muito importante, uma espécie de conselho informal é estabelecido. Existe ainda a instância de um consultor FOIL quando é realmente relevante. |
| E2 | Diretoria, conselho e Jurídico. |
| E3 | Sócios, gerentes e administrativo/financeiro. |
| E4 | Sócios, gerentes e jurídico. |
| E5 | Presidente, acionistas e conselho. |
| E6 | Presidente, jurídico e administrativo. |
| E7 | Sócios e administrativo. |
| E8 | Sócios e jurídico. |
| E9 | Diretoria, gerência administrativo/financeiro e jurídico. |
| E10 | Diretoria, quando então se encaminha a quem, em consenso foi deliberado. |

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Esta foi uma pergunta objetiva em que se buscou a informação da hierarquia de ordem de oitiva do jurídico interno, procurando entender em que momento o questionamento sobre o problema chega às mãos deste jurídico.

Três empresários (E1, E6 e E8) responderam que o jurídico interno é o primeiro hierarquicamente na ordem de consulta, após a diretoria que avalia o risco enquanto três empresários (E2, E4 e E9) responderam que é o segundo. Três empresários não citaram o jurídico interno em sua ordem de prioridade e um avalia esta hierarquia segundo cada situação.

As respostas dadas pelos empresários demonstram que a maioria consulta o jurídico de forma prioritária buscando uma orientação sobre qual caminho é o mais adequado. A hierarquia deflagrada demonstra que o jurídico é visto de forma estratégica, posto que suas respostas direcionam as ações tomadas em situações de risco.

6.3 Jurídico externo

Outro tema investigado foi em que momento o empresário sente a necessidade de uma assessoria jurídica externa e quais especialidades ele procura.

Quadro 4 – Situações em que é necessária a busca de um jurídico externo

| EMPRESÁRIOS | RESPOSTAS |
|-------------|-----------|
|-------------|-----------|

| | |
|-----|--|
| E1 | Sempre, pois é complementar ao dia a dia da empresa e agrega o conhecimento específico. |
| E2 | Quando temos alguma questão pontual ou algum problema judicial. Entendo que o conhecimento especializado é positivo e contribui em muito para o meu negócio. Temos diversos cases de sucesso relatando isto. |
| E3 | Quando há alguma questão complexa que não conseguimos resolver internamente ou alguma ação judicial. |
| E4 | Buscamos um jurídico externo apenas quando o nosso advogado interno sugere. |
| E5 | Normalmente em questões tributárias, pois não é a especialidade de nosso Jurídico. |
| E6 | Quando temos alguma demanda interna e entendemos que o nosso jurídico não possui especialização para assumir. |
| E7 | Nunca precisamos, usamos o advogado da equipe do nosso contador. |
| E8 | Apenas em caso de litígios processuais. |
| E9 | Nunca precisamos, não sei responder como será quando precisar. |
| E10 | Quando for necessário, depende da demanda. |

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Esta pergunta mostra o momento em que o empresário sente a necessidade da visão de um assessor jurídico especializado para o sucesso de seu negócio.

Três empresários (E1, E2 e E3) entendem que a busca de um assessor externo é usual quando se faz necessário em razão de uma demanda específica. E2 ainda afirma que “o conhecimento especializado é positivo e contribui em muito para o meu negócio”. Dois empresários (E7 e E9) afirmaram não buscar especialistas jurídicos externos. Cinco (E4, E5, E6, E8, E10) empresários afirmaram buscar apenas em questões pontuais, demonstrando não ser uma prática usual na empresa, sendo que um informou recorrer apenas quando o seu jurídico interno recomendar.

A especialidade do assessor jurídico traz benefícios imediatos a empresa, sendo que se corretamente aliado ao jurídico interno, pode trazer a tão almejada blindagem de riscos. É certo, desta forma, que os profissionais que atuam na área do Direito Empresarial se colocam ao lado do comando das empresas no intuito de apresentar soluções jurídicas orientadas para a criação de valor e racionalidade nas relações comerciais, influenciando, de modo concludente, na tomada de decisões e no planejamento dos negócios. A atuação se dá no âmbito consultivo ou contencioso, sendo certo que se consultados no momento certo, trazem maior segurança jurídica ao negócio.

6.4 Postura do assessor jurídico

Procurou-se levantar junto aos empresários uma questão até então subjetiva aos profissionais jurídicos: qual efetivamente é a postura esperada por seu cliente, o empresário?

Quadro 5 –Assessor jurídico como fator positivo e negativo no negócio

| EMPRESÁRIOS | RESPOSTAS |
|-------------|--|
| E1 | Hoje em dia, depois de uma holística funcional, isto é, uma sinergia que gera resultado, um comprometimento que é focado em dar resultado frente a um todo, que de forma holística garante a função, desenvolvida com alguns profissionais ao longo dos anos, nossos assessores sempre ajudam. Mas, a decisão final é sempre do empreendedor, o jurídico é técnico, dá as lógicas, os ângulos, mas, não é o negócio, não o vivem no dia a dia, então sempre tudo deve ser ponderado. Hoje só temos relações positivas e propositivas com nossos jurídicos, mas, no passado, por erro de contratação nossa, nem sempre foi assim. Em resumo, deve haver uma sinergia total, já que mesmo que o advogado não seja bom, é o cliente que o contratou e, portanto o contratante já errou no princípio, o advogado errado é já consequência de uma série de erros. |
| E2 | Não me recordo de alguma específica, mas sempre que o assessor jurídico entende a lógica do nosso negócio e sempre que entende que deve jogar o nosso jogo, vencemos. |
| E3 | Uma vez um advogado perdeu um prazo e nos escondeu, nunca mais foi chamado. Quando ele é transparente, independente do resultado, é-lhe dado um voto de confiança. |
| E4 | Quando ele atua em equipe sempre dá certo. Quando ele atua fora desta regra: dá errado. |
| E5 | Não me recordo. |
| E6 | O advogado, via de regra, tende a ser cético, quando uma posição não tem todos os elementos racionais para validar a decisão. O advogado é pragmático, tende a se orientar pelo resultado. |
| E7 | Não me recordo. |
| E8 | É importante que o advogado atue em sua especialidade sempre. Quando ele tenta atuar em outra área, buscando não perder o cliente, perdem todos. |
| E9 | Uma vez contratei um advogado e deu errado, perdemos mais de 50 ações trabalhistas. Depois vimos que o advogado cresceu rapidamente e não aumentou sua equipe, foi irresponsável e arrogante. A humildade em reconhecer uma deficiência é nobre e engrandece o trabalho. |
| E10 | Não lembro. |

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

O objetivo desta questão foi entender, na visão do empresário, quando o assessor erra e quando ele acerta. Três empresários (E2, E5 e E7) não se recordaram de nenhuma situação específica onde tenha havido erro ou acerto do assessor jurídico. Sete empresários (E1, E3, E4, E6, E8, E9, E10) demonstraram saber exatamente o que, em sua opinião e vivência, faz com que a assessoria prestada por um assessor jurídico seja um sucesso ou um fracasso. Um deles, (E1) foi bastante específico, alertando:

“Hoje em dia, depois de uma holística funcional, isto é, uma sinergia que gera resultado, um comprometimento que é focado em dar resultado frente a um todo, que de forma holística garante a função, desenvolvida com alguns profissionais ao longo dos anos, nossos assessores sempre ajudam. Mas, a decisão final é sempre do empreendedor, o jurídico é técnico, dá as lógicas, os ângulos, mas, não são o negócio, não o vivem no dia a dia, então sempre tudo deve ser ponderado. Hoje só temos relações positivas e propositivas com nossos jurídicos, mas, no passado, por erro de contratação nossa, nem sempre foi assim. Em resumo, deve haver uma sinergia total, já que mesmo que o

advogado não seja bom, é o cliente que o contratou e, portanto o contratante já errou no princípio, o advogado errado é já consequência de uma série de erros.”

A informação trazida pelo E1 traz algumas novas considerações, dentre elas, a relação hologramática entre as partes e o todo. O holismo significa que o homem é um ser indivisível, que não pode ser entendido através de uma análise separada de suas diferentes partes. Com a globalização (integração do mundo; povos e cultura) compartilhamos não somente as oportunidades que ela oferece mas também os diversos problemas. E sua compreensão exige a aplicação da teoria sistêmica na busca de uma sabedoria sistêmica, que bem pode-se interpretar como sendo a busca de uma visão holística.

O enfoque sistêmico exige dos indivíduos uma nova forma de pensar; de que o conjunto não é mera soma de todas as partes, mas as partes compõem o todo, e é o todo que determina o comportamento das partes.

A empresa ganha uma nova visão, valorizando o jurídico e tendo consciência que todos têm a sua importância e que todos compõem a empresa, e, ainda, que a empresa não é mera soma de departamentos, dentre os quais, o jurídico. Traz a percepção da organização como uma série de processos e atividades interligadas.

Ainda, sobre as informações trazidas na resposta do E1, resta que o êxito da operação do assessor jurídico está baseado em princípios como ética probidade e confiança gerados a partir da sinergia entre advogado e cliente, e, ainda, de um trabalho sério e dedicado desenvolvido com excelência profissional, atendimento personalizado, objetividade que permitem acesso e respostas rápidas e ágeis em qualquer situação.

Entende-se que a ética significa o que o indivíduo deve ter para manter seu equilíbrio permanente entre a sua ação diária e a sua vontade expressa pelos seus pensamentos; é também a sua ação e coragem de fazer uma revisão racional e crítica sobre a validade de determinadas condutas humanas e de regras estabelecidas, além de ter a capacidade de criticá-las e contribuir para alterá-las.

Se o empresário erra ao escolher e manter um mau assessor jurídico, este erro vai lhe causar uma multiplicação geométrica de problemas, fazendo com que este empresário passe a investir seu tempo produtivo em resolução dos imbróglios criados. Ou seja, passa a não ser mais uma relação funcional.

Por índole, pela natureza da profissão que escolheu, o profissional do direito deve ser comprometido com a verdade. Este compromisso com a verdade, deve ser a base fundamental daqueles que oferecem seus serviços a terceiros.

Ainda, sobre esta questão, a relação de confiança que deverá existir entre advogado e seu cliente encontrou respaldo na nossa Constituição Federal de 1988, no seu artigo 133; e no artigo 26 do Código de Ética quando diz que o advogado deve guardar sigilo de tudo que saiba em razão de seu ofício, podendo até mesmo escusar-se em depor como testemunha em processo de pessoas que foram ou são clientes seus.

Outro empresário (E9) foi bastante específico no ponto, que a seu ver, torna o advogado um fator de fracasso no negócio: *“(o assessor jurídico) foi irresponsável e arrogante. A humildade em reconhecer uma deficiência é nobre e engrandece o trabalho”*. A arrogância é citada também por outro empresário (E6) como um fator negativo na postura do assessor jurídico. As respostas dadas pelos empresários evidenciam que eles esperam uma postura de parceria do assessor jurídico, sem qualquer traço de arrogância. Este ponto citado é fundamental e é um exemplo prático do princípio trazido por Meneghetti (2010) quando ensina que o advogado corre o risco de acreditar-se um grande advogado sem possuir os fundamentos, a fonte de inteligência, sentindo-se potente e perdendo-se na sua arrogância.

Desta feita, a despeito da formação acadêmica do bacharel em Direito, faz-se necessário repensar a postura adversarial do advogado como assessor jurídico, por imposição das mudanças que se vem operando na sociedade, a exigir a presença de novos paradigmas para reger ou compor tais relações.

A função do assessor jurídico ultrapassa os limites do contrato profissional que o habilita ao exercício da defesa dos direitos e interesses do empresário. E, nesta seara ele deve saber que é apenas um instrumento técnico para que seu cliente alcance seu objetivo. Ou seja, ao ser investido no exercício profissional, o assessor jurídico assume o compromisso de exercer a advocacia com dignidade e independência, observar a ética, os deveres e prerrogativas profissionais e defender a Constituição, a ordem jurídica do Estado Democrático, os direitos humanos, a justiça social e a boa aplicação das leis.

Meneghetti (2007, p. 51), nos traz uma reflexão sobre a importância dos especialistas que servem ao empreendedor e como fazê-los produzir da melhor forma: “As pessoas de apoio são aquelas com as quais se tem uma relação de trabalho, aquelas que dão uma maior garantia ao aspecto econômico e legal. Deve-se cultivá-las, também fingindo ser segundos, de forma que elas se sintam importantes, e dêem a melhor consultoria sobre aquilo que lhes interessa.

6.5 Características comportamentais

A importância de se investigar esta questão é demonstrar quais aspectos na personalidade do assessor jurídico são importantes no suporte jurídico, pois a pesquisadora entende que este é um fator que pode sabotar a assessoria..

Quadro 6 - Características importantes no advogado para o suporte ao empresário

| EMPRESÁRIOS | RESPOSTAS |
|-------------|--|
| E1 | Conhecimento, humildade, compreensão de que não é o protagonista do jogo (como no caso de um juiz de futebol), saber servir seus clientes, saber agregar colegas de forma técnica e não caracterial, honestidade profissional, não usar o cliente, mas servi-lo. |
| E2 | Honestidade e competência. |
| E3 | Agilidade e Feedback constante. |
| E4 | Competência e agilidade. |
| E5 | Ele deve saber ouvir o seu cliente e entender o problema. Muitos advogados querem fazer o seu padrão, sem entender que o cliente deve ser ouvido. |
| E6 | É importante que ele saiba atuar em equipe sempre. Se resolver fazer algum ato sem ouvir seu cliente, está fora do jogo. |
| E7 | Tem que ser honesto consigo mesmo e com seu cliente, sempre. |
| E8 | O advogado tem que ser competente em sua área e saber não ser o protagonista, ele é uma peça chave, mas deve servir seu cliente. |
| E9 | Agilidade, especialidade e honestidade são as características fundamentais. |
| E10 | Ele deve ser competente e saber orientar o seu cliente da melhor forma sempre. É importante também, quando ele não souber o que fazer, encaminhar a um especialista. |

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Quatro dos dez empresários entrevistados (E2, E4, E8, E10) citaram a competência como característica que devem estar presentes em seu assessor jurídico. Dois (E1 e E8) mencionam a importância do assessor jurídico saber servir, sendo que um (E1) asseverou a importância do conhecimento, humildade, compreensão de que não é o protagonista do jogo. Um (E6) salientou a importância de saber atuar em equipe, sempre ouvindo o cliente. A honestidade foi citada por quatro entrevistados (E1, E2, E7 e E9) como característica fundamental. A agilidade foi citada por três entrevistados (E3, E4 e E9) de forma pontual, sempre agregada à outra característica.

Pode-se concluir que a ética teve uma importância fundamental para os empresários, pois esta disciplina o comportamento do homem, quer o exterior e social, quer o íntimo e subjetivo. Prescreve deveres para realização de valores. Não implica apenas em juízo de valor, mas impõe uma diretriz considerada obrigatória pela sociedade.

Daí, portanto, a adoção de um ordenamento jurídico como o Código de Ética e Disciplina da OAB, a fim de constituir um parâmetro do qual os profissionais da área do

direito devam adotar, com a finalidade de avaliar a própria conduta diante a sociedade e suas exigências morais. Este conjunto de preceitos morais devem nortear a conduta do indivíduo no ofício ou na profissão que exerce, devendo necessariamente contribuir para a formação de uma consciência profissional composta de hábitos dos quais resultem integridade e a probidade, de acordo com as regras positivadas num ordenamento jurídico. Os princípios éticos e morais são na verdade os pilares da construção de um profissional que representa o Direito Justo, distinguindo-se por seu talento e principalmente por sua moral e não pelo efeito externo que possa dar causar.

Finalmente, a ética profissional, todavia, esta deve ser estimada e desempenhada com máxima austeridade adotando-a antes mesmo de qualquer outro código, pois a moral juntamente com a ética devem ser cultivadas para crescimento profissional e da instituição.

6.6 Postura do assessor jurídico

Esta temática visou entender que postura o empresário entende como positivas para que contribuem para o sucesso do negócio.

Quadro 7 – Características na postura do assessor jurídico

| EMPRESÁRIOS | RESPOSTAS |
|-------------|--|
| E1 | Ética, transparência e entendimento da psicologia da transação, sempre no escopo do cliente. |
| E2 | Que condiz com a postura do cliente, de vencedor. |
| E3 | Disponibilidade em ouvir. |
| E4 | Ética e ouvir o seu cliente sempre. |
| E5 | Honestidade e Ética. |
| E6 | Quando ele apresenta uma postura mais próxima ao humilde e menos arrogante, procurando atender seu cliente. Em geral, me dei mal quando confiei em advogados muito confiantes. |
| E7 | Reconhecer quando está errado, entendendo que o objetivo final é atender bem seu cliente. |
| E8 | Traduzir o objetivo de seu cliente em todos os seus atos. |
| E9 | Visão ampla do negócio, não apenas o aspecto legal. E ética é essencial. |
| E10 | Ética e Pro atividade. |

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Este elemento elucidada um tema importante sobre o assessor jurídico que não é usualmente citado: a sua postura. Normalmente os estudos versam sobre a questão técnica, deixando a margem um ponto que é essencial para um negócio bem sucedido.

Cinco dos dez empresários entrevistados (E 1, E4, E5 e E10) citam a ética como característica fundamental para a postura de seu assessor jurídico. Sete empresários

entrevistados (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8) entendem que a postura do advogado deve vir sempre ao lado do entendimento do seu cliente. O assessor jurídico, é sabido, é o primeiro Juiz da causa. É seu dever avaliar e avisar ao cliente os riscos da sua pretensão.

Para os operadores de direito, ética envolve diretrizes de conduta profissional, um conjunto de regras de que regulam a atividade jurisdicional, objetivando a boa prática da função, bem como a preservação da imagem do próprio profissional e de sua categoria. É um tipo específico de avaliação ou orientação da prática jurídica que se encontra paralelo à orientação determinada pelas normas processuais e pelas normas objetivas de Direito, e para a qual também se pode conceber certa forma jurídica de codificação - códigos de ética, e também certa forma de sanção - tribunais de ética. A ética jurídica é, portanto, criada a partir da prática profissional do Direito.

Resume-se o que o professor e advogado, Marcus Cláudio Acquaviva (2002), afirma sobre o conceito de ética: a) a ética observa o comportamento humano e aponta seus erros e desvios; b) formula os princípios básicos a que deve subordinar-se a conduta do homem; c) a par de valores genéricos e estáveis, a Ética é ajustável a cada época e circunstância.

6.7 Identificação do Empresário quanto a orientação dada

Outra questão importante na assessoria jurídica é saber se o profissional está de fato prestando um bom serviço ao empresário. Assim, buscou-se compreender junto aos empresários investigados como percebe se quando recebe a orientação do seu assessor jurídico ela auxilia seu negócio.

Quadro 8 – Identificação de que a orientação do assessor jurídico é a adequada para o negócio.

| EMPRESÁRIOS | RESPOSTAS |
|-------------|--|
| E1 | Quando o advogado dá o caminho certo, as coisas fluem tranquilamente e o próprio resultado assim comprova. |
| E2 | Sinto-me bem, confortável e estando assim, o negócio é um sucesso. Quando fico confiante na orientação do assessor jurídico me dedico a questões comerciais e técnicas e dá certo. |
| E3 | Meço pelos resultados, se são positivos a empresa ganha. |
| E4 | Não sei mensurar. |
| E5 | Sinto tranquilidade quando o advogado orienta pela melhor forma, é difícil de explicar, mas sempre sei. |
| E6 | Não sei dizer. |
| E7 | Além dos parâmetros racionais de confronto, tranquilidade, avalio a informação de campo semântico. |

| | |
|-----|--|
| E8 | Procuo ouvir as minhas sensações, impressões e sonhos, eles me ajudam a decidir pela melhor forma. Quando a orientação do assessor jurídico é correta sempre me dá uma sensação de tranquilidade. Ao contrário, quando sinto um desconforto e a reunião se alonga é porque a orientação não é a mais correta. Já constatei por diversas vezes. |
| E9 | A equipe começa a dar sinais que as coisas estão erradas, ouço muito a equipe, ela é um bom termômetro. |
| E10 | Não sei dizer. |

Fonte: Dados da pesquisa 2009.

Esta pergunta visou entender o que o empresário sente no momento em que o assessor jurídico dá sua orientação. O que sente, qual sua percepção?

Três empresários (E4, E6 e E10) não souberam dizer, se abstendo de responder. Quatro empresários (E1, E5, E7 e E8) citaram que tem uma sensação de tranquilidade quando recebem uma orientação correta do assessor jurídico. Um (E2) citou a sensação confortável, que parece se assemelhar muito a sensação de tranquilidade.

Este questionamento visou identificar a percepção do Empresário ao receber uma orientação, o que ele sente e se costuma seguir esta primeira intuição. A maioria dos empresários informou sentir sensações como tranquilidade, sensação confortável, denotando que a orientação do assessor jurídico pode ter um resultado subjetivo e altamente determinante.

Para Meneghetti, (2007, p.19) “a intuição é a obra-prima, a iluminação, a performance da inteligência humana em situação histórica.” O homem precisa isolar esta percepção, esta intuição e usá-la como um vetor para lhe mostrar o melhor caminho a ser tomado.

Aprender a ouvir, a entender a sentir esta intuição leva o empresário a repetir ações de sucesso. Da mesma forma, aprende o estilo dos erros e o mais importante, como superá-los e aprender quando eles iniciam, evitando-os futuramente.

Conclusão

Neste estudo buscou-se entender o que o empresário realmente espera do seu assessor jurídico enquanto suporte para o sucesso de seu negócio. Uma das preocupações iniciais consistia na falta de sinergia na relação entre o assessor jurídico e o empresário e como este fato pode acarretar falhas, inconsistências e até mesmo fazer com que o empresário assumira riscos desnecessários no crucial processo de tomada de decisões de uma empresa.

O Artigo 133 da Constituição Federal proclama que o advogado é indispensável à administração da justiça. E, analisando a fundo a atividade deste profissional, observaremos sua importância fundamental para a implementação e o exercício pleno da cidadania.

O mercado de consultoria jurídica hoje no Brasil mostra-se promissor para um perfil de consultor ético, especialista, proativo e com uma bagagem cultural sólida. É fato que existem muitas empresas que necessitam de mudanças para adequação competitiva, principalmente no que se refere ao fato de as mesmas estarem perdendo o foco do negócio pela derrocada concorrencial e por haver necessidade de constante adequação tecnológica e avaliação de riscos.

Conclui-se, pelo papel do advogado na história, pela evolução do mundo globalizado e pelas respostas dadas pelos empresários entrevistados que há espaço para um assessor jurídico de trajetória. Primeiramente formado e com pelo menos uma especialização, com habilidade de inter-relacionamento com as várias áreas empresariais, o que também aumenta seu leque de opções de prestação de serviço. É um profissional comprometido, ético, com visão holística e, ainda, com uma visão estratégica para gerir seus produtos, trazendo consigo a bagagem de experiências no mercado na área escolhida, sejam advindas de trabalho em empresas como funcionário, sejam advindas de projetos bem sucedidos de assessoria.

Foi citado também, por Meneghetti (2010) os aspectos relevantes na formação de um assessor jurídico além dos já citados. Foi por ele citado como fundamental a formação de caráter psicológico-filosófica que fará com que o assessor jurídico faça sua evolução de inteligência. Esta passagem, se realizada pelo assessor jurídico o fará superior, interior a si mesmo. Para isto há uma escalada que envolve formação acadêmica, experiência de mercado, maturidade para relacionamento e muito comprometimento e a postura ética será a orientação para a consolidação de imagem e respeito.

Fundamental é o autoconhecimento, a autenticidade do profissional jurídico, senão ele mesmo é o primeiro a viver com medo da lei, e transmite essa informação nos seus contatos com empresários.

Referências

- ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. **Notas Introdutórias à Ética Jurídica**. São Paulo: Desafio Cultural, 2002.
- BERNABEI, Pamela. Problemáticas, análises e diretivas no processo de colaboração do líder in MENEGHETTI, Antonio et al. **Business Intuition**. São Paulo: Foil, 2004.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron, 1991.
- BUNGE, Mário. **Ciência e desenvolvimento**. São Paulo: Itatiaia, 1980.
- DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GARRIDO, Manuel Jesus Garcia. **Derecho Privado Romano**. Ed. Dykinson, Madri: 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILISSEN, John. **Introdução Histórica ao Direito**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.
- GROCCO, Luciano & GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1986.
- LOPES, Renan Kfuri. O Princípio do Devido Processo Legal, in: **Informativo adv 02/07**MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENEGHETTI, Antonio. **Atos do congresso Business Intuition**. São Paulo: Foil, 2007.
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia da Organização**. São Paulo: Foil, 2003.
- MENEGHETTI, Antonio. Entrevista concedida pelo autor com exclusividade em data de 19 dezembro de 2009, a Leticia Batistela. Gravada, transcrita e traduzida.
- MOCSÁNYI, D. C. **Assessoria: o caminho das pedras: trabalhando na “era do não emprego”**. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.
- PESSOA, Walter. **A coleta de dados na pesquisa empírica**. Disponível em: <<http://www.cgnet.com.br/~walter/artigo.html>>. Acesso em: 18 junho 2010.
- PETIT, Eugene. **Tartado elemental de derecho romano**. p.21. Ed. Porrúa, 2002.
- SCHUTEL, Soraia. **O conhecimento do ser humano como premissa no processo de delegação**. Artigo em versão inicial de pesquisa utilizado exclusivamente para fins didáticos. 2008.