A cultura organizacional:

O caso dos escritórios de advocacia do Brasil e Portugal.

Flávia Catarina Alves Viali[1]

Lana Alpulinário Pimenta Santos[2]

RESUMO: As organizações, assim como as sociedades de pessoas, são cercadas de valores, rotinas, hábitos, práticas e experiências que moldam a sua forma de agir diante do mercado, da concorrência e até mesmo diante dos clientes. Isso acaba por traduzir a expressão que os autores e pesquisadores denominam de cultura das organizações ou, como também é denominada, cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura, Organização, escritórios de advocacia de Brasil e Portugal.

INTRODUÇÃO

As organizações, assim como as sociedades de pessoas, são cercadas de valores, rotinas, hábitos, práticas e experiências que moldam a sua forma de agir diante do mercado, da concorrência e até mesmo diante dos clientes. Isso acaba por traduzir a expressão que os autores e pesquisadores denominam de cultura das organizações ou, como também é denominada, cultura organizacional.

Vale ressaltar que essas características, que são próprias de cada organização, nascem das estratégias adotadas por seus dirigentes a fim de manter a empresa (TAVARES, 1991). Nesse mesmo sentido Baumgartner (2009, p. 104) nos leciona que "as estratégias visionárias têm uma orientação muito forte no desenvolvimento sustentável" – e toda a organização deve estar empenhada para isso.

[1] Docente no Curso de Direito na Universidade do Estado de Minas Gerais- Campus Ituiutaba, flaviaviali@hotmail.com.

[2] Docente no Curso de Direito da Universidade do Estado de Minas Gerais-Campus Ituiutaba, lana_itba@hotmail.com.

E como primeiro apontamento sobre o que vem a ser a cultura organizacional, Yilmaz e Ergun (2008, p. 290) constroem um conceito a partir da citação de diversos autores, a saber:

> "Manifestada nas crenças fundamentais comuns e nos pressupostos, valores, atitudes e comportamentos dos membros da organização, a cultura é postulada como o principal fator modelador dos processos organizacionais, unificando competências organizacionais em um todo coes, fornecendo soluções para os problemas enfrentados pela organização, e, assim, dificultar ou facilitar o trabalho da organização na consecução dos seus objetivos."

Nesse sentido, o primeiro passo para que uma organização possa desempenhar com êxito o seu papel social, consistem em se conhecer bem, ou seja, conhecer sua própria cultura organizacional, pois só assim poderão moldar suas estratégias para alcançar os resultados esperados.

E além de identificarem suas culturas, as organizações também precisam constantemente se adequarem às mudanças ocorridas nos cenários externos e internos que as cercam, haja vista que as mudanças são constantes em qualquer tipo de negócio ou de atuação profissional – inclusive na advocacia.

Logo, compreender como as organizações afinam a sua cultura com as estratégias e ferramentas de gestão adequadas é salutar para os processos de adaptação às mudanças e, consequentemente, para o alcance de vantagens competitivas.

1.2. Conceito de cultura e cultura organizacional

Em seu sentido mais amplo, cultura traduz-se no conjunto de hábitos, crenças, experiências, ideologias e características que cercam uma determinada sociedade diante de uma determinada época. E corroborando esse pensamento, Goodenough (1957, apud Mamende, 2009), nos trilha que "cultura é um sistema de conhecimento, de padrões de percepção, crenças, avaliação e ação, é forma das coisas que as pessoas têm na mente, seu modelo de percepção, relacionamento e de como as interpreta".

Nessa quadra, o conceito de cultura é facilmente aplicável ao contexto das organizações, inclusive daquelas que lidam com a advocacia; haja vista que tais firmas também possuem seus hábitos administrativos, pessoas com comportamentos distintos,

interações profissionais constantes, formas de agir e de lidar com os processos de trabalho e as mudanças, maneiras de externar a liderança e modos e modos de criar interações entre tais agentes.

Nesse mesmo sentido, Tavares (2002, p. 57) leciona que "um conceito tão amplo como o de cultura, cunhado a partir da interpretação da história evolutiva da espécie humana, como um todo, e em sua trajetória total, no tempo e no espaço, tem sua aplicação no âmbito das organizações empresariais, quando as consideramos como um subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente". E ainda completa Tavares (2002, p. 57) ressaltando que "a organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar como sendo as de cultura; assim, qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de uma contexto muito maior que é em si um repositório de cultura".

No entendimento de Beugelsdijk, Koen e Noorderhaven (2009, p. 313), "cultura organizacional, nas suas diferentes manifestações, diz respeito à comportamento dos membros da organização".

Uma outra definição abrangente e instrumental de cultura organizacional é desenvolvida por Fleury (1989, p. 25), que, a partir de várias correntes teóricas, e em especial as desenvolvidas pelos pesquisadores Schein (1986), Pagès (1987), concebe a cultura organizacional como sendo "um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação".

Para Chiavenato (2005, p. 125) "da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. Cada organização tem a sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização".

Destarte, de um lado temos que a cultura das organizações traduz-se no conjunto de todas as pessoas que delas participam. E de outro lado, temos que cultura das organizações consiste no somatório de suas rotinas procedimentais, hábitos profissionais, cargos, práticas comerciais e negociais, formas de produzir ou prestar serviços, maneiras de gerir as pessoas, o tempo, as finanças, o marketing, entre outros fatores que constroem sua própria identidade como pessoa jurídica.

1.3. A cultura organizacional nos escritórios de advocacia

Na concepção de Srour (2005, p. 212), "nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos".

E tendo em vista que todos os escritórios de advocacia têm, ou pelo menos deveriam ter, objetivos comuns e bem definidos, não há como dissociar a idéia de cultura organizacional das firmas incumbidas do exercício de tal profissão.

Todavia, como já demonstrado até aqui, a cultura organizacional não importa apenas em ter objetivos comuns, mas sim em se saber identificar as rotinas, práticas, processos, valores, hábitos e princípios que cercam o exercício das práticas da advocacia e possam impactar em diferenciais competitivos. Para tanto, o escritório de advocacia deve ter os seus trabalhos conduzidos e orientados pelas técnicas e ferramentas da gestão empresarial e da administração moderna. E dentre tais ferramentas se destacam as seguintes ações: a) Gestão e Planejamento estratégica; b) Gestão de pessoas; c) Gestão financeira; d) Empreendedorismo jurídico; e) Liderança; f) Networking; g) Atendimento ao cliente e fidelização; h) Marketing jurídico; i) Comunicação integrada; entre outras rotinas.

Em sua lição, Borges (2007, p. 13) nos dita que "uma das características marcante notada por todos no exercício da advocacia é o formalismo existente na profissão". E tal fato acaba por dificultar a adoção de mecanismos e práticas administrativas capazes de moldar uma cultura organizacional voltada para uma competitividade baseada na gestão estratégica, por exemplo.

Mas o mesmo Borges (2007, p. 13) nos chama a atenção para o fato de que "o comportamento desse profissional deve ser outro, se comparado com os advogados antigos...".

Em suma, o sucesso de um escritório de advocacia depende da utilização de modernos métodos para gestão de seus negócios. Ter um plano de marketing para promover a imagem do profissional e das atividades do escritório, bem como utilizar sistemas de controles informatizados possibilitará uma enorme vantagem competitiva no mercado (LIMA, 2007).

2. Objetivos

De forma geral, o artigo em comento tem por escopo proporcionar uma reflexão acerca da importância de se considerar a cultura organizacional nos ambientes dos escritórios e sociedades de advogados, permitindo-nos, assim, abordar suas implicações nos processos de gestão estratégica e até mesmo como ferramenta gerencial na busca pelas vantagens competitivas.

Como objetivo específico, o principal escopo do presente artigo consistirá em investigar o aprimoramento da cultura organizacional como diferencial competitivo e de que forma tal cultura pode ser abordada diante dos modernos contextos gerenciais da advocacia.

3. Pertinência

O ambiente externo aos escritórios de advocacia e sociedades de advogados, comumente denominado de mercado, vem demonstrando ser uma grande forma modeladora das estruturas e das culturas internas dessas organizações.

Com isso, as mudanças culturais estão se tornando cada vez mais patentes nos escritórios de advocacia. Com isto, advogados, gestores e os próprios escritórios enquanto pessoas jurídicas, têm desencadeado uma intensa perseguição à adoção das ferramentas de gestão empresarial em seus cotidianos, fazendo com que todos os colaboradores dessas organizações possam interagir de maneira mais ordenada e em prol de objetivos claros e comuns.

Mas para que tal ensejo possa ser alcançado com eficiência, é preciso compreender a cultura que envolve tais organizações, pois, só assim será possível

encontrar as melhores práticas, ferramentas, rotinas e processos de gestão empresarial aplicáveis na advocacia.

Para tanto, é cada vez mais explícita a necessidade de interpretação e a compatibilização do conceito de cultura organizacional em face das organizações que lidam com a advocacia, e em especial diante daqueles que intentam ser cada vez mais competitivos em seus meios de atuação.

Em suma, o trabalho se configura como pertinente porque será capaz de instruir o advogado moderno, o qual tem por exigência do próprio mercado, o dever de buscar novas ferramentas gerenciais que o auxilie na administração de suas organizações. E nesse mesmo sentido Borges (2007, p. 13) nos doutrina ao ressaltar que "o advogado moderno precisa se preparar para enfrentar um mercado exigente e competitivo, até então não vivido pela classe".

4. Motivação

Por ser um tema relacionado a area de atuação, vislumbro que a discussão do tema proposto pode contribuir para o melhor desempenho da gestão da advocacia, pois abrange uma diversidade de ferramentas e técnicas que podem ser usadas pelos advogados no exercício da profissão e na condução de seus gabinetes de trabalho.

Além disso, é evidente o crescente interesse da comunidade dos causídicos pelas ferramentas estratégicas da moderna e eficiente gestão dos serviços judídicos, ou seja, os advogados estão cada vez mais inclinados a aceitar as mudanças.

Nesse sentido Wood (1992, p. 77) defende a ideia de que as organizações devem abandonar as atitudes reativas para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças.

Mais do que ser pró-ativo, é preciso ter uma visão sistêmica dos acontecimentos futuros para que, de alguma forma, e se possível, a organização possa se antecipar às mudanças para sair na frente de seus concorrentes.

Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 129) nos alerta ao externar que "o mundo está passando por transformações revolucionárias que estão mudando a maneira de como as organizações operam e funcionam"; e complementa destacado que "empresas, produtos,

serviços e pessoas que não estiverem antenados e plugados nessas transformações se tornarão rapidamente obsoletos”.

E considerando os focos de sobreviver às mudanças de um mercado extremamente competitivo, crescer em busca de novos espaços de mercado, reduzir seu nível de vulnerabilidade e buscar a perpetuidade, bem como prosperar, no sentido de ganhar condições de continuidade em estado crescente e de forma autônoma, fica evidente que as organizações, sejam elas de que naturezas forem, passam a ser comparáveis a organismos vivos (SELEM e BERTOZZI, 2005, p. 26).

5. Contribuição do trabalho para a ciência

É notório que as ciências se encontram em constante processos de evolução, o que decorre das incessantes pesquisas e trabalhos realizados por alunos, professores e pesquisadores de um modo geral.

Sendo assim, é inegável que, independente dos resultados obtidos, o trabalho em comento converterá sua contribuição para a ciência em forma de dados coletados e resultados a serem inferidos a partir das pesquisas teóricas e de campo realizadas ao longo de sua edificação, podendo ainda, subsidiar os escritórios e as sociedades de advogados com informações que possam contribuir para o aprimoramento, produtividade e eficiência dessas organizações.

6. Problema

De modo geral, o problema reflete aquilo que pretendemos resolver com a edificação do trabalho científico com vistas a ser resolvido com a pesquisa. Ao final será diagnosticado se é realmente um problema e se vale a pena tentar encontrar uma solução para ele.

Nesse sentido, o problema a ser resolvido é o seguinte: **Como o aprimoramento da cultura organizacional pode impactar positivamente na gestão eficiente da advocacia e resultar numa vantagem competitiva?**

6.2. Os termos do problema

Os termos do problema respaldarão a pertinência do tratamento da cultura organnizacional por parte da classe dos advogados.

Nesse sentido, ainda imbuida de um tendência tradicionalista, a advocacia ainda exercida por profissionais anversos à absorção de novas culturas e de tendências gerenciais modernas.

Tal tradicionalismo traz uma complicação inessperada para o pensamento moderno da cultura organizacional em complemento às ferramentas da gestão estratégica.

6.3. Interesse teórico-prático

No campo teórico-prático, a resposta ao problema pode fomentar os profissionais da advocacia com informações importantes, que possam ser empregadas no desenvolvimento, na maximização dos resultados e na busca de maior eficiência para com o exercício de tal ofício.

6.4. Hipóteses

Diante da pesquisa em comento, as hipóteses que seguem poderão ser levantadas e, a depender dos resultados, espera-se que sejam confirmadas:

- Os advogados não sabem o que é cultura organização e, por tal razão não conseguem abstrair suas benesses;
- Os advogados possuem vaga ideia do que seja a cultura organizacional, mas não sabem como aproveitar seu potencial de contribuição para as boas práticas uma gestão estratégica e eficiente;
- Os advogados, cientes da importância da adoção das técnicas da gestão estratégica e eficiente da advocacia, já estão buscando aprimorar sua cultura organizacional como forma de alcance de mais vantagem competitiva.

7. Metodologia

No entendimento de Barros e Lehfeld (1986, p. 1), a metodologia significa estudar e avaliar vários métodos disponíveis, diagnosticar a existência ou não de limitações e assimilar a implicação de suas utilizações.

De outro lado temos que o método traduz-se no conjunto de técnicas e procedimentos empregados para se alcançar um determinado conhecimento. Assim, é de relevância ímpar o trabalho dos mestres Cervo & Bervian apud Andrade (2005, p. 130), os quais nos trilham que:

> *Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.*

7.2. Método bibliográfico

Na edificação do trabalho final, no afã de alcançar o melhor nível de discussão acadêmica a respeito do tema proposto, sem, contudo, almejarmos esgotar o tema, será empregado o **método hipotético dedutivo**, o qual consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio: "quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se conseqüências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as conseqüências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la" (GIL, 1999, p. 30).

7.3. Técnicas de pesquisa

Para corroborar os resultados derá realizada uma apurada pesquisa de campo aliado a um estudo bibliográfico a respeitos do tema proposto, a qual possibilitará a construção de uma base teórica acerca da problemática e do tema da pesquisa. Para tanto, serão empregadas as seguites técnicas:

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa será **bibliográfica**, a qual, também chamada de documental, é construída a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Contudo, para um melhor resultado, tal técnica de pesquisa será aliada ao **levantamento**, dado quando a envolve a interrogação direta dos profissionais cujo comportamento profisional se pretende conhecer.

Quanto aos objetivos, a pesquisa será baseada na **técnica da pesquisa exploratória**, que, por se apresentar como um método simples e menos rígido em seu planejamento, acaba se adequando como ponto de partida para futuras investigações, haja vista que o tema escolhido ainda se encontra pouco explorado no âmbito da advocacia. Outro fator positivo da pesquisa exploratória, é que ela procura proporcionar maior familiaridade com o problema, pois visa torná-lo explícito ou construir hipóteses (GIL, 1991). Na concepção de Richardson (1989, p. 281), a pesquisa exploratória visa "conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e conseqüências de dito fenômeno", será realizada essencialmente diante do levantamento da literatura, pesquisa bibliográfica e tradução das informações obtidas.

E quanto à forma de abordagem, a pesquisa será **qualitativa**, que, ainda na concepção de Gil (1999), permite interpretar os fenômenos e a atribuir significados aos mesmos sem a necessidade de se levantar quandes quantidades de dados, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois o ambiente real é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador pode analisar seus dados indutivamente.

7.4. Dados e processos de escolha de dados

Os dados serão coletados em face de 80 (oitenta) questionários a serem aplicados junto a escritórios de advocacia aleatórios de Portugal (em número de quarenta) e do Brasil (também em número de quarenta), onde serão consideradas as respostas dadas aos questionários integralmente respondidos – pois são eles os profissionais que deseja-se conhecer. E os questionários parcialmente respondidos serão descartados.

7.5. Conclusão

A partir dos dados coletados com a aplicação dos questionários, os mesmos serão analisados para permitir se extrair as informações capazes de contribuir para a resolução do problema e conclusão das hipóteses, o que, somado às informações apreendidas na pesquisa bibliográfica, será elaborado uma síntese dos conceitos e enfoques da cultura organizacional aplicada ao contexto dos escritórios de advocacia.

Dessa forma, temos que os critérios a serem empregados na pesquisa nos permitirão abstrair informações com a validade e confiabilidade pregadas pelo rigor científico-metodológico, de modo que os resultados possam realmente refletir as posteriores conclusões.

Referências bibliográficas

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2005.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo : McGraw-Hill, 1996.

BAUMGARTNER, Rupert J. **Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation**. John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment. Sustainable Development, 2009.

BEUGELSDIJK, Sjoerd; KOEN, Carla; NOORDERHAVEN, Niels. **A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance**. Industrial Marketing Management, n. 38. Elsevier, 2009.

BORGES, Marcelo Martins. **O marketing nos escritórios de advocacia do Brasil**. São Paulo : Lex Editora, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1999.

LIMA, Ari. **Gestão moderna de um escritório de advocacia**. Artigos.com, 2007. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/direito/gestao-moderna-de-um-escritorio-de-advocacia-1600/artigo/> Acessado em: 29.ago.2009.

MAMEDE, Antonio Augusto do Canto. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. Disponível em: < http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf> Acessado em: 20.ago.2009.

PAGÉS, Max. **O poder das organizações**. São Paulo : Atlas, 1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 1989.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey Bass, 1986.

SELEM, Lara Cristina de Alencar; BERTOZZI, Rodrigo. **A reinvenção da advocacia**. Rio de Janeiro : Forense, 2005.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 13ª ed. revist. ampl. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. São Paulo: Qualitymark, 1991.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar**. São Paulo : Revista de Administração de Empresas. v. 32, n. 3, p. 74, jul/ago. 1992.

YILMAZ, Cengiz; ERGUN, Ercan. **Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging eco**