Nº 12

GETULIO

Ano 2 – novembro/dezembro de 2008
R$ 8,00



ISSN 1980-5780

FGV

Celso Mori, Raquel Otranto
e Hamilton Dias de Souza

CURSOS 2009
GVlaw

Primeiro Semestre

Programa Modular de Especialização

O programa de pós-graduação *lato sensu* do GV*law*, com duração de dois anos, foi concebido em módulos independentes entre si, distribuídos em duas categorias: formação e profissionalizantes.

Áreas de concentração:

- Contratos Empresariais
- Direito Administrativo
- Direito Econômico
- Direito Empresarial
- Direito Penal Econômico
- Direito Societário
- Direito Tributário
- Propriedade Intelectual
- Responsabilidade Civil

Cursos de Educação Continuada

A educação continuada do GV*law* é voltada a profissionais graduados que buscam aperfeiçoamento técnico e acadê- mico em programas bimestrais, semestrais ou anuais, marcados pelo aprofundamento seletivo nos mais variados ramos do direito e sensíveis à realidade cambiante das questões jurídicas.

Cursos Corporativos

Com objetivo de conciliar as necessidades de aprimoramento constante e o tempo cada vez mais escasso dos profissionais, o GV*law* oferece aos setores público e privado, cursos corporativos, com duração e conteúdos totalmente customizados.

Áreas de atuação

Administração Legal para Advogados
Agenda Contemporânea do Direito
Arbitragem
Aspectos Jurídicos das Relações Internacionais
Cálculos Negociais e Judiciais, Juros e Fatores de Atualização
Concretização e Sistematização do Direto
Contabilidade Aplicada ao Direito
Contabilidade Fiscal
Contratos de Consumo e Atividade Econômica
Contratos de Propriedade Industrial
Contratos Internacionais
Direito Administrativo Contratual
Direito Ambiental Empresarial
Direito do Terceiro Setor
Direito e Conjuntura
Direito e Financiamento em Perspectiva Comparada
Direito e Risco: Complexidade Social e Alternativas Institucionais
Direito Econômico Concorrencial
Direito Empresarial – Elementos de Direito Empresarial
Direito Empresarial do Trabalho
Direito Penal Econômico – Crimes Financeiros e Outros Crimes
Direito Societário – Sociedades Anônimas
Erro Médico: Responsabilidade Civil e Estratégias Preventivas
Estratégias Processuais na Advocacia Empresarial
Estratégias Societárias, Sucessórias e Tributação
Estratégias Societárias, Tributárias e Reflexos Contábeis
Estrutura Jurídica para Empresários Familiares: Governança Corporativa
Finanças Aplicadas ao Direito
Fusões, Aquisições, Reorganizações Societárias e Due Diligence (Módulo I)
Fusões, Aquisições, Reorganizações Societárias e Due Diligence (Módulo II)
Jurisprudência Constitucional
Macroeconomia para Advogados
Mercado de Capitais – Aspectos Jurídicos
Microeconomia para Advogados
Negociações Complexas
Planejamento Tributário
Poder Judiciário, Segurança Jurídica e Realidade
Política Fiscal
Propriedade Intelectual – Sinais Distintivos e Tutela Judicial e Administrativa
Responsabilidade Civil nos Meios de Comunicação e na Internet
Responsabilidade Civil nas Relações de Consumo
Responsabilidade Social e Sustentabilidade
Teoria Geral da Responsabilidade Civil
Tributação do Setor de Serviços
Tributação do Setor Industrial
Tributação e Crime
Tributação e Processo Administrativo e Judicial
Tributação Internacional

Inscrições abertas até
21/01/2009

Mais informações:
GVlaw - Rua Rocha, 233 - Bela Vista - São Paulo - SP
(f.3281-3330) e-mail: gvlaw@fgv.br

www.fgv.br/direitogv/gvlaw

FGV | DIREITO GV • GVlaw

OS PERFIS DA ADVOCACIA HOJE NO BRASIL

Com este número queremos visitar e colocar em dia alguns conceitos sobre a profissão do advogado. Como abrimos este ano de 2008 com uma edição, em janeiro, dedicada à discussão dos cursos de direito e ao problema da proliferação de vagas, nada melhor do que encerrar o ano com esta edição em que o tema central é costurado em torno dos perfis dos advogados formados por esses cursos.

Ao longo deste ano um grupo de pesquisadores do GV*law* começou o levantamento de uma série de dados com relação à profissão, ao crescimento dos escritórios, à abertura de novas perspectivas de desenvolvimento do profissional do direito. Com a leitura dessas pesquisas e dados, pôde-se notar de um lado uma falta de consciência do advogado sobre como se dá esse desenvolvimento de carreira, sobretudo por parte do jovem egresso. Ele sai de uma graduação em que se estuda direito (quando a escola é boa), mas não se estuda advocacia. Aprende-se um conjunto de conteúdos que possibilitarão uma atuação mais ampla, mas não se aprende a captar e conquistar o cliente, a fazer negócios, a se relacionar, a gerenciar equipes e, sobretudo, a entender o mundo em que está inserida essa atividade econômica. A economia pulsa e a advocacia acompanha seu ritmo, parece ser o brocado jurídico de nosso tempo.

Daí a idéia de editar este número em torno da profissão, reunindo debates, artigos, e entrevistas com profissionais que representem instituições com diversos perfis e com trajetórias de sucesso, nomes representativos da advocacia brasileira e paulista. Por isso, entrevistamos um jurista de renome, como Modesto Carvalhosa (confira na página 14), e reunimos numa manhã, para falar da carreira e da atuação do advogado hoje, um time de nomeada: os doutores Celso Cintra Mori (representando um escritório do porte do Pinheiro Neto), Raquel Otranto (do Lilla, Huck, Otranto, Camargo e Munhoz, escritório de alto prestígio) e Hamilton Dias de Souza, nome que é grife pela advocacia em estilo boutique que seu pequeno escritório pratica na área tributária. A rica troca de pontos de vista mantida pelos três sobre carreira, fidelização do cliente, mudanças na prática dos escritórios e os perfis do profissional de hoje começa na página 24.

Do grupo de pesquisadores do GV*law*, Daniel Babinski e Daniel Wei Liang Wang produziram o artigo *Ensino jurídico e perfis do advogado* e orientaram o trabalho dos repórteres Gabriella de Lucca e Rafael de Queiroz no desenho dos cinco perfis que permeiam a carreira (entrevistaram o estagiário, o advogado júnior, o pleno e o sênior e, por fim, o advogado sócio): esse levantamento começa na página 40. Já o pesquisador Bruno Ramos Pereira se debruçou sobre "O crescimento vertiginoso dos escritórios de Direito no Brasil", como uma das expressões de que cada vez mais a prática da advocacia se aproxima da lógica empresarial (leia seu artigo na página 35).

Terminamos esse bloco com dois perfis de empreendedores que tiveram a ousadia do olhar de longo alcance. São eles o bem-sucedido advogado Bruno Pedalino, que viu no direito empresarial um nicho a desbravar em Londrina e no Norte do Paraná, e hoje expande o escritório para ousadias maiores. E o italiano Fabio Buccioli, que formado em Bolonha previu, há vinte anos, que faria bons negócios no Brasil. E apostou no seu feeling.

A revista tem muito mais leituras. Como o debate que reuniu três pesquisadores da área criminal para responder à questão *Por que a violência caiu em São Paulo?* Theodomiro Dias Neto, coordenador de Direito Criminal do GV*law*, Túlio Khan, da Coordenadoria de Análise e Planejamento da Secretaria Estadual da Segurança Pública, e Denis Mizne, diretor do Instituto Sou da Paz, na tentativa de responder à pergunta debateram sobre manutenção de políticas públicas, gestão da segurança, e profissionalização do aparato policial. A transcrição da conversa começa na página 50.

Este número tem ainda o belo e prático roteiro elaborado pela professora Beatriz Lacombe sobre gerenciamento de carreira; a reportagem *Quando a alternativa vira regra*, em que Helder Junior conta como, após a instituição da Lei de Arbitragem, a mediação se consolidou como ferramenta alternativa eficaz na resolução de conflitos. Na seção Biblioteca, um passeio pelo mundo dos livros com Ives Gandra Martins. O repórter Axel Gyldén, correspondente da revista francesa *L'Express* para a América Latina, fala sobre como o Brasil é visto na França. E em *Política, poesia e sedução*, a advogada e crítica Maria Rita Drummond nos mostra a trajetória do artista carioca Cildo Meireles, contextualizando por que ele ocupa lugar ímpar na produção conceitual nacional, merecendo o 7º Prêmio Velázquez de Artes Plásticas e até exposição badaladíssima na Tate Modern, em Londres.

Boas festas. Até janeiro, no novo ano 2009.

Leandro Silveira Pereira

Fundação Getulio Vargas
Instituição de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, criada em 20 de dezembro de 1944, como pessoa jurídica de direito privado, tem por finalidade atuar no âmbito das ciências sociais, particularmente economia e administração, bem como contribuir para a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável

Sede: Praia de Botafogo, 190 – cep 22250-900 – Rio de Janeiro – RJ
ou Caixa Postal 62.591 – cep 22257-970 – Tel.: (21) 2559-6000

Primeiro-Presidente e fundador: Luiz Simões Lopes
Presidente: Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-Presidentes: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque e Sergio Franklin Quintella

Conselho diretor
Presidente: Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-Presidentes: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque e Sergio Franklin Quintella
Vogais: Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Manoel Pio Corrêa Jr., Marcílio Marques Moreira e Roberto Paulo Cezar de Andrade.
Suplentes: Alfredo Américo de Souza Rangel, Antonio Monteiro de Castro Filho, Cristiano Buarque Franco Neto, Eduardo Baptista Vianna, Jacob Palis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, José Julio de Almeida Senna, Marcelo José Basílio de Souza Marinho e Nestor Jost.

Getulio
ISSN: 1980-5780
revistagetulio@fgvsp.br

Publisher: Leandro Silveira Pereira
Editor: Carlos Costa
Editor de arte: Marcos Ribeiro
Editor assistente: João de Freitas
Design gráfico e editoração eletrônica: André Spinelli
Coordenação editorial: Andreza da Silva Mendonça Caetano
Ilustração da capa: Weberson Santiago
Colaboraram neste número: José Batista Carvalho (revisão), Weberson Santiago (ilustrações), Gustavo Scatena, Juan Guerra, Milton Dória e Rafael Queiroz (fotografia), Axel Gyldén, Bruno Ramos Pereira, Célia Musilli, Celso Cintra Mori, Daniel Babinski, Daniel Wei Liang Wang, Denis Mizne, Emerson Fabiani, Fábio Ferreira Durço, Gabriella de Lucca, Geoffrey Scarmelote, Helder Junior, Ives Gandra Martins, José Eduardo Faria, José Geraldo de Oliveira, Juliana Schumann, Maria Rita Drummond, Mario Kanno, Modesto Carvalhosa, Theodomiro Dias Neto e Túlio Khan.

Jornalista responsável: Carlos Roberto da Costa (MTPS 11.862)

Direito GV
Diretor: Ary Oswaldo Mattos Filho
Vice-Diretor acadêmico: Antonio Angarita
Vice-Diretor administrativo: Paulo Goldschmidt

GVlaw
Diretor Executivo: Leandro Silveira Pereira

Endereço Direito GV:
Rua Rocha, 233 – 01330-000
São Paulo – SP
Tel.: 3281-3330
www.fgv.br/direitogv/gvlaw

Impressão e Acabamento:
Log & Print Gráfica e Logística S.A.

SUMÁRIO

03 Os perfis da advocacia hoje no Brasil
Por Leandro Silveira Pereira

06 Notas curtas: Notícias do mundo do Direito

08 Vida acadêmica: teses que apontam novos caminhos

10 Olhar transatlântico: o Brasil visto da França
Por Axel Gyldén

14 Em busca dos valores perdidos
Entrevista com Modesto Carvalhosa

20 Mediação: Quando a alternativa vira regra
Por Helder Júnior

24 Debate: A atuação do advogado hoje
Por Celso Cintra Mori, Raquel Otranto e Hamilton Dias de Souza

34 O Vertiginoso crescimento dos escritórios de Direito no Brasil
Por Bruno Ramos Pereira

38 A advocacia em números
Por Mario Kanno

40 O ensino jurídico e os perfis do advogado
Por Daniel Babinski, Daniel Wei Liang Wang, Gabriella de Lucca e Rafael de Queiroz

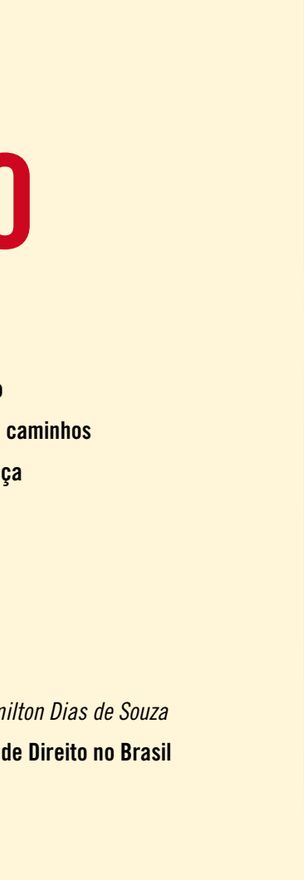
46 Visão de longo alcance: o sucesso de empreendedores
Por Célia Musilli e Geoffrey Scarmelote

50 Debate: Por que a violência caiu em São Paulo?
Por Theodomiro Dias Neto, Denis Mizne e Túlio Khan

58 Biblioteca: os títulos que fizeram minha cabeça
Por Ives Gandra Martins

60 Cildo Meireles: política, poesia e sedução
Por Maria Rita de Carvalho Drummond

65 Gerenciamento de carreira: um manual de instruções
Por Beatriz Lacombe



Capa. Os advogados Celso Cintra Mori, Raquel Otranto e Hamilton Dias de Souza, participantes do debate sobre a atuação do advogado hoje, são retratados na capa pelo traço do ilustrador Weberson Santiago a partir de foto de Gustavo Scatena.



NOTAS CURTAS

FGV Projetos realizará a modernização do judiciário

No dia 8 de dezembro, quando se comemora o "Dia da Justiça", será lançado oficialmente o programa de Planejamento de Estratégia e Gestão para o aperfeiçoamento e a modernização da Justiça brasileira. Esse programa é resultado da decisão do Encontro Nacional do Judiciário, realizado em agosto passado em Brasília e presidido pelo ministro Gilmar Mendes, do STF e presidente do Conselho Nacional de Justiça. Do encontro participaram e debateram assuntos de interesse do Judiciário os presidentes de todos os Tribunais do País.

Esse planejamento seguirá um modelo de gestão, estabelecendo metas, prazos e indicadores para avaliar o desempenho dos Tribunais. E a FGV Projetos fará parceria nesse trabalho com o CNJ. Alguns Tribunais Regionais do Trabalho (2ª Região-SP, da 12ª Região-SC) já passaram por essa modernização e outros (4ª Região-RS; 10ª Região-DF; 5ª Região-BA) já aderiram ao expertise da FGV Projetos e estão com a implantação em andamento.

A Carta do Judiciário, o documento resultado do Encontro Nacional do Judiciário, que ocorreu no dia 25 de agosto, em Brasília, estabeleceu diversas diretrizes para o trabalho de modernização da justiça. A celeridade, a facilidade e a simplificação da prestação jurisdicional e do acesso à Justiça, a ampliação dos meios de alcance à informação processual, encabeçam a lista. Que segue com o aprimoramento da comunicação interna e externa e também do atendimento ao público, aproveitamento racional e criativo dos recursos humanos e materiais, e a otimização dos recursos orçamentários. A relação apontada pela Carta do Judiciário enfatiza ainda a valorização e qualificação dos servidores, o melhor uso da tecnologia em prol do acesso à Justiça e o desenvolvimento de políticas de segurança institucional.

O direito privado na União Européia

Em outubro, o GV*law* e o Centro de Direito Global da Direito GV promoveram a palestra "Some Thoughts on the Common Core of European Private Law Project: Can and should it be replicated in Latin American?", com o professor Joseph Page. A palestra foi mediada por Salem Nasser, do Centro de Direito Global da Direito GV, e Rabih Nasser, coordenador do GV*law*. Joseph Page falou sobre o projeto desenvolvido pela União Européia, em que são mapeados os traços comuns e fundamentais do direito privado nos vários países que a constituem, especialmente no que diz respeito aos contratos, às obrigações e à propriedade. Esse mapeamento, contudo, não se confunde com o processo de harmonização de legislação – como faz a Unidroit –, na medida em que não pretende produzir direito uniforme. Utilizando metodologias do direito comparado, o objetivo é mapear os elementos comuns e, eventualmente, os distintivos, dos direitos privados nacionais.

Segundo os organizadores, a idéia de trazer o professor Page para discutir o direito privado foi verificar a viabilidade de se replicar esse modelo entre os países da América Latina.

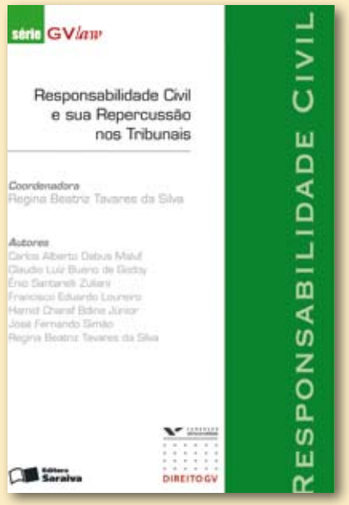
GV*law* lança obra na área de direito societário

Para refletir sobre a gestão e o controle das sociedades, o GV*law,* programa de especialização modular e de educação continuada da Direito GV, lançou há pouco a obra ***Gestão e Controle***, com a coordenação dos professores Maria Eugênia Reis Filkelstein e José Marcelo Martins Proença. No prefácio, os coordenadores explicam que a matéria central desse novo volume é pensar como as sociedades são controladas e conduzidas. O livro abre com um capítulo escrito por José Marcelo Martins Proença abordando a questão da convivência entre o interesse público e privado.

Outro assunto tratado são as ofertas públicas de aquisição de controle, no texto dos professores Newton de Lucca e Ilene Patrícia Noronha Najjarian. O livro ainda conta com a colaboração de Felipe Demori Claudino, Francisco Satiro de Souza Júnior, João Ricardo de Azevedo Ribeiro, Márcio Tadeu Guimarães Nunes e Maria del Pilar Galeote Muñoz.

O livro é mais uma obra da Série GV*law,* coordenada por Fábia Fernandes Carvalho Veçoso, publicados em parceria com a Editora Saraiva. A coleção se insere no projeto de produção de pesquisa adotado pelo programa de educação continuada e especialização da Direito GV. A partir do conteúdo das aulas dos cursos, busca-se a construção de conhecimento que seja adequado a estudantes, advogados e demais profissionais interessados, os quais têm a sua atuação pautada pelas novas demandas do mercado. Entre os livros da série estão *Direito e Conjuntura,* de José Eduardo Faria; *Crimes Econômicos e Processo Penal,* coordenado por Celso Sanches Vilardi, Flávia Rahal Bresser Pereira e Theodomiro Dias Neto; e *Responsabilidade Civil e Sua Repercussão nos Tribunais,* coordenado por Regina Beatriz Tavares da Silva.









VIDA **ACADÊMICA**

Teses e dissertações que apontam novos caminhos

ONGS, RECURSOS PÚBLICOS E LEGISLAÇÃO

Com o objetivo de estudar as normas que disciplinam as transferências de recursos públicos para as ONGs, Natasha Schmitt Caccia Salinas elaborou a dissertação de mestrado "Avaliação Legislativa no Brasil: Um Estudo de Caso sobre as Normas de Controle das Transferências Voluntárias de Recursos Públicos para Entidades do Terceiro Setor", orientada pelo professor José Eduardo Faria. A tese foi defendida no dia 6 de junho deste ano, na Faculdade de Direito da USP. Os professores Carlos Ari Sundfeld e Diogo Rosenthal Coutinho participaram da banca, além do orientador.

Natasha buscou avaliar a eficácia da legislação que controla os recursos, e também os efeitos que ela produz. "O controle *[de recursos]* é apenas formal e, na verdade, não existe, porque a legislação é bastante caótica e não é cumprida devidamente", afirma a autora. São transferidos do governo federal para as ONGs, por ano, em torno de R$ 2 bilhões, mas nem todas as entidades do país têm o privilégio de receber esse dinheiro. O poder público é excessivamente burocrático no controle da transferência, mas não afere, de fato, que entidades têm capacidade operacional para gerir os recursos destinados a elas.

O interesse pelo tema partiu de uma atuação profissional da autora, que já trabalhou com entidades do terceiro setor, ajudando-as a gerir os recursos públicos que recebiam do governo. "Ficava muito intrigada, pois o Estado as obrigava a cumprir normas como se elas fossem um órgão público. Aí é que surgem os mil problemas, porque as ONGs não são órgão público e não sabem atuar dessa forma", reflete. Ela constatou, ao entrevistar 18 entidades e ao analisar também as auditorias do Tribunal de Contas União (TCU), que as ONGs ficam perplexas ao terem de cumprir todas as regras de gestão de recursos e acabam se desviando de sua missão principal, que é justamente realizar políticas públicas. Segundo Natasha Salinas, "a entidade recebe o dinheiro, mas o trabalho administrativo de gerir o valor obedecendo a regras de direito público precisa ser oferecido como contrapartida". É aí que está o problema, já que a ONG geralmente não tem como oferecer isso. A pesquisadora verificou nas auditorias do TCU que boa parte das entidades que desviam recursos cumpre, do ponto de vista formal, todas as regras. Ao se preocupar muito com a burocracia, o poder público não faz a seleção correta dos beneficiados. Não há um processo seletivo para escolher as ONGs e, na maioria das vezes, a influência política é o que mais pesa.

Os dois grandes instrumentos jurídicos que disciplinam essas transferências são os convênios e termos de parceria. O termo de parceria só pode ser celebrado com ONGs que receberam a titulação de OSCIP. Ele foi criado, em 1997, para flexibilizar as regras burocráticas do convênio e diminuir a burocracia na transferência de recursos públicos. Com o termo de parceria "se imaginou que o Estado iria ter que olhar muito mais para o resultado daquilo que a ONG realizou com o dinheiro recebido do que checar se ela fez licitação". Na prática isso não acontece. O que vem sendo celebrado são os convênios, que é o modelo antigo, excessivamente burocrático, com muitas regras de difícil compreensão e legislação esparsa. Natasha afirma que o termo de parceria virou letra morta e hoje há uma forte discussão sobre a construção de um estatuto específico para o terceiro setor.

A dissertação é dividida em quatro partes. A primeira faz considerações teóricas sobre modelo de avaliação legislativa, a segunda e a terceira trazem uma reconstituição dos problemas ou necessidades sociais que motivaram a edição das normas examinadas e dos objetivos declarados ou implícitos pelos editores dessas normas, enquanto a quarta parte aborda os instrumentos previstos na legislação que se destinam a atingir os objetivos normativos. Segundo o professor José Eduardo Faria, seu orientador, o primeiro mérito de Natasha foi trazer para a discussão o terceiro setor, já que não há trabalhos muito acurados nesse sentido. Para ele, Natasha faz uma bela reconstituição dos desafios teóricos e analíticos que os administrativistas têm hoje pela frente. Natasha Salinas também discute o impacto das regras de direito administrativo sobre o controle das transferências voluntárias de recursos públicos a organizações da sociedade civil de interesse público, as chamadas OSCIPs. "Além de equilibrado, bem estruturado e muito bem escrito, o trabalho vai muito além do direito administrativo, abrangendo também o direito financeiro e o direito constitucional, o que o levou a ser aprovado com distinção pela banca examinadora", considera Faria.

Natasha Salinas afirma que os impactos normativos e a avaliação legislativa são muito incipientes no Brasil, apesar de já serem bastante estudados em outros países. "Não temos nada muito sistematizado e nada colocado de forma abrangente, no sentido de explicar o que significa avaliar a legislação sob a perspectiva dos seus impactos. O Brasil está engatinhando muito em relação a isso ainda", explica. Ela espera que sua dissertação reforce no Direito brasileiro a importância de um despertar para a avaliação dos impactos da legislação na sociedade.

Gabriella de Lucca

EDITORA FGV

Lançamentos



Publicações de Direito



Outros títulos



Publicações FGV Management



A Editora FGV oferece publicações de excelência em diversas áreas do conhecimento.
São mais de 250 títulos de autores brasileiros e estrangeiros, fundamentais para a formação intelectual e o debate no campo das ciências sociais - história, economia, administração, direito, marketing e negócios, entre outros.

Desconto Especial
A Editora FGV está concedendo um desconto de 25% para pedidos acima de 20 exemplares.* Pagamento facilitado, parcelado em até 6x sem juros nos cartões de crédito.
(*) Exceto nas promoções, Coleção Digital e revistas

Coleção digital



www.fgv.br/editora Tel.: 0800 21 7777 | E-mail: pedidoseditora@fgv.br

FGV EDITORA



OLHAR TRANSATLÂNTICO

Para o correspondente da revista francesa *L'Express*, "em São Paulo – essa Nova York da América do Sul –, certas vidas parecem até roteiro de seriado americano"

Responsável pela cobertura da América Latina na revista francesa *L'Express*, Axel Gyldén é autor de um livro de história sobre o Brasil, *Le Roman de Rio* (O Romance do Rio), publicado em 2007. O jornalista, que viaja e escreve sobre o Brasil há 15 anos, conta para *Getulio* como os franceses vêem nosso país. E o faz em boa hora: em 2009 o Brasil comemora o Ano da França.

Por Axel Gyldén

A fascinação que o Brasil exerce sobre os viajantes europeus é facilmente explicável: é aquela do Velho Continente pelo Novo Mundo. País emergente, o Brasil é uma nação em mutação, onde a realidade social se transforma eternamente. Na Europa ocidental as estruturas socioeconômicas – herdadas da História – são solidamente estabelecidas. Elas parecem petrificadas, evoluem pouco, não geram surpresa nenhuma. Um provérbio resume perfeitamente a imobilidade da sociedade francesa e a impossibilidade de melhorar de condição de vida para uma classe social mais elevada: "O elevador social está quebrado".

Que enorme contraste entre o que se passa no Brasil, onde estive no último mês de setembro durante duas semanas! Não voltava ali há dois anos e encontrei um país diferente do que vi em 2006, o qual, por sua vez, não era o mesmo que havia conhecido no decorrer dos anos anteriores, desde minha primeira reportagem sobre estas terras em 1994. Daí o interesse desta última reportagem sobre a explosão da classe C, do aumento do crédito ao consumo e da diminuição da pobreza. Os leitores franceses aprenderam assim que, pela primeira vez na história brasileira, mais da metade da população (52%, segundo um estudo da FGV) pertence à classe média (C). E que, nos últimos anos, cerca de 20 milhões de pessoas (duas vezes a população de Portugal) saíram de condições miseráveis para integrar o mercado de consumo. Em suma, que o Brasil é agora um país menos desigual, menos injusto. Hoje em dia os franceses, que cresceram com a imagem de que o Brasil pertence ao Terceiro Mundo, percebem que essa visão, aprendida na escola, está cada vez mais ultrapassada.

Confessamos: no decorrer da história da França, o episódio da "França Antártica" com Villegagnon no Rio de Janeiro não representa nem mesmo alguns segundos

Até poucos anos atrás, a imagem do Brasil se resumia a uma porção de clichês – que têm sua razão de ser – tais como o carnaval do Rio, a praia de Copacabana, futebol e samba, sensualidade, mistura racial. Mas as coisas mudam. Em 2005 o Ano do Brasil na França permitiu melhorar consideravelmente o conhecimento sobre o Brasil graças a dezenas de programas televisivos e centenas de artigos dedicados a este país durante aquele período, além de exposições, mostras, apresentação de artistas. Sem dúvida o Ano da França no Brasil, agora em 2009, permitirá, por sua vez, refinar a perspectiva brasileira sobre a realidade francesa.

Alguns segundos no Novo Mundo

Hoje, um número crescente de franceses toma consciência de que, na América do Sul, um gigante chamado Brasil desperta. Daqui para a frente será um país visto como uma "Superpotência do Sul", não somente em razão da força de sua agricultura e de sua produção de minérios, mas igualmente pelo seu enorme potencial petrolífero, sua capacidade de pesquisa e produção industrial, em particular aeronáutica. No entanto, é preciso reconhecer: dentro do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), o B é aquele sobre o qual o grande público é mais mal informado. É um paradoxo, dado que entre os países do BRIC o Brasil é a única nação de cultura latina com a qual, por definição, a França possui profunda afinidade.

Entretanto, esse relativo desconhecimento do Brasil se explica. Através dos séculos a política internacional da França esteve orientada para a Europa (Rússia inclusa), a África, o Oriente Médio e mesmo a Ásia, onde possuía colônias: Vietnam e Camboja, na Indochina, ou ainda a região de Pondichéry e Chandernagor, na Índia.

Para Paris, a América Latina só raramente (e de maneira pontual) representou uma prioridade na agenda de relações internacionais. Nós confessamos: no decorrer da longa história da França, o episódio da "França Antártica" com Villegagnon no Rio de Janeiro (1555-1565) ou o do cerco da baía de Guanabara e da pilhagem do Rio por Duguay-Trouin em 1711 não representam nem mesmo alguns segundos. Brasil e a América Latina não são, para a grande mídia francesa, uma prioridade editorial. A razão dessa negligência é simples e cínica: qualquer transtorno sociopolítico, mesmo importante, que aconteça no continente sul-americano, terá impacto geopolítico bastante limitado sobre a França, ao contrário, por exemplo, de acontecimentos da mesma dimensão que ocorram na África do Norte ou na Europa Central.

Outro fator explica o desconhecimento francês sobre a realidade brasileira: é o ensino, muito limitado (e opcional), da língua portuguesa na escola. Para comparar, o idioma espanhol é a segunda língua estrangeira mais ensinada nas escolas francesas, perdendo apenas para o inglês. Como resultado, é mais fácil para um francês mudar-se para Buenos Aires do que para São Paulo ou Rio de Janeiro. Essas razões explicam por que dom Pedro II ou Getulio Vargas não gozam de praticamente nenhuma notoriedade na França, malgrado a existência de um punhado de trabalhos históricos dedicados ao Brasil desde 2005 e do famoso Ano do Brasil, já mencionado aqui.

País mestiço de apresentadoras suecas

Por fim, esse déficit de notoriedade se explica pelas dimensões gigantescas deste país, dezesseis vezes mais extenso que a França. O Brasil é de fato um país difícil de descrever, por ser imenso, complexo e deslumbrante. Diferentemente dos Estados Unidos, onde existe uma narrativa nacional da qual todos os americanos conhecem bem os parâmetros (a terra da liberdade, o sonho americano etc.), o Brasil possui uma história (melhor: várias histórias) muito mais contrastante. Os índios, a Amazônia, os mestiços do Nordeste, as indústrias de São Paulo ou ainda os gaúchos do Sul, cada um possui a sua própria visão das coisas. Esse é um dos problemas insolúveis para correspondentes e enviados especiais estrangeiros – que tentam fazer com que seus leitores ou telespectadores compreendam a realidade brasileira. A diversidade se recusa à simplificação e nós compreendemos a realidade de maneira diferente se estamos em Manaus, em Brasília ou no Rio de Janeiro. O único relato comum existente é aquele, já antigo, da suposta aliança das três raças. Porém, essa doutrina oficial está completamente obsoleta.

Notemos que os franceses que visitam Brasil ficam em geral surpresos (e decepcionados) ao descobrir que o mito do "país da mestiçagem", tal como eles o imaginavam, não corresponde à realidade cotidiana que encontram. Em geral a força do preconceito racial entre a elite branca (a qual, evidentemente, se defende dizendo que possui apenas "preconceitos sociais"; mas, afinal, que diferença faz?) provoca estupor e consternação. Na realidade, é infinitamente mais fácil ver casais mistos (negros com brancos) nas ruas de Paris do que no Rio de Janeiro. Para ter idéia do quanto o preconceito racial está profundamente incrustado no inconsciente coletivo do país "mestiço", basta passar um dia no mundo brasileiro da moda ou constatar que as apresentadoras de televisão brasileiras são mais louras que na Suécia. Esse problema ou esse detalhe é regularmente evocado nos artigos da imprensa francesa dedicados à Semana de Moda de São Paulo (ou SP Fashion Week).

Quanto a mim, me dei conta de como a abolição da escravidão era um acontecimento recente no dia em que uma senhora da "velha guarda" de uma escola de samba me disse que a avó dela – e ela a conheceu bem – nasceu antes de 1888, ou seja, numa época em que a escravidão ainda não tinha sido abolida! Eu falava, portanto, com alguém que conheceu pessoalmente um contemporâneo de dom Pedro II! Em suma, para um francês é como se a data da abolição fosse ontem de manhã. E, já que somente cinco ou seis gerações nos separam desse acontecimento histórico, não é de surpreender que os preconceitos raciais da época sejam transmitidos até nossos dias.

Burguês inigualável, proletário inimaginável

De volta à imagem do Brasil na França, é inegável que o país suscita um interesse crescente. Isso se explica, é claro, pelo desempenho econômico e pela presença de investidores franceses, mas também pelo perfil de seus dois últimos presidentes da República. Francófilo e francófono, Fernando Henrique Cardoso era sem igual para encantar interlocutores franceses, fossem empresários, diplomatas ou jornalistas. No quesito sedução, ele é inigualável e assim permanece. O presidente Lula, por sua vez, se fez ver raramente, quase nunca, pela mídia francesa. Ao todo, concedeu apenas uma entrevista à mídia francesa desde sua primeira eleição, em 2002. No entanto, como em todo o mundo, seu perfil fascina. É preciso dizer que uma trajetória como a sua é inconcebível na França, onde a maior parte da classe política passou pela famosa ENA, a Escola Nacional de Administração criada pelo general De Gaulle. Sem sequer falar em presidente negro ou mestiço, é inimaginável que um antigo sindicalista ou mesmo um homem (ou mulher) nascido fora de um meio burguês consiga chegar, hoje em dia, ao topo do Estado francês.

É mais fácil ver casais de negros com brancos em Paris do que no Rio. Para ter idéia do preconceito no país "mestiço", basta ver as louras apresentadoras da TV

Logo após o início de seu mandato, entretanto, o presidente Lula perdeu para o presidente venezuelano Hugo Chávez o primeiro lugar frente aos holofotes. Não apenas por este último se notabilizar na arte de fazer os outros falarem dele. Mas, principalmente, por corresponder, dentro do imaginário de certa parcela da esquerda francesa, à imagem fantasiada do revolucionário latino-americano. No entanto, há dois anos, em razão de seus excessos, a estrela do comandante Chávez enfraquece-se na cena midiática francesa. O presidente venezuelano não está mais na moda como já esteve. Devido a um efeito de empuxo, é agora Lula e o Brasil, cujos programas resultam em avanços econômicos e sociais concretos, especialmente no campo da luta contra a pobreza, que retêm a atenção da mídia francesa.

É certeza: no intervalo de alguns poucos anos o olhar dos franceses sobre o Brasil mudou. Há apenas uma década, não era raro ouvir diplomatas franceses fazerem piada ao repetir as expressões malvadas que o general De Gaulle teria dito sobre o Brasil. "O Brasil não é um país sério", teria afirmado o antigo chefe do Estado francês. Em outra circunstância, ele teria parafraseado Stefan Zweig, autor do livro *Brasil, País do Futuro*, ironizando: "O Brasil? Um país do futuro... e que permanecerá lá indefinidamente!" Sem dúvida esse olhar sobre o Brasil mudou: hoje, não passaria pela cabeça de ninguém fazer pelas costas piada sobre o Brasil, cujas reservas petrolíferas, se forem provadas, alcançarão um nível comparável às da Rússia e Venezuela. Em São Paulo, de onde dirige a agência de publicidade For Results, o diretor Frédéric Junck resume a visão geral dos franceses: "Quando cheguei aqui, há 20 anos, os franceses consideravam o Brasil como o maior dos países pobres. Há dez anos era o menor dos países ricos. Agora eles estimam que é talvez hora de integrá-lo ao grupo de países do G8. As coisas mudam rápido no Novo Mundo."

2009: Ano da França no Brasil

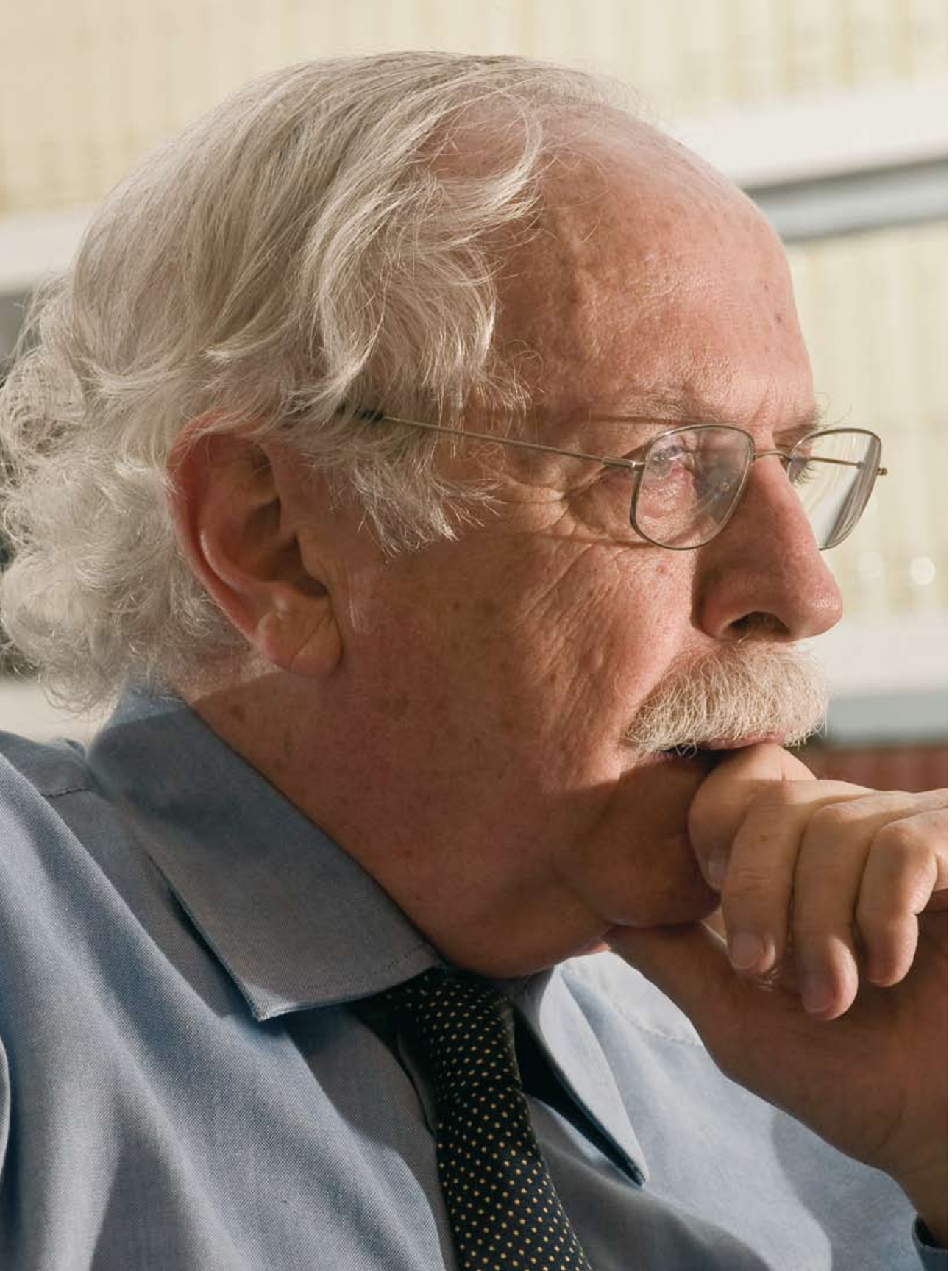
Nos dias 22 e 23 de dezembro próximos será oficialmente lançado, pelos presidentes Luiz Inácio Lula da Silva e Nicolas Sarkozy, o ano da França no Brasil. Na ocasião o presidente francês estará em visita a nosso país também para a solenidade. O evento foi organizado em resposta ao Ano do Brasil na França, que aconteceu em 2005 – e ambos têm como principal objetivo fortalecer a parceria estratégica entre os dois países.

As celebrações que marcarão o Ano da França no Brasil acontecerão de 21 de abril a 15 de novembro de 2009, proporcionando à França a oportunidade de apresentar, nas diversas regiões brasileiras, a sua diversidade cultural e seu estágio atual de desenvolvimento em diversas áreas do conhecimento. A implementação do Ano é resultado da cooperação entre agentes governamentais, setor privado, profissionais da cultura, artistas, intelectuais, pesquisadores, sociedade civil e mídia dos dois países.

A programação está sendo elaborada pelo comissariado francês e brasileiro, cujos presidentes são o diretor regional do SESC São Paulo, Danilo Santos de Miranda, e o embaixador e presidente do Grand Palais de Paris, Yves Edouard Saint-Geours. O França-Brasil 2009 ainda conta com a curadoria da diplomata francesa Anne Louyot. Para elaborar essa programação os comissariados terão por base três conceitos: a França de hoje, que abordará a criação contemporânea, a pesquisa e a inovação e o desenvolvimento sustentável; a França da diversidade, ressaltando a mestiçagem, a tradição, o patrimônio, a criatividade e a diversidade cultural francesa; e a França aberta, em busca de parcerias franco-brasileiras, e também com outros países do mundo, que devem inspirar os projetos, além de debates sobre os grandes temas da globalização.

Entre os projetos já chancelados pelos comissariados estão a exposição de Marc Chagal, no Museu de Arte de São Paulo (MASP), a Mostra 50 Anos de Cinema da África Francófona, na Aliança Francesa de Salvador, e o V Curso de Inverno de Direito Internacional de Belo Horizonte. Mas o destaque ficará por conta da exposição das obras de Henri Matisse, que acontecerá em São Paulo, na Pinacoteca do Estado. Será a primeira vez que um grande número de obras desse artista virá à América Latina.

Gabriella de Lucca



EM BUSCA DOS VALORES PERDIDOS

Seja no embate com a parte contrária, na formulação de negociações ou na condução de sua carreira, o advogado deve ter sempre presente o espírito dos valores e com eles permear toda sua atividade

Por Carlos Costa e Leandro Silveira Pereira
Fotos Gustavo Scatena

Especializado em direito societário, autor de inúmeros livros sobre o tema, sócio de um escritório respeitado, professor da Faculdade de Direito da USP entre 1971 e 1985 e presidente do Condephaat entre 1984 e 1987, aos 76 anos Modesto Carvalhosa parece querer apenas ser sábio. Convidado pelo fotógrafo a trocar de lado na mesa, para captar a luz do dia que se vai – momentos antes de um temporal que tudo escurece –, troca de lado também a cadeira. É muito cômoda e foi presente de um amigo, conta. "Elogiei a cadeira de seu escritório quando fui visitá-lo e no dia seguinte recebi esta igual de presente. Deveria ter elogiado a Mercedes ou algum quadro do Picasso que ele tivesse no escritório", diz, brincando.

Nesse tom, que alterna leves picardias e profundas reflexões, o consagrado jurista recebeu a equipe de *Getulio* para a seguinte conversa:

Olhando a sua trajetória, o que o senhor considera que foi importante para chegar aonde está hoje?

Modesto Carvalhosa Tudo é uma questão de sorte na vida. Na faculdade, quando ganhei o Prêmio Brasileu Garcia de direito penal, prêmio difícil de conseguir, achei que seria criminalista e gostava e me dedicava com muito empenho. Todo estudante gosta de direito penal. É uma verdadeira catapora ou sarampo *[risos]*, depois passa. O interesse pelo direito societário surgiu quando estagiei com Benedito Pati, que tinha um escritório de grande prestígio, que abrangia a advocacia empresarial de diversos setores, inclusive multinacionais. Lá tive uma escola extraordinária. O Pati era um advogado inteligente, uma cultura fantástica e um homem arquipioneiro com toda a teoria e prática trazida da Itália. Ele foi discípulo do Túlio Ascarelli, judeu exilado político no Brasil e o maior especialista em di-

reito comercial de sua época. Ascarelli criou uma escola para jovens advogados em sua própria casa para ensinar a modernidade em direito comercial, sobretudo direito societário.

Ele tinha uma visão moderna da advocacia.

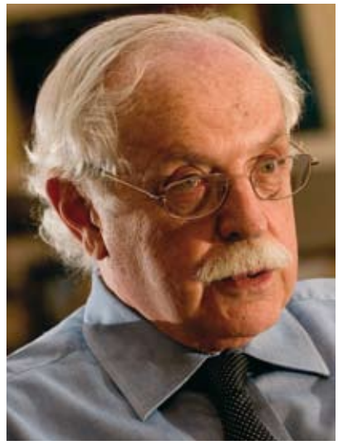
Modesto Carvalhosa Sim, sua escola era de uma modernidade total. Com isso a minha vida universitária mudou. Como fui ótimo aluno na Faculdade de Direito da USP, o diretor na época, Luiz Eulálio de Bueno Vidigal, me chamou para fazer doutoramento. Fiquei lisonjeado com o convite e, em 1966, terminei o doutorado e em seguida fui para a Itália fazer um curso de pós-doutorado com uma bolsa de estudo muito boa e preparei a minha tese de livre docência na área de direito econômico. A partir daí, segui carreira universitária e, por quatro anos, tive outra grande escola, como assistente do professor Filomeno Costa. Era muito exigente, nunca faltava às aulas, cobrava muito dos alunos.

Como se deu a virada para sua área de atuação na advocacia?

Modesto Carvalhosa A vida não é uma opção, algo pensado, mas um acaso, uma série de encontros, desencontros e oportunidades. Nos anos 50 e 60, o que havia eram grandes advogados com pequenos escritórios, o que se buscava era o prestigio pessoal, o reconhecimento dos pares. Aqui em São Paulo eram poucos os grandes escritórios. Havia o Pinheiro Neto, talvez com 5% do tamanho que tem hoje, o do Egberto Lacerda Teixeira, algum outro. Mas eu acreditava que tinha nascido para ser um advogado de batalha, de combate, então queria seguir mais o modelo de prestígio pessoal. Nos anos 70 comecei a escrever os livros de direito societário e, por ter escrito esses livros, passei a ser considerado um jurista. Como era extremamente combativo, achava que minha vocação era ser um guerreiro e no fim acabei sendo um jurista *[risos]*. As pessoas vêm aqui me consultar ou pedir um parecer como se eu fosse assim um homem distante... Quando na realidade eu gostaria de ser um batalhador, ir ao fórum, fazer audiência, fazer sustentação oral. Mas não planejei me tornar um jurista famoso, tipo o Miguel Reale. Ele provavelmente desde menino pensava: "Quando crescer quero ser um jurista famoso!" *[risos]*. Comigo foi por acaso. Os livros que escrevi fizeram com que me considerassem um jurista.

Que advogados da geração anterior serviram de inspiração ou modelo?

Modesto Carvalhosa Foram muitos. Emílio Hipólito, Noé Azevedo, Ataliba Nogueira, Honório Monteiro, mas, sobretudo, os ligados ao Instituto dos Advogados. O instituto era um pequeno escritório na Rua João Brícola, um lugar fechado, com uns 30 advogados de uma cultura extraordinária, grande combatividade e muito prestígio. Eram a elite da elite da advocacia da época.



O senhor diz que aprendeu muito como estagiário do Benedito Pati. Quem foi seu estagiário e se tornou grande estrela?

Modesto Carvalhosa Muitos alunos meus se tornaram grandes advogados. Essa geração que hoje tem 55 anos estudou comigo na Faculdade de Direito da USP. Fui paraninfo de quase todas as turmas para quem lecionei naquela escola. Não vou citar nomes, falar de A ou B. Não acho correto ficar fazendo propaganda, já extrapolo no auto-elogio de dizer que fui paraninfo de todas as turmas *[risos]*.

A formação se dá mais na sala de aula ou como estagiário de bons advogados?

Modesto Carvalhosa Acho que as duas coisas. Utilizando um conceito de Freud, a formação do advogado é muito baseada nos modelos que o aluno tem, nos padrões que ele copia. Desde criança, na mais tenra idade, temos os modelos que seguimos. Aquilo de o filho imitar o pai. Então o professor que não falta, que é exigente, dá a matéria, corrige provas, aplica notas baixas, mas que ao mesmo tempo é cordato, simpático, esse é um grande modelo. Como docente procurei seguir o modelo do Filomeno Costa. Não faltar às aulas, ter uma atitude simpática e receptiva nas aulas, prestigiar o aluno. Quando estudei em Estrasburgo tive um mestre alemão que também foi um modelo. Quando um aluno, e éramos todos pós-graduados, fazia uma pergunta, ele sempre começava a resposta assim: "Monsieur, vous avez raison". Sempre respondia que o aluno tinha razão – independentemente de a pergunta não ser das melhores. E esse foi um belo exemplo, pois quando um aluno faz pergunta, na maior parte dos casos está constrangido, com medo do fracasso perante todos os colegas, sempre tão competitivos. Isso foi uma escola e procurei ser assim, como professor, reproduzindo os modelos que tive.

A busca do comprometimento com o aluno.

Modesto Carvalhosa Exatamente, o comprometimento e a cumplicidade com o discente. E, freudianamente falando, parece até que sou psicólogo, pois esta é a segunda vez que cito Freud, o pior sentimento que há para o ser humano é sentir o desprezo. O aluno gosta de ser levado a sério e não ser desprezado. E o aluno se sente desprezado pelo docente quando faz uma prova péssima e o professor vai lá e dá 7 ou 8 para toda a sala. Agora, se o professor corrige rigorosamente as provas, e o aluno que mereceu 4 recebe essa nota, e o que mereceu 9 leva 9, isso é exigência. O professor dá a nota que o aluno realmente merece e este se sente gratificado, pois sabe que seu trabalho foi lido, que passou por uma avaliação. O aluno gosta de sentir-se objeto da preocupação e dedicação do mestre. Qual a diferença entre o professor e educador? O educador transmite valores.

Então, o professor rigoroso, exigente, que transmite sua visão de mundo, ele é querido, pois o aluno sabe que aprende com ele.

Com 51 anos de profissão, como o senhor vê a figura do advogado hoje comparada com a das gerações anteriores?

Modesto Carvalhosa É fácil para uma pessoa na minha idade ficar metendo o pau. "A geração atual não presta, não lê, não se concentra, não sabe escrever." Em uma conversa com a Esther Figueiredo de Ferraz, minha amiga, professora de direito penal, ela me falava: "Essa moçada de hoje sabe muito mais do que a gente sabia na idade deles. Têm mais conhecimento. É uma coisa impressionante o que sabem e nós não sabíamos nada". Fiquei muito besta com essa constatação. Esther foi a melhor aluna em todos os colégios, cursos e faculdades por onde passou, a primeira mulher a dar aula na Faculdade de Direito da USP. Faz uns três anos dessa conversa – estive há duas semanas em sua missa de sétimo dia. Ela devia estar com 90 anos na época dessa conversa que reproduzo, mas há muita seriedade e lucidez nessa reflexão. Não podemos falar que a mocidade de hoje não tem grande conhecimento sobre o direito ou que sabe menos. Isso não é verdade. Na minha época, o que havia era um curso de humanidades muito bom. E essa formação vinha da base, dos colégios por onde minha geração passou.

O ensino médio aprofundava mais, certo?

Modesto Carvalhosa Sim, e havia excelentes colégios na rede pública, como o Caetano de Campos e o Roosevelt, e na rede privada, como o São Luiz, o São Bento. Havia um rigor e uma exigência muito grandes. Eu falo francês e nunca fiz curso de Aliança Francesa. Aprendi no secundário, no Colégio Caetano de Campos. Aprendia-se para valer. A base era sólida. Então, todos aqueles grandes mestres e advogados se tornaram grandes por causa da formação que tiveram nos colégios. Hoje existe uma idéia mais profissional e prática na formação do advogado. Em minha época, e na dos que foram os meus mestres e dos que me acompanharam, os advogados eram homens pouco ligados a dinheiro, pouco preocupados com o lado do negócio, do business, do sucesso. O que se queria era ter prestígio, ser considerado pelos pares. Buscava-se o poder, não o poder político, mas o poder pessoal. Ser uma pessoa pública, presidente de uma entidade, ser respeitado pela sociedade.

E qual é o mote hoje?

Modesto Carvalhosa Hoje o que um jovem advogado deseja é ser um profissional capacitado para poder ter dinheiro e consumir – nem diria que o mote seja ficar rico. É diferente: o bacharel tem a formação da gastança, não de poupador. Afinal, a nossa é uma sociedade de consumo, não de acumulação de riqueza. Tanto é que, quando um estudante entra na universidade, seu objetivo é ganhar dinheiro para ter uma vida com grande conforto. Não ouço o aluno dizer: "Quero ser advogado para ficar milionário". Isso não tem a menor função – só se ele se tornasse um tributarista como o Hamilton Dias de Souza, mas seria uma exceção *[dá uma bela risada]*. Os jovens advogados têm como objetivo o status, a aparência de riqueza e a capacidade de consumir, tanto que entram em um desses escritórios enormes, ficam anônimos, mas ganham dinheiro e assim podem comprar um Audi. O que realmente desejam é ter o status, consumir em alto padrão, claro, preferentemente sendo um advogado responsável e bom profissional.

Eu era batalhador, queria ir ao fórum, fazer audiência, não planejei ser jurista como o Miguel Reale, que desde menino devia pensar: "Quando crescer serei jurista famoso!"

Que conselho daria para um estudante se tornar um advogado mais completo?

Modesto Carvalhosa Pensar em valores. Primeiro, tendo clara consciência de que seu objetivo é consumir e que vive em um mundo onde os valores são de consumo – e que isso gera uma competitividade muito grande. O que é péssimo para o profissional, pois ele sofre muito. Nunca terá dinheiro que chegue para consumir tudo o que lhe é proposto. Depois, ter uma idéia dos valores do direito. Tenho a impressão de que as pessoas não têm muita clareza sobre eles. Por exemplo, o direito é fundado em valores que hoje estão colocados na Constituição, no Código Civil, no Código do Consumidor, do idoso, do menor. São valores metapositivos ou pós-positivos que permitem que ele realmente saiba como lidar com o direito. Outro exemplo: a função social do contrato. O advogado hoje não pode dizer: "O contrato foi feito e as partes têm de cumprir o que está escrito". Ora, nos contratos também está inserida a noção dos valores e é preciso permear com eles a atividade advocatícia. Seja no embate com a parte contrária, na formulação de negociações, o advogado deve ter sempre presente este espírito dos valores. Afinal, o direito, hoje, está na sua quarta etapa, que é a do direito difuso, do terceiro setor, e a sociedade exige a predominância desses valores sobre as próprias obrigações de relacionamento entre as partes.

E essa consciência deve permear todo o trabalho do advogado, certo?

Modesto Carvalhosa Essa é uma dinâmica extraordinária e uma evolução na sociedade. Veja, posso dizer assim: "Está escrito no artigo 32". "Agora mudou o regulamento da CVM, está com o parecer normativo tal". Se o jovem advogado achar que contrato "é a lei e a norma X, de acordo com o tratado no artigo tal" está em péssima direção. Se permanecer nesse formalismo, acabará se minimizando ou se coisificando. Entrará em uma mesmice jurídica do ponto de vista profissional e pessoal. Penso que uma das virtudes do curso de direito da Fundação Getúlio Vargas aqui em São Paulo é justamente fugir dessas regrinhas e tecnicidades, e nem ensinar apenas o "business", mas buscar a formação de bacharéis com uma consciência mais ampla, menos casuística, mais aberta.

Que valores o senhor busca no recém-formado que vem estagiar em seu escritório?

Modesto Carvalhosa Alguém que

tenha interesse teórico, estudioso, com valores e vocação para a pesquisa. Isso é fundamental. Sem isso não dá. Não que a pessoa não precise ter vocação para ir ao fórum, para colher depoimento, para entrar com um recurso, mas isso não interessa muito. Aqui é um lugar de pesquisa, de estudo e não de atividade forense. Embora haja também.

A advocacia acompanha o ritmo da economia, que se tornou muito ágil. E o advogado vive essa dinâmica – é até virtude sair do escritório altas horas. Dá para estabelecer relação entre direito e tempo?

Modesto Carvalhosa Existe um estudo muito sério e interessante sobre isso nos Estados Unidos. E ele mostra que o maior inimigo de uma empresa não é a empresa concorrente. Adivinha quem é?

Seus funcionários?

Modesto Carvalhosa Não, é a família do funcionário. A família é o maior inimigo da empresa, pois o funcionário, depois de um determinado patamar, é obrigado a se dedicar à empresa dia e noite – e a família se ressente, reclama. É lindo fazer um closing e passar oito dias dormindo e comendo sanduíche na própria empresa *[risos]*. Fazer não sei o quê e ficar lá como um herói em um campo de batalha *[risos]*. A vida não foi feita para isso, para ser considerado vergonha sair do escritório às 6 horas da tarde. "Você é um vagabundo!" Essa é uma distorção absoluta do sentido do trabalho e do próprio fenômeno da vida. A vida não é para passar a noite fazendo negócios. Esse modelo de se dedicar ao escritório de advocacia passando noites em claro é uma coisa americana, neurótica. Típico de escritório grande. Uma grotesca imitação desse antivalor americano – e não pode ser considerada uma etapa de progresso ou de evolução.

Qual seu horário normal de sair do escritório?

Modesto Carvalhosa Começamos às 9 ou 10 horas da manhã e saímos por volta de 7 da noite, mas esse não é um escritório isento desta modernidade. Não vou falar que sou um santo porque não é verdade. Trabalhamos muito nos sábados e domingos de manhã, até porque a produtividade é infinitamente maior do que durante os dias da semana. Então, passo o sábado fazendo um estudo, mas aproveito para ir à padaria comer um sanduíche. Volto. Trabalho mais um pouco. Relax e produtivo. Agora, varar a noite, nem pensar. Varar a noite aqui só em dia de réveillon *[risos]*. E no máximo até meia-noite e meia.

Como o profissional que queria ser guerreiro se diferencia do parecerista?

Modesto Carvalhosa O parecer é o céu da advocacia, é ser o advogado dos advogados. O profissional que trabalha com parecer está em uma etapa profissional de conforto e prestígio absoluto, num dos patamares mais altos da carreira. Primeiro porque ele pode recusar o parecer. Se uma pessoa chega aqui com uma tese aberrante eu não aceito. Posso recusar. Então este é o primeiro ponto. Posso rejeitar o trabalho.

O STF sofre de exibicionismo. A nossa é a sociedade do espetáculo de um lado e do consumo do outro. E o STF sofre as conseqüências de ser parte desta sociedade

A negativa do parecer já é um parecer?

Modesto Carvalhosa É. E esse é um problema para o criminalista, pois ele não pode chegar e dizer: "Você é fulano de tal e não vou com sua cara, não quero atender". Pode ser o maior criminoso, o advogado criminalista tem a obrigação de atender. Já o parecer é um exercício intelectual de pesquisa e de doutrina em que o profissional aprende muito. Você trabalha, é remunerado, está sempre estudando e conseqüentemente aprendendo. É como se fosse uma bolsa de estudo. É mesmo um prazer. E também não existe o confronto do litígio. Claro que você pode ter outro parecer contrário e assim é preciso fazer o contraponto, mas não precisa ir ao fórum, apresentar provas ou verdades, exibir documentos nem lidar com as partes. E isto é outra vantagem *[risos]*.

O advogado é parte ativa na criação de algumas leis e o senhor participou ativamente desse processo. Como se dá isso?

Modesto Carvalhosa É uma luta enorme dentro do Congresso, sobretudo na Câmara dos Deputados, pois no Senado tramita mais facilmente. O advogado normalmente está engajado com alguma entidade, ele não vai lá por conta própria. Ou é uma entidade do terceiro setor ou representa um setor produtivo ou de classe. Ele sempre defende algum interesse, ideológico ou monetário, classista ou político. E existe um caminho a percorrer e que é terrível. Já fiz muito isso na vida. Em Brasília, lidei com muitos projetos de lei e nunca vi nada ser resolvido no plenário. Tudo se acerta nas comissões, como de resto deve ser. E essa é uma luta de infantaria, um corpo a corpo, tem de ir lá todos os dias, passar por todas as comissões, falar com o relator, com os deputados da comissão. Uns sabem do assunto, outros nunca ouviram falar, ficam completamente desorientados. Então é preciso dar um rumo e nunca é possível prever o resultado, porque não há como saber se o deputado com quem você falou irá votar a favor ou não.

Algum projeto específico de que participou lhe deu mais satisfação?

Modesto Carvalhosa O projeto de lei das sociedades por ações, de 1976. Lidei muito com ele na Câmara e no Senado, ainda durante o regime militar. Depois, a lei 11.836, que é última reforma da lei societária. Outro belo momento foi a tramitação da lei 10.303, de 2001, também de reforma da lei societária. Tinha um número sem fim de reuniões, mesas-redondas, audiências públicas. Mas no fundo considero uma contribuição, um trabalho muito interessante.

E qual é a qualidade do processo legislativo hoje?

Modesto Carvalhosa Ouço essa pergunta e fico aqui me autoperguntando: "Será que o Congresso americano é melhor que o daqui? Será que o processo legislativo na França é melhor que o daqui?" *[pensativo]* Eu não sei! Analisando as experiências que tive nas comissões, o que vejo é que há pessoas muito capazes e outras sem capacidade nenhuma, mas com muito interesse. Você não encontra em um deputado uma posição de arrogância. Em geral é uma posição de humildade. A não ser aqueles que são líderes mesmo. O deputado que está ali e que não sabe nada, ele quer saber, tem assessoria. E eles não são arrogantes. Percebo uma humildade nesse ponto. Não vejo uma coisa assim tão caótica e de má impressão. Essa é uma coisa muito brasileira, ali na Câmara ou no Senado – no Senado é um pouco mais difícil isso – você percebe o pessoal batalhando. O que estou falando pode ser um pouco decepcionante para vocês, mas estou pensando nisso agora. Nunca havia pensado nisso.

O senhor vivenciou o Congresso na década de 70 e convive com o atual, 40 anos depois. Os parlamentares mudaram ou o perfil continua o mesmo?

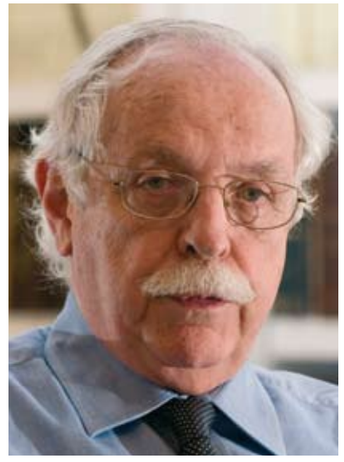
Modesto Carvalhosa Os parlamentares ficaram mais populares e, portanto, mais ligados com as suas bases e com as causas populares. Os deputados e senadores daquela época eram constrangidos pelo regime militar, que permitiu que o Congresso funcionasse – mas sempre pairava a ameaça de cassação, o que era bastante constrangedor. Naquele tempo havia parlamentares inacreditáveis, como o Tancredo Neves, que era presidente da comissão de financias da época, o Saturnino Braga, do Rio de Janeiro, o gaúcho Paulo Brossard, o Franco Montoro, tinha o Pedro Simon, com seus discursos inflamados e na ativa até hoje. Falo mais do pessoal da oposição, mas tinha, por exemplo, o deputado Marco Maciel, um jovem pernambucano brilhante na época. Ele era da Arena.

E hoje, como são os parlamentares?

Modesto Carvalhosa Não há quadros ou líderes tão brilhantes. Antes havia mais intelectuais, homens com alto preparo. Até as eleições naquela época eram bem diferentes das de hoje. Hoje existe até gente de bom nível, mas nenhum que se compare aos nomes que citei.

Ao criar a Direito GV, buscou-se uma cultura jurídica nacional. Temos tal cultura? Nosso direito tem identidade ou é um direito periférico?

Modesto Carvalhosa O direito brasileiro nunca foi periférico. Ele tem uma raiz no positivismo germânico, mas de um século para cá se tornou extremamente sedimentado, bem estruturado, com instituições jurídicas sólidas, sobretudo no que se refere à segurança jurídica. O Brasil nunca foi país periférico em matéria jurídica. Direito periférico é aquele que não dá segurança jurídica – e nossas instituições jurídicas dão grande segurança. Basta dizer que o Código Civil anterior foi um monumento. E o atual é bom e muito evoluído. Mete o pau



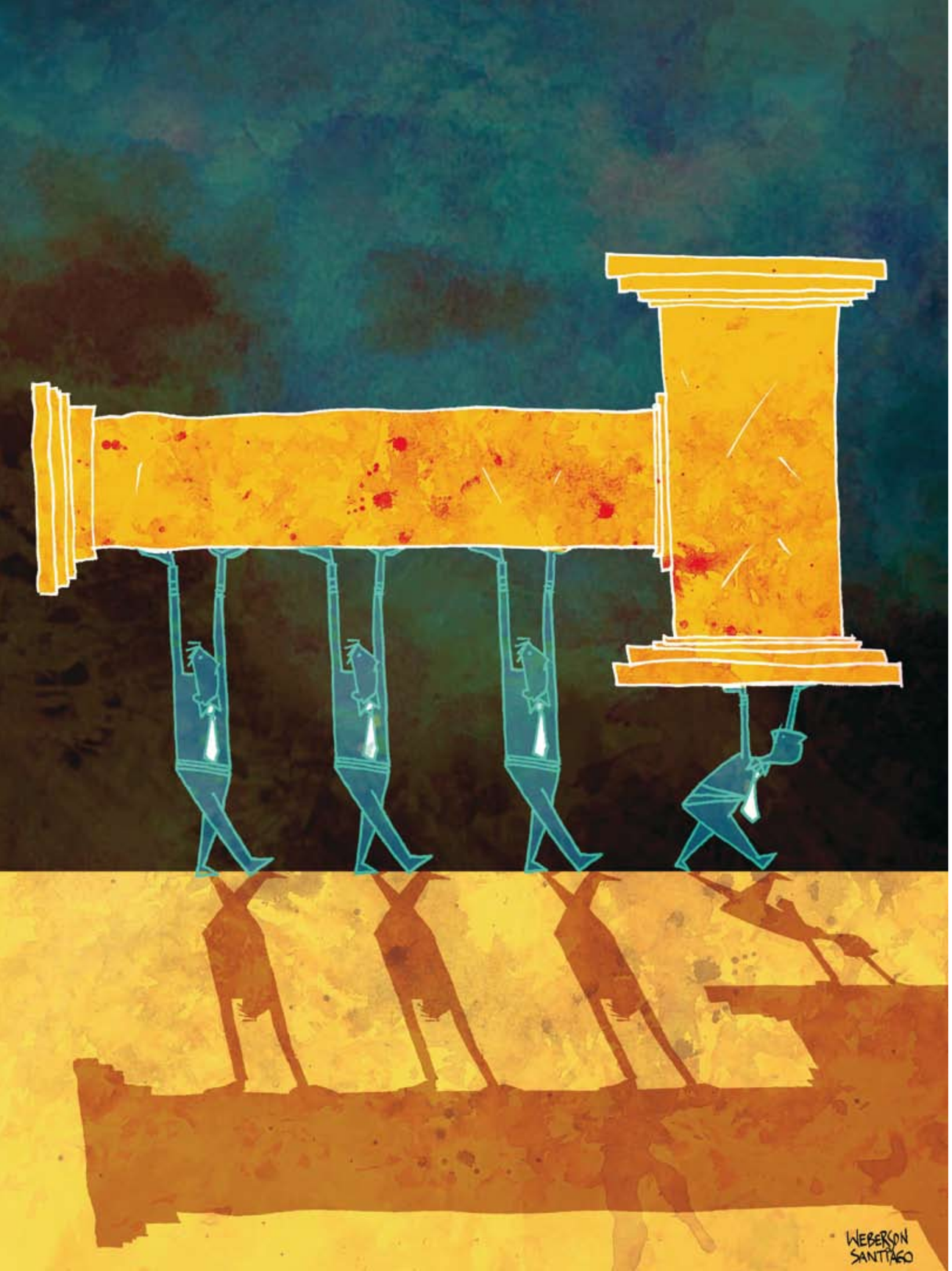
apenas quem nunca leu. A instituição do direito sempre funcionou muito bem no Brasil e nossa jurisprudência é extremamente competente. Temos um Supremo Tribunal da maior qualidade desde o final do Século XIX.

O Supremo está assumindo um novo papel?

Modesto Carvalhosa Devia estar, mas não está. Ele deveria ser mais constitucionalista e menos quarta instância recursal. O STF sofre de exibicionismo. A sociedade atual é a sociedade do espetáculo de um lado e do consumo do outro. E o STF sofre as conseqüências de ser parte desta sociedade do espetáculo. Ele comete um erro gravíssimo que é falar fora dos autos. Um ministro do tribunal não pode falar fora dos autos. Foi o ministro Francisco Rezek quem deu origem a isso. Ele foi o primeiro presidente do Tribunal Superior Eleitoral e lhe coube conduzir a eleição presidencial em 1989. Havia 25 anos que não acontecia eleição direta para presidente no país e todos ficavam em cima dele para saber como iria ser – e ele tinha que dar uma satisfação e conforto à opinião pública sobre a condução das eleições. E isso acontecia por meio das entrevistas para as emissoras de televisão. E aí iniciou essa coisa horrorosa de ministro dos tribunais superiores falarem a torto e a direito, e a moda pegou. Onde já se viu um ministro do STF dar entrevista sobre matérias políticas que estão em pauta, sobre casos concretos, o que é isso? Ministro do Supremo fala nos autos, não fala na televisão. Ministros do Supremo, do STJ, desembargadores ou juízes de qualquer instância só podem falar nos autos. É uma coisa sacramental. E ponto. Dar palpite? Onde se viu isso? Não pode dar palpite. O que vem acontecendo é uma deformação monumental. Dá ao STF um ar de falta de respeitabilidade que ele deveria ter.

Qual obra recente ou clássica o senhor considera imprescindível para alguém interessado em direito?

Modesto Carvalhosa Tem de estudar direito constitucional. Uma obra que sempre eu tenho em minha mesa e é uma referência é o *Curso de Direito Constitucional Positivo*, de José Afonso da Silva. Os livros do Paulo Bonavides, também sobre direito constitucional. Também é importante conhecer profundamente a teoria geral do direito para entender a dinâmica. O aluno tem de estudar muito, muito. Mas estudar não é apenas ler em casa, é preciso tornar o texto um foco de inquietação intelectual, debater, fazer seminários, discutir o assunto. E depois estudar os princípios do direito constitucional, os princípios normatizados do direito civil com referência à questão das minorias, da assistência social, da boa-fé. Assim o aluno tem uma base muito grande para se tornar advogado, alguém que sabe manejar o seu conhecimento.



QUANDO A ALTERNATIVA VIRA REGRA

Após a instituição da Lei de Arbitragem, em 1996, métodos alternativos para resolução de conflitos se consolidaram como ferramentas eficazes de combate à morosidade do Judiciário

Por Helder Júnior

O advogado Alcides Jorge Costa jamais havia visto uma caldeira até o final da década de 1990. "Cheguei a achar engraçado quando apareceu na câmara de arbitragem o caso de uma caldeira que pegou fogo. Para mim caldeira era só um utensílio que se usa na cozinha", sorri. Professor aposentado de Direito Tributário da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Presbiteriana Mackenzie, ele recorreu a aulas de dois engenheiros especializados, árbitros no mesmo processo, para se capacitar como solucionador desse conflito. Os três formaram uma comissão própria para conhecer a caldeira, "com tamanho equivalente a seis quadras de tênis", nas palavras de Jorge Costa. "Tudo isso, entre a mediação até o momento em que as partes ficaram satisfeitas, durou cerca de cinco meses – e perceba que foi um caso demorado. É uma grande prova da eficiência da arbitragem, não? Imagine quanto tempo levaria uma solução satisfatória pela via tradicional, por meio do julgamento de alguém que, como eu, corria o risco de se assustar ao descobrir a enormidade que é uma caldeira."

Alcides Jorge Costa já integrava o quadro de juristas do Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio Brasil-Canadá antes mesmo de 23 de setembro de 1996, data da promulgação da Lei 9.307, a chamada Lei da Arbitragem. Trata-se, em síntese, do sistema jurídico em que as partes definem voluntariamente as regras de direito aplicadas para a solução de um litígio e os árbitros ("juízes de fato e de direito", conforme sinaliza a norma) que o julgarão. Para tanto uma cláusula compromissória que direciona a utilização do procedimento arbitral

é estabelecida em contrato. "A Lei foi muito importante para alavancar a Arbitragem no país, embora eu já tivesse espontaneamente, de uma forma natural, me encaminhado para essa área há algum tempo. Antes da cláusula compromissória, no entanto, não havia a constituição de uma obrigatoriedade do processo arbitral. É bom lembrar também que ainda existe certa controvérsia na arbitragem sobre a exclusão da apreciação judicial e a necessidade de se submeter à sua avaliação posteriormente", disserta o advogado.

Após a regularização da arbitragem, uma série de operadores do Direito seguiu a carreira que teve Alcides Jorge Costa como um dos precursores. Diretora-geral do Tribunal de Arbitragem do Estado de São Paulo (Taesp), a advogada Ana Lúcia Pereira conta que descobriu a sua vocação em 1996. "Sempre gostei do direito, mas não da advocacia contenciosa. Quando a Lei da Arbitragem foi promulgada, vi ali a resposta aos meus anseios. Estudei e me apaixonei pelos métodos alternativos", diz a especialista em mediação e arbitragem, formada pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Já a também advogada Maria Rita de Carvalho Drummond cultivou no exterior o seu interesse pelo tema. "Fiz mestrado na Inglaterra, na London School of Economics and Political Science, e me apaixonei por mediação e arbitragem. Atuei como assistente de mediadores lá. O mais interessante desses procedimentos é o surgimento de uma revolução, que coloca o poder nas mãos das partes envolvidas", diz. Atualmente Maria Rita integra a lista de mediadores e árbitros da Câmara de Mediação e Arbitragem da Associação Comercial do Rio de Janeiro.

A cláusula escalonada prevista em contratos com compromisso arbitral, por outro lado, determina a conciliação e a mediação como processos de aproximação das partes anteriores à arbitragem. A intenção é acelerar ainda mais a dissolução do conflito, por meio de negociação com os envolvidos. "Mas é bom lembrar que a existência dessas alternativas não dá a garantia absoluta de custo menor e maior rapidez em relação ao Judiciário. O fundamental é que a população já tem outra opção, o que não havia até doze anos atrás. Hoje, a sociedade pode escolher como quer resolver seus conflitos, seja pelo sistema público ou pelo privado. Quebraram-se paradigmas seculares", analisa Ana Lúcia.

Os métodos opcionais já contam com a simpatia do Poder Público. Em parceria com o Superior Tribunal de Justiça (STJ), o Ministério da Justiça desenvolveu no início de outubro um programa de capacitação de magistrados à conciliação e à mediação. "A comunidade terá poder para resolver pacificamente seus conflitos por meio da mediação", destacou à época Tarso Genro, ministro da Justiça. "Precisamos mudar a cultura de só acabar com os problemas por vias tradicionais. Apenas em junho passado havia 45 milhões de processos nas Justiças estaduais em 1ª instância. No STJ, a previsão é de que sejam julgados 360 mil apenas este ano", complementou o ministro César Asfor Rocha, presidente do STJ.

Para derrotar o preconceito

Recente no Brasil, a prática arbitral se inspira na história comercial norte-americana. Associações e setores industriais firmaram canais privados para resolução de conflitos no final do século XVIII, principalmente nos Estados Unidos. A Câmara de Comércio de Nova York ganhava vida. "Com o tempo, o mecanismo se internacionalizou. Países europeus passaram a adotá-lo com relativa regularidade. Mas, mesmo nos Estados Unidos, quando não havia nada que regesse a arbitragem e a tornasse um procedimento obrigatório, uma das partes podia desistir no meio do caminho e apelar ao Judiciário. Isso era um problema em décadas passadas. Para resolvê-lo, vários Estados começaram a criar leis sobre a matéria. Até elas chegarem ao Brasil", acrescenta Alcides Jorge Costa.

Mesmo na Inglaterra moderna, contudo, a mediação e a arbitragem encontraram resistência. "Lá, quando fiz o meu curso de mestrado, as pessoas só levavam a sério o assunto porque a matéria foi incluída no estudo programático", relata Maria Rita Drummond. "Muitos advogados têm preconceito com o procedimento arbitral. Alguns não sabem o que é ou sentem medo de que isso vá tirar o emprego de operadores do direito. Mas não tem nada a ver. Pelo contrário. Basta lembrar que esses métodos alternativos já foram difundidos há tempos em outros lugares do mundo", desmitifica a advogada.

Ana Lúcia Pereira concorda com a colega. "O que se entende por preconceito dos juristas? Estamos nos referindo aos operadores do direito em geral ou aos juízes togados? Independentemente de quem seja, existe, sim, preconceito. Ou pelo menos o medo da mudança", aponta a diretora-geral do Taesp. Em um fórum de discussões sobre arbitragem na internet, por exemplo, um bacharel em direito causou polêmica ao perguntar se seria juiz de fato e direito caso fosse inscrito na Associação Nacional dos Juízes e Servidores da Justiça Arbitral. Nas inúmeras respostas de protesto que recebeu, a maioria classificava o registro formal no órgão como uma "picaretagem" que prejudica o processo arbitral.

Maria Rita afirma que não há motivos para os tradicionalistas se preocuparem. "A conciliação, a mediação e a arbitragem são ferramentas que vieram para auxiliar. Não acredito que o Judiciário perderá o seu lugar. Nos Estados Unidos isso não aconteceu. Aqui também não acontecerá. A questão é que esses métodos alternativos estão indo contra uma cultura enraizada, mas já começou a se perceber a sua grande utilidade", comenta.

Uma série de iniciativas vem colaborando com o combate ao preconceito. A conciliação é o método mais contemplado, até porque também atende o Judiciário. "Cumprimos o nosso papel quando investimos em outras técnicas de solução de conflitos, para diminuir a quantidade de processos e transferir à sociedade um ambiente mais harmônico e pacífico", discursa a juíza Andréa Pachá, integrante do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Entre 1º e 5 de dezembro de 2008 o CNJ promoverá a segunda Semana Nacional de Conciliação; apesar desse incentivo, o índice de acordos realizados no Brasil é inferior a 30%. No ano passado a primeira edição do evento alavancou a média para 43% durante a sua realização. Cerca de 300 mil pessoas foram atendidas.

"A importância da Semana Nacional da Conciliação e de projetos semelhantes, como cursos de capacitação, é imensurável. O principal a fazer agora é aumentar a informação e a discussão sobre o assunto, inclusive com a participação de juízes e do Ministério Público. Todo mundo deve ser ouvido. Só assim as pessoas entenderão que é possível resolver em apenas alguns meses um conflito que atrapalharia vários setores e duraria talvez dez anos", apóia Maria Rita.

Por sua vez, Ana Lúcia faz ressalvas. "Tenho algumas restrições aos cursos de capacitação, mas acho válidas essas iniciativas para divulgação e esclarecimento dos métodos privados de solução de conflitos. Sobre eventos como a Semana Nacional de Conciliação, dependendo de quais sejam seus objetivos, eles podem acabar desvirtuando conceitos", alerta a advogada.

As primeiras vitórias

Os métodos alternativos, no entanto, começam a virar regra. Em reportagem publicada em setembro, a *Gazeta Mercantil* adverte que mais de 90% dos contratos assinados entre empresas já trocaram o Judiciário por câmaras arbitrais, na cláusula que prevê o Âmbito de possíveis disputas. "A tradicional cláusula contratual 'em caso de conflitos, as partes elegem o foro judicial' está com os dias contados", acrescenta o texto. "Está aí um bom exemplo de que a mediação e a arbitragem vieram para ficar. Hoje as empresas preferem optar por regras preestabelecidas, com a vantagem de uma solução mais rápida e menos dispendiosa", confirma Maria Rita Drummond, adepta da cláusula escalonada. "O International Center for Conflict Prevention and Resolution, um dos mais importantes fóruns de arbitragem e mediação dos Estados Unidos, conta com a adesão de mais de 4 mil grandes empresas, como Siemens, UPS e GE, que se obrigaram publicamente a sempre considerar a mediação antes de levar a disputa à arbitragem ou ao Judiciário. As técnicas de negociação agressivas e duras, bem como a forma contenciosa de resolver controvérsias, em que a outra parte é tida como inimiga, limitam a comunicação e não agregam valor nenhum para as companhias; tornaram-se obsoletas e sinônimo de uma administração pouco ágil e ineficiente", completa a advogada.

O árbitro ligado à área comercial Alcides Jorge Costa pondera. "Já tive causas avaliadas em US$ 10 milhões que foram resolvidas em seis meses. A arbitragem está crescendo muito no Brasil, sobretudo para as grandes empresas. Mas, para as pequenas, nem sempre esse procedimento é o mais barato. Às vezes o Judiciário é uma via melhor", aconselha. No caso da arbitragem, especialistas ainda mencionam como vantagens o sigilo (apenas as partes têm acesso aos atos do procedimento), a flexibilidade (a audiência pode ser remarcada por justo motivo, sem prejuízos) e a informalidade do processo.

"Mas não é somente na área comercial que a conciliação, a mediação e a arbitragem estão evoluindo no país", lembra Maria Rita. As áreas cível, internacional, trabalhista e até ambiental também podem ser contempladas por métodos opcionais ao Poder Judiciário.

Como evidência do desenvolvimento dessa mentalidade sobre mediação entre nós, alunos da Direito GV venceram a 3ª edição da Competição sobre Mediação Comercial Internacional, promovida pela Câmara de Comércio Internacional (ICC) entre os dias 15 e 18 de fevereiro deste ano, em Paris. A GV foi a única representante da América Latina no campeonato. Concorreu com 29 escolas da América do Norte, Europa e Ásia, como a Harvard Law School, a London School of Economics and Political Science, a Fordham University e a University of Houston Law Center (duas das mais fortes no tema, acostumadas com treinamentos rigorosos para essas competições). A média de idade dos brasileiros era de 20 anos de idade, contra 25 a 27 dos adversários. "Alcançamos essa conquista sem ter apoio nenhum, competindo com instituições renomadas. Se tivéssemos um pouco mais de incentivo, o nosso país dominaria o mundo", orgulha-se Maria Rita Drummond.

Advogados ou juízes, o fato é que existe preconceito ou pelo menos o medo da mudança, aponta Ana Lúcia Pereira, do Tribunal de Arbitragem de São Paulo

A arbitragem está crescendo no Brasil, sobretudo entre grandes empresas. Mas, para as pequenas, nem sempre é o procedimento mais barato, garante Alcides Jorge Costa



DEBATE

CELSO CINTRA MORI, RAQUEL OTRANTO E HAMILTON DIAS DE SOUZA

A ATUAÇÃO DO ADVOGADO HOJE

O que os escritórios de advocacia esperam de um jovem egresso dos cursos de Direito? Que perfis desenham para o advogado de nosso tempo? Investir em especialização ou em cultura geral? Como é a relação entre o cliente e o escritório? O cliente mudou?

Por Carlos Costa e Leandro Silveira Pereira
Fotos Gustavo Scatena

Para debater esses temas, convidamos três profissionais que chegaram ao topo da carreira. Além de contar um pouco de sua trajetória e de como vêem hoje o exercício da profissão, eles comentam sobre as habilidades específicas que buscam num candidato, quando entrevistam jovens para preencher quadros. Um deles, Celso Cintra Mori, é sócio do Pinheiro Neto Advogados, um dos maiores (300 profissionais) e o pioneiro entre os grandes escritórios nacionais. Hamilton Dias de Souza, outro dos convidados, é nome e grife pela advocacia em estilo butique que seu pequeno escritório pratica na área tributária. Entre os dois, Raquel Otranto, grande advogada, sócia do conceituado escritório Lilla, Huck, Otranto, Camargo e Munhoz Advogados, considerado de tamanho médio (50 profissionais). Os três debatedores se formaram no final dos anos 1960 na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (também conhecida como São Francisco, pelo convento onde foi fundada) e construíram sua trajetória nos anos 70 e 80. Com a riqueza de visão de que dispõem agora, ao longo de duas horas na manhã de 16 de outubro, esses ases do Direito se debruçaram sobre as mudanças ocorridas ao longo dos anos, a relação com o mercado, com o cliente, o que se valoriza hoje no jovem advogado e como sobreviver e progredir em tempos de crise. A seguir, os melhores momentos dessa conversa.

Como está a advocacia hoje comparada com os tempos em que vocês começaram?

Raquel Otranto Bom, começo registrando este momento feliz que é falar aqui de jovens advogados, pois chega uma fase da vida em que todos os advogados parecem mais jovens que a gente *[risos]*. Naturalmente sou mais jovem que os colegas aqui presentes *[risos]*. Bem, nós começamos na advocacia em fases diferentes, mas já de transição. Uma transição de escritórios quase unipessoais, de advogado em estrutura fechada com seus clientes, mas que, naquele momento, se abriam para uma sociedade. O escritório pioneiro foi o do Pinheiro Neto, que no final dos anos 1960 se estrutura como um grande escritório.

Celso Cintra Mori O Pinheiro Neto começou em 1942, mas foi mesmo na década de 60 que se deu a grande estruturação.

Raquel Otranto Quando me formei, em 1969, Pinheiro Neto era o único grande escritório com estrutura empresarial. As demais oportunidades eram em escritórios pequenos e em empresas. E tive experiências nos dois. Comecei num escritório menor, com o Luis Colangelo; depois fui trabalhar numa empresa de fertilizantes. A seguir comecei a trabalhar com o Ary Oswaldo Mattos Filho. Sempre tive interesse em advocacia empresarial e a faculdade de direito foi muito limitada, não tinha curso de contabilidade, de finanças, nada ligado à empresa, à vida prática. Não havia direcionamento para negócios. Então fiz mestrado na Getulio Vargas – o que foi muito interessante, pois sentia falta de uma formação mais ampla. Foi uma ajuda e tanto, pois o direito me dera uma visão meio idealista, de como uma coisa "deveria ser", e na vida real não era bem assim. Quando alguém chega a uma empresa, o que interessa é resolver pendências, contratos. Ninguém quer discutir a natureza jurídica da instituição ou o pensamento dos processualistas clássicos. O curso de direito na USP tinha uma tendência a vincular a prática ao contencioso, ao litígio, à abertura de processo. Senti essa falha e talvez seja comum a muitas faculdades de direito.

A vida não acontece no Fórum, não é?

Raquel Otranto Exatamente. Hoje cada vez mais os empresários evitam o litígio, demorado e custoso. Por ser lento, muitas vezes é usado como instrumento para conseguir acordos, não para a solução de problemas. Mas o período de transição a que me referia é maior agora. O desenvolvimento dos escritórios cresceu muito – hoje, além do Pinheiro Neto, existem vários escritórios em nível nacional e internacional com dezenas ou centenas de advogados. E esse processo continua enquanto observamos o aparecimento de nichos específicos de atuação, como direito ambiental, em pequenos escritórios. Considerando a grave crise econômica em que entramos, isso implicará em mudanças ainda mais significativas na profissão.

Hamilton Dias de Souza Também registro minha felicidade com o convite da revista, e pela qualidade dos companheiros aqui presentes. O tema é fascinante. Desde o primeiro momento minha opção sempre foi a de não ser um grande escritório. Imaginava que, em advocacia, o importante era explorar um nicho e tentar obter projeção ali. Comecei com direito aduaneiro, hoje inserido no tributário. Na época pouquíssimos escritórios em São Paulo trabalhavam com direito aduaneiro. Creio que nem mesmo o Pinheiro Neto. Então era normal eu ter encomendas de grandes escritórios.



Logo depois de me formar na USP, em 1966, comecei a trabalhar com direito aduaneiro. Em pouco tempo competia com advogados mais antigos, como o Rafael Ribeiro da Luz, que dominava o setor. Nesse pequeno nicho expandi para a área tributária procurando criar ou trabalhar com produtos não conhecidos no mercado. Logo montei uma equipe em que estiveram dois profissionais. Leo Krakowiak começou comigo quando ainda estava no segundo ano da faculdade, estagiou e ficou por 25 anos, se tornando um grande tributarista; e Marco Aurélio Greco, conhecido em todo o país, esteve comigo por 17 anos. Éramos um escritório de padrão médio, mas com um foco determinado.

Como foi atuar na academia?

Dias de Souza Sempre estive vinculado à universidade. Fiz especialização na USP e na PUC, depois mestrado na USP e prestei concurso para ingressar em seu corpo docente – fiquei até 1982. Minha vida profissional sempre foi permeada pelo exercício da advocacia e pela atividade acadêmica – isso me permitia oferecer um trabalho diferenciado, algo que o mercado não fazia. Mas sempre tive claro o desejo de não crescer com o escritório e bloqueei qualquer possibilidade de crescimento e de exploração de novas áreas. Queria continuar como uma butique fornecedora de serviços tributários. De certa forma, o conceito perdurou até recentemente. Hoje está difícil dedicar-se apenas ao direito tributário, ser especialista. Uma vez ouvi o professor José Cretella Junior dizer: "O especialista que é apenas especialista nem especialista é". No Direito é impossível hoje ficar apenas com a parte tributária.

Essa mudança é para atender demanda do mercado?

Dias de Souza A advocacia hoje está mais difícil. O advogado enfrenta agora um desafio maior. Na minha época era possível escolher o nicho ou criar uma firma, a concorrência era menor. Li um trabalho interessante a respeito. A Alemanha, com 83 milhões de habitantes, tem 60 mil advogados. A França, 60 milhões de habitantes e 36 mil advogados. O Brasil, 184 milhões de habitantes e 500 mil advogados.

Raquel Otranto Bacharéis, não necessariamente advogados *[risos]*.

Dias de Souza Bacharéis, certo. Mas o fato concreto é: num primeiro momento, essa avalanche de advogados tornou o mercado muito competitivo. E a qualidade tem melhorado. Há jovens brilhantes no mercado. Muitas vezes, em uma mesa de reuniões, vejo um jovem de 25 anos falando com a gente no mesmo nível. Nesse contexto, criatividade é essencial. A consultora Anna Boranga diz que o advogado se diferencia de qualquer outro prestador de serviço porque a nossa profissão é artística. Nesses termos, o profissional tem de ser criativo, mas isso não basta. Tem de entregar um bom produto a tempo. Hoje, nesse mercado competitivo, para se distinguir tem de ser criativo, eficaz, dedicado ao trabalho e entregar o serviço que o cliente precisa num tempo razoável.

Celso Mori Comecei a viver o mundo do Direito exatamente num ponto de transição da profissão – e num momento marcante na história do Brasil. Entrei em um escritório de advocacia pela primeira vez no dia 1° de abril 1964. Enquanto era entrevistado pelo advogado que ia me contratar, ouvíamos os rojões da celebração do fim do movimento militar que depôs o governo João Goulart. Era a revolução de 1° de abril de 1964, que começara na véspera. Foi um marco sob vários aspectos. A proletarização da profissão a que assistimos e a que o Hamilton se refere começou no dia 1° de abril, pois o regime militar, para resolver o problema dos excedentes, baixou os critérios de exigência para a autorização de cursos universitários. Houve a abertura descontrolada de escolas de direito na seqüência. Resultado: temos essa desproporção no Brasil entre advogados e população. A Raquel observou bem: os cursos produzem bacharéis, não advogados. Essa história teve vários desdobramentos a partir de 1964 – esse é um trajeto que vem mais ou menos do Largo de São Francisco até aqui, na Rua Rocha, a este trecho da Avenida 9 de Julho e à Itapeva. Aliás, uma coincidência.

Que trajetória é essa?

Celso Mori Uma associação de idéias, apenas. O Otávio Mendes, tio do Pinheiro Neto, fazia esse trajeto a pé. Era professor na São Francisco e morava na Itapeva. Quando começou a sentir os sintomas da deficiência de locomoção, fazia esse caminho a pé como exercício. Estou identificando nessa trajetória a do bacharel dos tempos anteriores a 1964 e a do advogado de hoje. Em determinado momento da história os bacharéis tiveram grande relevância social e política. Eram os cursos de direito que davam grau universitário. Era o curso destinado aos filhos da elite política, era neles que se preparavam os gestores. Do Largo de São Francisco saíram políticos, escritores, intelectuais, presidentes de província, a elite política e administrativa. À medida que outras profissões foram surgindo e demonstrando mais bem atender as necessidades da sociedade, o bacharel foi perdendo mercado. Esse movimento iniciado aqui na Direito GV, com foco intenso nos equipamentos necessários ao advogado hoje, resgata um pouco isto: trazer o advogado para uma posição de protagonismo diante das necessidades e da história do país. Quando começamos, bom advogado era o que conseguia identificar um problema e contar ao cliente. Hoje o cliente sabe qual é o problema e vai ao advogado buscar solução, não diagnóstico. A construção da solução não é resultado apenas da ciência jurídica, concebida com visão antiga, mas de uma série de outras ciências. A prática jurídica está permeada com a economia, a administração, a psicologia e especialmente com a comunicação. Essa modernização da profissão acontece no mundo inteiro. Ela é a chave para o sucesso num mercado disputado. Aliás, não sei se o exercício da advocacia é mais competitivo hoje do que em outros tempos. No fundo, as dificuldades são mais ou menos as mesmas.

Hoje é difícil se dedicar apenas ao direito tributário. Uma vez ouvi o Cretella Junior dizer: "O especialista que é apenas especialista nem especialista é" (Hamilton Dias de Souza)

Raquel Otranto Hoje há mais oportunidades também.

Celso Mori Sem dúvida. Na vida real, nas novas vertentes da economia, há oportunidades que não existiam. Quando começamos, algumas profissões, negócios, ferramentas estavam por nascer. Há outro grau de complexidade gerando novas necessidades. A questão da complexidade é um paradoxo. E o direito vive de paradoxos. Direito é relacionamento – e o relacionamento em si é um paradoxo. Somos extremamente individualistas e temos ao mesmo tempo extrema necessidade de conviver em sociedade. Esse paradoxo, da essência do ser humano, se projeta em várias atividades. Talvez o direito seja um dos campos em que isso se verifica com mais freqüência. Na visão mais antiga do direito, o advogado se distinguia pela linguagem complexa – temos até hoje apego às formas. Quando comecei nos dirigíamos ao juiz dizendo-nos suplicantes. "O suplicante vem requerer." Ora, o que é um suplicante? Como é que me coloco republicanamente perante um juiz e digo a ele que vim suplicar? *[Risos]*

Mas o senhor é um jurisdicionado.

Celso Mori *[risos]* Nessa humildade

de jurisdicionado adoto padrões de linguagem que fazem duas coisas: me colocam humilde diante do soberano e arrogante diante do homem comum, que não entende o que estou dizendo. E me valorizo na medida em que me coloco como tradutor dos direitos desse cliente, pois sou o único capaz de dizer ao juiz o que ele, cidadão, está precisando.

O senhor foi contratado no 1° de abril, mas não falou da sua trajetória.

Celso Mori Entrei em um escritório de advocacia e não tinha um plano ou projeto a longo prazo. Queria combinar a minha trajetória na faculdade com o aprendizado de conhecimentos práticos. Fora antes estagiário em um escritório de advocacia que não sabia ao certo nem a que se dedicava. Em 1964 fui trabalhar em um excelente escritório, advogados sérios e competentes, Salerno, Kachan e Sodré. Trabalhavam com seguradoras e faziam um pouco de advocacia civil e geral. Fiquei ali até 1972. Na faculdade fui aluno do professor Paulo José da Costa, que me convidou algumas vezes para estagiar em seu escritório. Era criminalista e atendia o escritório Pinheiro Neto. Como não me sentia vocacionado para o direito penal, não aceitei os convites. Mas em 1972, por indicação dele, fui conhecer o doutor Pinheiro Neto, que me entrevistou e contratou. É onde trabalho há 33 anos.

Antes o advogado transitava entre diversas culturas por sua formação ampla. Hoje ele quer formação específica que gere renda e garanta consumo e qualidade de vida. O foco mudou?

Raquel Otranto Concordo com o Celso, nosso mercado sempre foi competitivo. E quando nos formamos não havia tanta oportunidade. Éramos menos, mas as oportunidades não eram muitas. Hoje, ao mesmo tempo que se multiplicam os cursos de direito, se multiplicam as oportunidades em todos os setores. Multiplicam-se as especializações. Entre todas as profissões, a advocacia ainda é a que oferece um grande leque de oportunidades. Sou apaixonada pela profissão e não reclamo das mudanças. Lidar com vários casos diferentes possibilita se renovar sempre. É estimulante. O advogado que pára no tempo está perdido. O que noto hoje são mais mudanças de escritório, ou seja, os advogados mudam mais. Alguns procuram montar novos escritórios, outros se dedicam a determinado nicho. Faz parte das oportunidades. Os escritórios estão sempre à procura de novos talentos. Por mais competitivo que seja o mercado, um estagiário com boa formação acadêmica, criativo e empenhado no trabalho terá oferta de muitos escritórios. A visão de carreira mudou por causa das oportunidades. Não tem mais aquele sentido de "Vou ficar aqui e fazer carreira". Em empresas acontece o mesmo. Era comum ingressar, galgar postos, fazer carreira e se aposentar na mesma empresa. Já não é mais.



O nome, a marca pessoal deixou de ser importante?

Raquel Otranto Não tanto, pois aconteceu uma institucionalização. O nome do dono não é tão relevante, a instituição passou a ser o foco de atração para os clientes. Isso reflete as oportunidades de mercado. O jovem sente que tem mais oportunidades e, como gosta de arriscar, tem mais é que ousar. Algumas vezes se dão mal, outras se dão bem. Acho altamente positivo por representar a "não-acomodação". Nós três aqui, apesar de não mudarmos de escritório, mudamos de atuação profissional ao longo do tempo. Não exercemos hoje a mesma advocacia de vinte anos atrás. O escritório mudou e acompanhamos as mudanças. Tivemos que nos adaptar quase como os jovens que hoje mudam para vários escritórios.

E o cliente mudou?

Dias de Souza Quero voltar a um ponto a meu ver instigante. Hoje temos esse quase modismo de que é preciso procurar oportunidades, "você e companhia limitada". Essa visão leva embutido o viés de menos lealdade e fidelidade. É um problema contar com colaboradores fiéis. Lógico que o escritório tem de oferecer um plano de carreira, dar oportunidades, treinamentos e benefícios para que exista certa presunção de continuidade por parte dos advogados que trabalham ali. Claro, as pessoas têm de procurar oportunidades legítimas, mas há vezes em que essas mudanças se dão por exagero de ambição. Não acho normal que, depois de receber treinamento, passar por um aprendizado sério, um advogado mude de escritório. Para evitar surpresas, introduzi há mais de vinte anos participação nos lucros para todos os advogados. Com isso tenho colaboradores comigo há mais de 20 anos, portanto não tenho a experiência de perder talentos, mas tenho cuidado na contratação, no sentido de identificar quem está ali para obter conhecimento, fazer *networking* ou chegar próximo dos clientes e... quando sair, levá-los consigo. Não é uma atitude ética.

Celso Mori Lembro-me de ouvir minha professora primária dizer que a gente tem de fazer opções na vida. "Se você quer plantar carvalho, vai plantar carvalho. Se quiser plantar couve, plante couve. São processos e tempos diferentes de maturação." Quando entrei para o Pinheiro Neto ouvia a expressão "navio-escola" – e se olharmos para os escritórios de advocacia em São Paulo, vários deles foram fundados por advogados saídos do Pinheiro Neto. E não coloco isso como um problema de ética. Há maneira e maneira de fazer as coisas, algumas com ética total e outras com menos. A mudança é quase uma imposição, característica do nosso tempo. Hoje as causas e as conseqüências ficaram muito próximas. Antes podia levar décadas até que as causas produzissem conseqüências, os processos de maturação consumiam muito tempo. Nossas relações, por algumas circunstâncias (talvez o Einstein explicasse, eu não consigo), se tornaram imediatas. Portanto, existem profissionais jovens com pressa em todas as profissões, não só no Direito. Em nosso escritório continuamos o sistema pelo qual o advogado leva pelo menos doze anos da sua vida profissional para se tornar sócio. Alguns estão dispostos a fazer o investimento. a cultivar carvalho. Outros não. Chegamos a ter 15, 20 profissionais estudando ou trabalhando no exterior com o apoio da empresa. Quando voltam, apenas um terço continua na trilha dos doze anos. Entre os que saem, alguns o fazem com menos ética, outros com grande correção. Não é um fenômeno novo, exceto pelo fato de que o tempo passou a ser uma premência – os jovens têm ambições aceleradas, boas e más.

Raquel Otranto Nunca na história as escolhas se tornaram tão amplas. Li uma vez que as três escolhas na vida são onde ir morar, o que fazer e com quem se casar. Se pensarmos nessas escolhas, raramente a pessoa teve todas elas *[risos]*. Às vezes não escolheu onde morar, pois nasceu num lugar e ali irá morrer. Ou se casou com quem a família negociou e aceitou obedecer aos pais. Hoje existe ampla liberdade de escolha. Temos um modelo em que se não quiser não precisa esperar doze anos para se tornar sócio. Pode se tornar sócio logo após se formar, com participação nos lucros e tudo. A vida em nosso escritório apresenta os mesmos riscos da atividade de um profissional liberal que tenha o seu próprio escritório. Ele ganha em função das horas trabalhadas, de sua produção, dos seus clientes. Não um salário fixo. Às vezes o jovem considera esse risco inaceitável e julga melhor ir para um emprego com salário, férias, 13°. São escolhas e as acho positivas. Veja, quando formamos um jovem também recebemos muito em troca. O estagiário aprende, mas também dá muito. Em termos pessoais talvez a gente espere, desse jovem que formamos, um envolvimento maior, a lealdade. E quando não acontece vem o desapontamento, mas não acho um problema ético, é parte do jogo. É uma escolha que temos de respeitar.

Sou apaixonada pela profissão e não reclamo das mudanças: lidar com vários casos diferentes possibilita se renovar sempre. O advogado que pára no tempo está perdido (Raquel Otranto)

Celso Mori Cito um caso curioso. O primeiro jovem advogado que o Pinheiro Neto mandou em treinamento para o exterior foi o Fernão Bracher. Com o apoio do escritório, foi estudar na Alemanha. Voltou, permaneceu um tempo, mas apareceu uma oportunidade de fora da advocacia. Foi convidado pelo Banco da Bahia para uma função executiva. Muito agradecido pela oportunidade que o Pinheiro proporcionara, ele o procurou para ressarcir pelo investimento em sua educação.

Raquel Otranto Uma atitude ética.

Celso Mori Nunca soube do fim da história, se o Pinheiro aceitou ou não, mas tenho certeza de que houve a oferta de ressarcimento, e eles foram amigos o resto da vida. Tanto que anos mais tarde, quando o Fernão Bracher, já tendo feito trajetória pelo Banco da Bahia, Bradesco e Banco Central, resolveu fundar seu próprio banco, foi o Pinheiro que ele chamou para constituir a empresa fundada em associação com austríacos.

Dias de Souza História interessante. Mas me referia a outro fenômeno. Pensava no advogado que, com oito anos de formado, já passou por diversos escritórios e não criou raízes em nenhum. Procura aquilo que o atenda no momento, sem vinculação com o passado. É preocupante o advogado deixar claro na entrevista que pretende seguir carreira, quando na verdade quer apenas sugar, fazer clientela e depois levá-la consigo. Vejo muito jovem com a proposta de viver o presente, usufruir a vida, ter alto nível de consumo, qualidade de vida. O que é razoável, mas o problema são os meios e os fins. Tem de haver proporção. Quando persigo um resultado a qualquer custo, como aumentar a capacidade de consumo saindo da empresa e levando comigo parte da carteira de clientes, a ética está estilhaçada.

Raquel Otranto A ética talvez seja o grande problema da advocacia. A quem pertence o cliente? Esta é uma grande questão ética. Existem normas da OAB afirmando que por dois anos não se pode levar cliente do escritório em que se trabalhava antes. Não conheço muitos escritórios que as sigam. O cliente procura o escritório pelo nome, se é instituição como o

Pinheiro Neto, ou pelo titular, mas nem sempre é atendido pelo dono. O advogado destacado para o tema tem acesso ao cliente, faz amizade, tem seu círculo e pensa: "Poxa, podia estar no meu escritório batalhando muito menos e com rendimento bem maior". Sai e leva a clientela. Aí se apresentam problemas éticos, mas tenho certa dificuldade para pôr restrições. De quem é o cliente? É de quem o atende bem. É parecido com o médico que muda de consultório e a gente vai atrás. Se você sai ou muda por alguma razão, é difícil dizer para o cliente que não pode mais atendê-lo, pois ele pertence ao escritório anterior. Creio que é questão de competência.

Dias de Souza Temos de tomar cuidado com extremos e tentar o caminho do meio. Veja, um cliente vai para um escritório, seja o Pinheiro Neto ou o Lilla, Huck, Otranto, ou o Dias de Souza, pela tradição e reputação. Em nossa área isso é de enorme importância. O nome para o advogado é algo conquistado ao longo do tempo com dificuldade. A ministra do STJ Eliana Calmon dizia, em uma palestra, que hoje há os grandes escritórios, depois os compostos por egressos dos tribunais superiores ou dos tribunais de justiça – e os terceiros seriam os milagreiros. Os milagreiros são os que oferecem soluções mirabolantes. Temos uma profusão enorme desses milagreiros. Fora deles a vida é complicada. O salário médio de um advogado em Brasília, dizia ela, fica em torno de R$ 1.500 a R$ 3.000. Num mercado de 500 mil advogados – não de bacharéis, são todos inscritos na OAB –, os que não se distinguem fazem o mesmo serviço de sempre, sem criatividade, têm muita dificuldade.

Celso Mori Concordo 100% com o comentário. Quando falamos de clientes estamos na realidade falando de duas grandes categorias do cliente pessoa física e do cliente empresa. E as três categorias mencionadas pela ministra Eliana Calmon normalmente gravitam em torno do cliente empresa, que tem outra cabeça, outra expectativa. Os 475 mil outros advogados disputam o cliente pessoa física. Porque a grande e a média empresa, e a razoavelmente estruturada, têm uma exigência profissional e não fazem pescaria no mercado. Elas vão atrás de alguém que, no mínimo, tenha recomendação. É nessa advocacia de empresas que se coloca bem a questão da fidelidade do cliente. Essa foi uma grande modificação dos últimos cinqüenta anos.

Raquel Otranto Cliente não é fiel, repito.

Celso Mori Quando entrei no Pinheiro Neto em 1972 havia fidelidade recíproca. O escritório era fiel a determinados clientes e os clientes fiéis a ele. O Pinheiro uma vez chamou um cliente, representava uma grande empresa, e falou: "O senhor não é mais cliente deste escritório, pois está com um problema jurídico assim e assim e não o trouxe para mim, levou o caso para outro advogado. Se não há confiança para compartilhar seus problemas jurídicos não posso ser seu advogado. Fico liberado e o senhor fica liberado". E dispensou o cliente. Às vezes o escritório não atende todas as necessidades, mas deveria ser informado disso, até para ajudar na recomendação de outro profissional. Isso não existe mais. O Pinheiro Neto tem hoje mais de 500 clientes institucionais, mas com certeza nem todas as suas questões jurídicas estão conosco.



Raquel Otranto Há produtos de advocacia hoje que são quase *commodities*. O cliente faz *shopping*, tomada de preços. Por exemplo, os escritórios tais e tais dão o serviço, mas ele decide pelo preço pois acha que todos são bons.

Celso Mori Aí se coloca o problema a que o Hamilton se referia, porque há na profissão trabalhos jurídicos repetitivos que se aprendem simplesmente treinando. Há os trabalhos de média complexidade, que a experiência anterior possibilita que se resolvam. E existem os que exigem muita criatividade. São trabalhos de vanguarda que a experiência anterior só ajuda na medida em que desenvolve a inspiração e a capacidade de dedução. Nos escritórios de advocacia existem os três tipos de serviços. E às vezes o advogado que atende o cliente é visto por este como o criador da solução, quando quem de fato resolveu foi a equipe. Pode haver essa confusão. E cliente mistura tudo, pensa que está fazendo *shopping*, que pode ir a outro profissional e será atendido com a mesma eficácia. Nem sempre é assim. Aí se coloca a questão da lealdade e transparência. O jovem advogado que está fazendo *networking* e conquistando clientes deve respeitar ao menos o código do consumidor e só vender aquilo que tem para entregar *[risos]*. Mas a fidelidade do cliente já não é como quarenta anos atrás.

Raquel Otranto Com certeza não é. Hoje as empresas estão altamente profissionalizadas e o fator custo é um componente importante. A maioria das empresas, além do departamento jurídico próprio, trabalha com três ou quatro escritórios, sem preocupação com fidelidade. Se você não consegue fidelidade nem do marido como vai conseguir do cliente? *[Risos]*

Dias de Souza Não sei vocês, mas volta e meia recebo propostas assim: "Aqui segue um auto de infração extremamente importante e, por se tratar de questão fundamental para a nossa companhia, pré-selecionamos três escritórios no país, entre eles o seu. Consideramos que os três estão igualmente capacitados para nos atender, portanto a única diferença é o preço. Apresente sua proposta de honorários e o vencedor será o que apresentar condições melhores".

Celso Mori Recebemos algumas vezes. E decidimos que, quando ocorrer, não apresentaremos preço. Podem até fazer disfarçadamente, mas nos recusamos a aceitar a tese de que na condução de qualquer problema jurídico a diferença seja apenas o preço, pois se parte de um pressuposto que sua empresa não agrega nada. Para os casos em que a diferença for apenas o preço, preferimos não atuar. Por isso saímos de áreas como a trabalhista, em que hoje atuamos mais na parte de consultoria. Deixamos porque recebíamos disquetes de um cliente dizendo: "Segue a relação de meus casos trabalhistas, esteja no dia tal para oferecer o preço".

Raquel Otranto Essa é uma tendência. O Pinheiro Neto até pode continuar com essa posição, mas brevemente essa não será mais uma escolha possível para boa parte dos escritórios. Cada vez mais as empresas estão preocupadas com custos e cada vez mais há escritórios dispostos a ceder. Quando chega à sintonia fina, o cliente não tem muita capacidade de avaliar. Entre vários escritórios com nome, se um será marginalmente melhor não interessa muito, o cliente está preocupado com o custo. Entrar ou não na concorrência é opção do escritório. O que o Celso falou sobre a questão trabalhista: há escritórios que enfrentam esse problema porque a concorrência é grande. Há quem proponha R$ 50 por caso/mês. Isto não paga nem o boy!

Celso Mori É a questão da advocacia de massa, que alias nem é problema do Direito e sim da sociedade de massa. É o problema da saúde de massa, da previdência de massa. Traz implícita uma série de enganos, deturpações e equações econômicas. Não é específico da advocacia. Na questão da especialização, o cliente se engana quando diz que a diferença é apenas o preço. Ele foi ao seu escritório em busca de um nível de conhecimento, da tradição que possui. Advocacia, com todos os paradoxos, é fundamentalmente ciência de relacionamento. E o relacionamento nunca é o mesmo. É um relacionamento técnico e pessoal que envolve conhecimentos de neurolingüística, técnicas de comunicação, formação cultural. É impossível que o cliente ponha tudo numa balança, pese e diga: "Comparei o seu arsenal de habilidades com o dele, acho que os dois têm o mesmo peso, vamos ver qual fará o melhor preço". A conversa está errada.

A crise da lagarta é a glória da borboleta. Para a advocacia, crise é oportunidade, pois é momento de reavaliações. Quando todos estão perdidos, alguém precisa ser a bússola (Celso Mori)

Raquel Otranto Mas é isso que eles fazem!

Dias de Souza Sei que fazem. A primeira vez que aconteceu comigo foi num caso extremamente grande de um banco, fizeram leilão, mas sem deixar explícito. Depois que apresentei a proposta de honorários, o banco disse que havia pedido a outros colegas, "mas preferimos que você cuidasse do nosso caso. A melhor proposta foi tanto, se você acompanhar o valor, o caso é seu". Fiquei ofendido e não aceitei.

Havia grande diferença de preço?

Dias de Souza Não, mas achei desaforo. A primeira reação foi de indignação: "Espera um pouco, leilão de advocacia? Não participo". Não tenho dúvida: nossa profissão tem esse lado artístico, artesanal, e é difícil que as pessoas o valorizem. Há formas e possibilidades diversas para um advogado atingir determinado objetivo. Não existe um único caminho. Parece-me razoável que, para resolver determinado problema, haja mais de um escritório competente. E, dentro dessas colocações, o cliente saiba de escritórios que possam atendê-lo bem. O cliente faz isso até por uma questão de verificação de custo. Então passei a participar. Normalmente perco, mas agora participo.

Raquel Otranto Nenhum dos três aqui tem horas baratas, não é? O Fábio *[Lilla]* sempre diz que nossas horas não são caras, são valiosas. Agregamos valor e é preciso ter consciência disso. Então, se o preço é razoável vamos aceitar o trabalho, mas há um limite. Porque de repente começam a colocar: "Esta auditoria legal está muito cara". Se acharem cara, prefiro não fazer. É trabalho de extrema responsabilidade, você está pondo o seu nome e a sua reputação na auditoria, uma avaliação séria. Se é preciso cortar horas para oferecer um serviço barato é melhor não fazer. Faz parte da regra do jogo saber que existe concorrência.

Quando alguém sai para comprar roupas, pode ir a uma loja Armani ou à Rua 25 de Março. Sairá vestido decentemente dos dois lugares, o resto é questão de custo, benefício e qualidade.

Celso Mori Esse comentário é interessante no contexto da crise atual. Se as coisas realmente funcionassem na prática, como imaginadas na teoria, esta crise não existiria. Certamente todas as operações imobiliárias realizadas nos Estados Unidos – e que deram origem à crise – tiveram pareceres legais de várias naturezas e auditorias. Ora, uma coisa é precisar de auditoria e pagar por uma auditoria bem-feita. Outra é precisar de um *atestado* de auditoria e pagar preço de *commodity*. Penso que foi o que ocorreu lá nos EUA. E a brincadeira não saiu barata.

Dias de Souza Muito bem posto. Houve uma avaliação de riscos ruim. Não houve controle. E a situação remete a outro problema que é o advogado ansioso por pegar a causa, por ter o cliente, a remuneração e, para isso, minimiza riscos. Nossa profissão deve ser diferenciada em termos éticos. Temos de ser extremamente sérios com o cliente e conservadores na avaliação dos riscos.

Raquel Otranto Há quinze anos as empresas de consultoria eram conservadoras e os advogados procuravam brechas. A situação se inverteu. Hoje as empresas fazem planejamentos tão ousados que até os advogados consideram audaciosos demais.

Apesar da dimensão, essa não é a primeira crise econômica que os senhores vivem. Como esses ciclos de crescimento e recessão impactam a prática da advocacia?

Celso Mori O Pinheiro dizia que foi nos momentos de crise que o escritório teve os maiores picos de crescimento. Por exemplo, ele tinha um escritório na Rua Líbero Badaró de uns 300 metros quadrados. Em 1964 comprou e se mudou para um moderno prédio na Rua Boa Vista. Isso em plena ebulição de derrubada do Governo Goulart. Depois, lembro-me de outros momentos, Plano Funaro, Plano Collor. Havia reunião para decidir que estratégias o escritório adotaria e quase sempre as deliberações eram ousadas. "A crise da lagarta é a glória da borboleta." *[risos]* Crise é transformação. Nesses momentos temos de parar, pensar, reavaliar metas e prioridades. Para a advocacia, crise é uma oportunidade justamente por se tratar de um movimento de reacomodações – um momento em que não só o direito, como a economia, a administração, a comunicação e o relacionamento mais se fazem necessários. Quando todos estão perdidos alguém precisa mostrar a bússola.

Dias de Souza Esta crise tem características diferentes de qualquer outra, inclusive a de 1929, portanto é uma caixa de surpresas. Analisando as atitudes tomadas nos últimos dias, o que justificaria a enorme queda da bolsa ontem *[refere-se ao dia 15 de outubro]*? O que aconteceu? Absolutamente nada. Esta crise provocará recessão – a profundidade e extensão ninguém sabe. Porém, para os escritórios e para os advogados, as conseqüências serão assimétricas. Alguns terão grandes oportunidades; outros, como os escritórios focados em fusões e aquisições, terão o fluxo de negócios diminuído. Já os que trabalham na área de falências...

Terão muito trabalho *[risos]*.

Dias de Souza Era a isso que me referia quando mencionei oportunidades assimétricas. O tributarista que presta consultoria terá enorme concorrência. Uma empresa neste momento dirá o seguinte: não precisamos ouvir Lilla, Huck e Otranto para esta questão, nosso advogado interno é capaz de resolvê-la. E isso representará uma boa economia. Refiro-me ao "feijão-com-arroz". Por outro lado, as empresas estarão ansiosas por oportunidades, por alguém que vá ao encontro de problemas, oferecendo soluções para perdas menores e alguma vantagem. Esses nichos de exploração na crise permitirão o surgimento de escritórios inovadores. Os que tiverem visão terão maiores oportunidades. Porém, ao olhar a advocacia de forma global, penso: "Vai sofrer".

Raquel Otranto Compartilho essa visão. Nos últimos anos de benesse econômica houve muita contratação. Havia concorrência em busca de bons advogados. Tenho a impressão de que haverá muita dispensa, mas dependerá da profundidade e extensão da crise, da duração e da recuperação. Ninguém sabe dizer se será um ano ou cinco. Haverá oportunidades, sem dúvida, mas será um período difícil.

Celso Mori Concordo quando o Hamilton diz que as oportunidades são assimétricas. Nos anos 70 o volume de trabalho dos grandes escritórios na área empresarial era no setor de contratação de empréstimos. Nos anos 80 a advocacia tributária teve extraordinário desenvolvimento. O governo adotou uma série de políticas econômicas, algumas visivelmente equivocadas em relação ao tratamento da matéria tributária. Isso gerou expansão dos serviços do tributarista. A economia pulsa e a advocacia acompanha, mas não necessariamente de forma simétrica. Fizemos aqui a brincadeira sobre a crise e como a insolvência de muitas empresas seria uma maravilha para quem trabalha com isso. O que existirá de forma simétrica é a perda de rentabilidade, não de volume de serviço. Por uma razão simples: em tempo de vacas gordas os orçamentos são negociados com outra expectativa. Ninguém sabe o que acontecerá, mas todos dizem: "Vamos reexaminar nossos projetos e rever o orçamento". É a tônica geral. Então, haverá perda de rentabilidade – e não apenas para a advocacia, mas para várias outras atividades.

Algum comentário final?

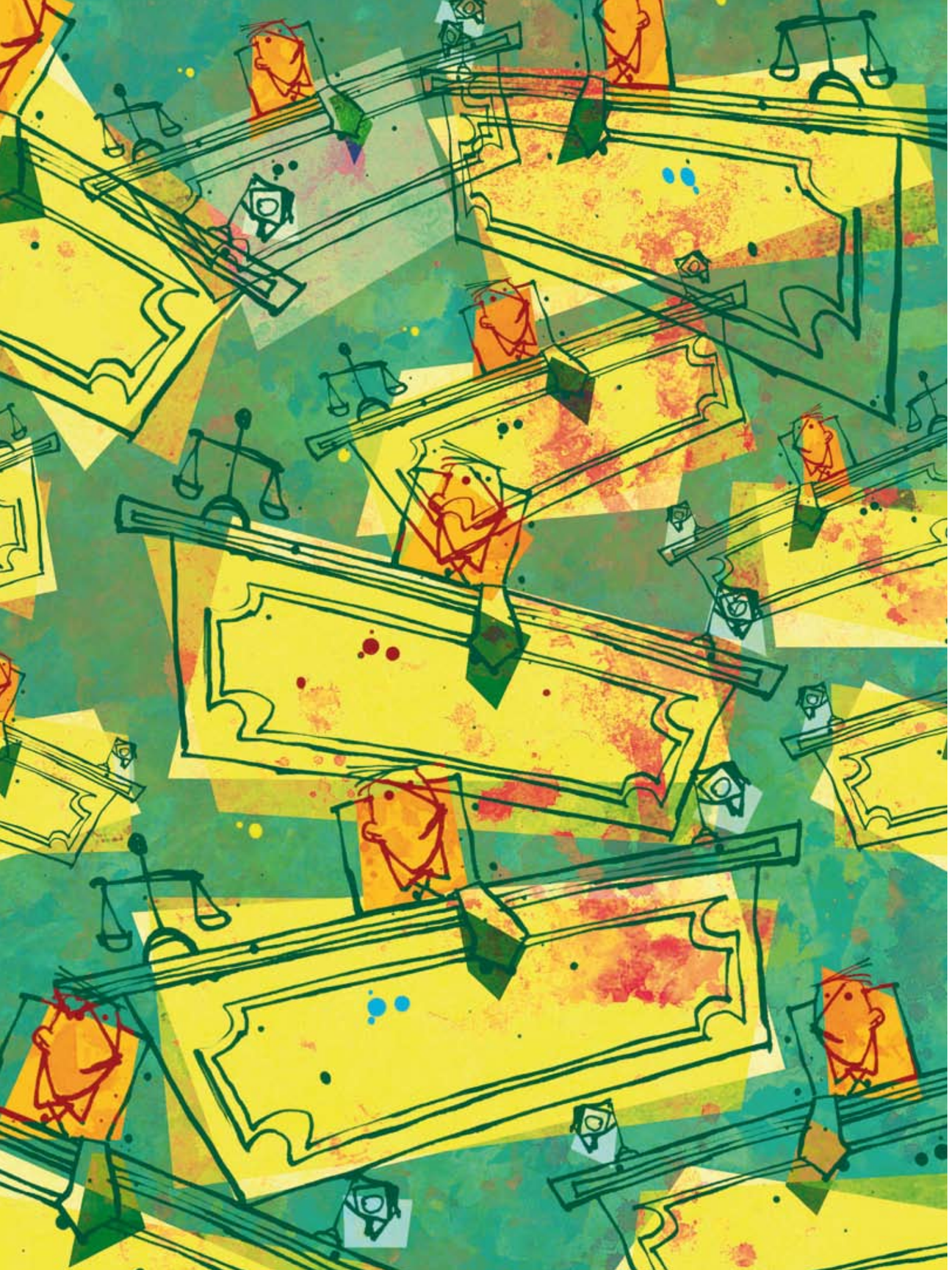
Celso Mori Quero falar sobre mudanças. Uma coisa importante que aconteceu na profissão foi a especialização. O advogado, se pensarmos no bacharel dos anos 50, era o sujeito que conhecia quase igualmente um pouco de tudo, e com pouca profundidade. Tinha o melhor conhecimento e manejo dos princípios gerais de direito e das regras gerais do direito civil e dos princípios gerais do direito tributário. Não tinha necessidade de especialização. Nos anos seguintes começou a demanda pela especialização, que persiste até hoje. Mas agora a demanda por especialização já é qualificada. Porque é a demanda por uma especialização que não perca de vista o conhecimento geral. Ou seja, só especialização não leva a lugar nenhum. É insuficiente. Creio que a vocação da Direito GV é exatamente buscar esse equilíbrio, porque há uma insistência, uma persistência na questão da especialização em determinadas matérias essenciais, principalmente a advocacia empresarial. Ao mesmo tempo, há a consciência de que o conhecimento geral é fundamental, porque o texto tem que estar no contexto.

Raquel Otranto Essa cultura geral, antes mais focada na área de humanas, agora abrange finanças, economia, contabilidade. Nas negociações o advogado dialoga com profissionais de outras áreas. Quando recebi o convite para este debate, conversei com jovens advogados para entender suas visões e notei duas vertentes. Uns diziam que no futuro o cliente irá procurar o especialista em A, B ou C – naquele aprofundamento em que o sujeito fica cada vez mais especializado até saber tudo sobre o nada. A outra vertente dizia que cada vez mais é importante enquadrar as situações no contexto, com visão de especialista. Para atender o cliente e participar de seus negócios é necessário ter essa visão do todo. Especialização é uma questão de informação. E informação hoje se consegue. Por isso, cada vez mais, a necessidade da cultura do negócio, de saber do que se trata.

Dias de Souza Concordo com o Celso na colocação da especialização e a dificuldade de conciliar especialidade com conhecimento geral. Esse é o grande desafio. Antigamente alguém diria: "Faz a fama, deita na cama". Hoje se pode parafrasear: "A gente faz a fama e fica na corda bamba" *[risos]*. Sou testado continuamente dentro do escritório pelos mais jovens. Se houver uma vitória, não foi mais que a nossa obrigação. E se não houve uma vitória é porque já estamos em decadência *[risos]*.

Se houver vitória, não foi mais que nossa obrigação. E se não houve, estamos em decadência. Antes se dizia: "Faz a fama, deita na cama". Hoje seria: "Faz a fama e fica na corda bamba" (Dias de Souza)





O VERTIGINOSO CRESCIMENTO DOS ESCRITÓRIOS DE DIREITO EM SÃO PAULO

Cada vez mais a advocacia se aproxima da lógica empresarial, mas as normas não dão conta dessa realidade. É hora de discutir uma nova regulamentação

Por Bruno Ramos Pereira

Diretor da Escola de Direito da Northwestern University, em Illinois, nos Estados Unidos, David Van Zandt publicou em 2000 um texto em que apontava as mudanças na atuação do advogado como justificativa para a necessidade de reformulação do ensino oferecido pela escola que dirige até hoje. Segundo ele – usando como exemplo a figura de Abraham Lincoln –, o advogado tradicional seria alguém filiado a uma prática generalista, individual e em quem os clientes buscariam aconselhamento em função de seus conhecimentos jurídicos.

Aproximando esse conceito da realidade brasileira, poderiam ser mencionados alguns célebres advogados do século passado, como Rui Barbosa ou Evandro Lins e Silva. Por mais que alguém ainda acredite (e defenda) a descrição acima como satisfatória à realidade brasileira, não é possível fechar os olhos para o fato de que muita coisa vem mudando e há novas respostas para a seguinte pergunta: quais os perfis dos advogados brasileiros hoje?

Não seria prudente se filiar automaticamente à visão do advogado do passado e defendê-la de modo intransigente. Quem atua desse modo – com discursos no sentido de que "a corrosão da tradição é prejudicial à sociedade" – na verdade tende a não gostar do fato de que, como disse David Van Zandt, a prestação de serviços jurídicos é um mercado muito competitivo. E que hoje em dia, em muitas esferas, se aproxima mais de um negócio que de um ideal romântico de advogado.

Não devem ser muitos o que ainda acreditam que o bacharel, ao fim da graduação, deva alugar um escritório, comprar uma mesa, um computador, contratar uma linha telefônica, afixar uma placa na frente do imóvel e esperar os clientes aparecerem. Essa visão de um tempo que não volta mais cedeu espaço para uma percepção aparentemente mais desenvolvida – embora, na prática, não seja muito mais clara do que a caricatura antes mencionada. Em outras palavras, rejeita-se o modelo romântico que ficou no passado, mas não se sabe exatamente o que caracteriza o advogado atual, sua carreira e os caminhos possíveis de serem percorridos. Complementando esse cenário, pouco se sabe sobre uma das principais instituições em que o advogado atua nos dias de hoje, os escritórios de direito.

Advogado tradicional vs. prática empresarial

As sociedades advocatícias não são pauta de pesquisa no Brasil e há poucas informações disponíveis sobre a realidade dos escritórios de direito. O marco regulatório em vigor teve origem em 1994, por meio da Lei federal número 8.906. O Estatuto da Advocacia foi aprovado numa época de transição para os principais escritórios brasileiros – naquele momento o país abria a economia, a moeda se estabilizava e a inflação começava a ser contida.

Rejeita-se o modelo romântico do advogado do passado, mas não se sabe exatamente o que caracteriza o atual, sua carreira e os caminhos possíveis de serem percorridos

A percepção do mercado é a de que as privatizações da década de 1990 impulsionaram a modernização de parte dos grandes escritórios brasileiros. Dos 20 maiores em 2007, sete foram criados a partir de 1990. São eles: Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. E Quiroga (1992); Barbosa, Müssnich & Aragão (1995); Martinelli Advocacia Empresarial (1997); Leite, Tosto e Barros (1991); Gaia, Silva, Rolim e Associados (1990); Pellon e Associados (1991); Dannemann Siemsen (2000).

O surgimento e o desenvolvimento dos grandes escritórios brasileiros foram acompanhados de uma regulação alheia a esse cenário. Não são poucos os artigos da Lei 8.906/94 que combatem a aproximação da atuação do advogado de práticas empresariais. Segundo o artigo 34, por exemplo, o profissional não pode "angariar ou captar causas, com ou sem a intervenção de terceiros". Ou seja, não pode atuar como prestador de serviço com a pretensão de aumentar o volume dos negócios que realiza. Para o sócio de um escritório, não vigora a responsabilidade limitada – como é natural quando se atua por meio de pessoa jurídica. Diz o artigo 17: "Além da sociedade, o sócio responde subsidiária e ilimitadamente pelos danos causados aos clientes por ação ou omissão no exercício da advocacia, sem prejuízo da responsabilidade disciplinar em que possa incorrer".

Do Código de Ética se extrai a mesma lógica. Por exemplo, o artigo 5º: "O exercício da advocacia é incompatível com qualquer procedimento de mercantilização". O artigo 36 prescreve que os honorários devem ser fixados com moderação. Ou seja, a norma é um sinal claro de que não há liberdade plena para a fixação de preços – podem ser considerados antiéticos em algumas situações.

A despeito dessas normas, a realidade de parcela dos escritórios brasileiros é outra.

A partir desses elementos, a hipótese é: a regulação da profissão trata de modo uniforme diferentes realidades da prestação de serviços jurídicos no Brasil. Regulação que poderia ser traduzida pela expressão "tudo ou nada". Ou seja, diante de uma realidade complexa, que conta, em um dos pólos, com uma minoria de escritórios atuando como verdadeiras empresas e, no outro, com milhares de advogados atuando individualmente, temos um marco regulatório que não consegue lidar com as mudanças vividas pela profissão. Não se trata de uma crítica à Ordem dos Advogados do Brasil. Mas o fato de a regulação atual se dirigir à maioria dos advogados brasileiros não impede o debate de avanços regulatórios para parcela dos profissionais e instituições que se enquadrem em realidades diferentes.

Levando os escritórios a sério

O marco regulatório da profissão no Brasil tende a se dissociar cada dia mais da realidade, o que não traria benefícios para nenhum dos envolvidos na questão. Ele encara a prestação de serviços jurídicos de acordo com a visão tradicional do advogado generalista e que atua individualmente. Não contempla a realidade de parte dos escritórios brasileiros. Os limites do proibido e do permitido devem ser debatidos claramente, do contrário assistiremos à contínua erosão das regras em vigor.

Enfrentar o desafio da regulação dos escritórios brasileiros poderia trazer benefícios como: conceder maiores liberdades empresariais para escritórios que já são grandes empresas (atualizando o dogma de que escritório não é empresa), facilitar a transição dos escritórios familiares para que se tornem empresas consolidadas, permitir novos arranjos quanto à responsabilidade dos sócios e, por que não, atualizar a regulação brasileira para que os escritórios possam, inclusive, se aproximar das práticas e posturas dos escritórios americanos e britânicos de atuação global.

Na Inglaterra e no País de Gales, por exemplo, foi aprovado recentemente um novo marco regulatório para a profissão. Trata-se do Legal Services Act 2007, que, entre outras medidas, permite o desenvolvimento de novas formas de organização para os escritórios de direito, investimentos de não-advogados no escritório, participação de sócios não-advogados e o oferecimento em conjunto de serviços jurídicos e não-jurídicos. O pressuposto é o de que isso gerará mais competitividade e, conseqüentemente, maior qualidade, opções de escolha e menor preço para quem contrata serviços jurídicos. O novo marco estará plenamente implementado em 2010.

Aqui, agora é o momento de iniciarmos um debate sobre o lugar que os grandes escritórios brasileiros querem ocupar no mundo e o quão preparado estão para uma hipotética entrada de competidores estrangeiros no mercado brasileiro.

É comum o sócio de um escritório achar que domina muitos campos do saber – até mesmo administração de empresas, ciência da qual raramente se aproximou durante o ensino formal na graduação. A profissionalização de nossos escritórios é recente – e a figura do administrador legal, profissional formado em administração de empresas que dialoga com os sócios do escritório de direito sobre aspectos técnicos da gestão da sociedade, também. Para ilustrar: nos Estados Unidos, a Association of Legal Administrators foi fundada em 1971. No Brasil o Centro de Estudos de Administração de Escritórios de Advocacia (Ceae), associação análoga, foi fundada há pouco, em 2003.

Corroborando a análise, pesquisa realizada em 2006 pelo Grupo de Excelência em Administração Legal, do Conselho Regional de Administração do Estado de São Paulo, junto a escritórios de vários Estados brasileiros, indicou que em 46,8% dos casos era ainda um advogado quem executava atividades de gerenciamento administrativo e financeiro do escritório. Esse quadro de recente valorização do administrador legal é um indício das alterações pelas quais passaram alguns escritórios brasileiros. Quanto maior o escritório, maiores as chances de os sócios terem percebido antes a necessidade de contar com um administrador legal.

Alguém pode questionar: mas por que referências americanas se os escritórios são brasileiros? A resposta é simples: nos Estados Unidos, tanto o advogado quanto os escritórios são há tempo objetos de estudo consolidados em importantes universidades, como o Center for the Study of the Legal Profession (Georgetown Law), Law Firms Working Group (Indiana Law) e Harvard Center on Lawyers and the Professional Services Industry (Harvard Law, Program on the Legal Profession). Além disso, a tensão decorrente da aproximação entre a prática advocatícia e a prática empresarial surgiu nos EUA no início do século passado – e resultou na criação do código de ética profissional já em 1908.

Sem dúvida, a compreensão sobre as circunstâncias da profissão em outros países pode contribuir para outro olhar sobre o cenário brasileiro. No mínimo, contribuirá para que sejam separados os problemas comuns dos específicos.

O boom de sociedades

Não há dados consolidados sobre o número de sociedades de advogados ativas no Brasil. O Provimento 103/2004 da OAB menciona o cadastro nacional das sociedades de advogados, mas ainda não foi implantado. São as Comissões das Sociedades de Advogados (CSA) da OAB, localizadas em cada Estado brasileiro, que mantém o registro das sociedades ativas. As comissões de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais disponibilizam alguns dados. Em São Paulo, por exemplo, os números indicam uma explosão de sociedades ativas: em agosto de 2001 eram 4.990; em junho de 2008 o número saltou para 8.459 – aumento de 69,51%.

Em São Paulo, os números indicam uma explosão de sociedades ativas: em agosto de 2001 eram 4.990; em junho de 2008 saltaram para 8.459 – um crescimento de 69,51%

A CSA da OAB/SP classifica as sociedades de advogados de acordo com o número de sócios. Em junho de 2008 as sociedades com maior número de sócios (a partir de seis) representavam apenas 4,3% das sociedades ativas no Estado de São Paulo (em agosto de 2001 representavam 2,72%). A esmagadora maioria das sociedades no Estado conta com até cinco sócios. São Paulo passou a contar, no mínimo, com mais 8.805 sócios entre agosto de 2001 e junho de 2008. Os perfil, a distribuição geográfica e a carreira desses profissionais não são conhecidos.

Não passam pela comissão dados sobre o número de advogados em cada uma das sociedades. No entanto, pode-se pressupor que, quanto maior a base societária, maior o número de profissionais contratados. Entre as 20 maiores sociedades em número de advogados em 2007, 13 contavam com mais de 20 sócios – em 2000 eram oito. Considerando o pressuposto, é interessante perceber o crescimento das sociedades com mais de 20 sócios. Outro dado interessante: em dezembro de 2000 eram sete os escritórios brasileiros com mais de 100 advogados; em 2007 eram 25.

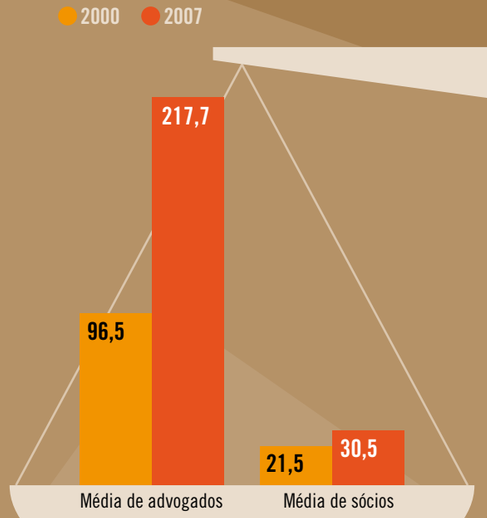
A despeito do muito que ainda precisa ser descoberto sobre essa realidade, algumas percepções são claras: 1) as sociedades de advogados estão se tornando cada vez mais uma opção profissional para os operadores do direito; 2) os maiores escritórios brasileiros cresceram consideravelmente em número de advogados nos últimos anos; e 3) o crescimento no número de advogados não foi acompanhado de igual crescimento no número de sócios.

O panorama mostra uma realidade em transformação – e em relação à qual existem poucos dados sistematizados. A prestação de serviços jurídicos por meio de sociedades de advogados deve ser compreendida como qualquer outro setor da economia. É preciso acompanhar os números de profissionais contratados e dispensados, saber onde se localizam, como se organizam, quais são as práticas de destaque, como se dão as substituições de profissionais entre sociedades de advogados e destas com outras empresas/carreiras.

É urgente que os escritórios de direito entrem de modo mais intenso na pauta das instituições de ensino e pesquisa no Brasil. Conhecer as sociedades de advogados mais profundamente apenas trará benefícios para todos os interessados: OAB, advogados, sociedades de advogados, faculdades de direito e – claro – clientes.

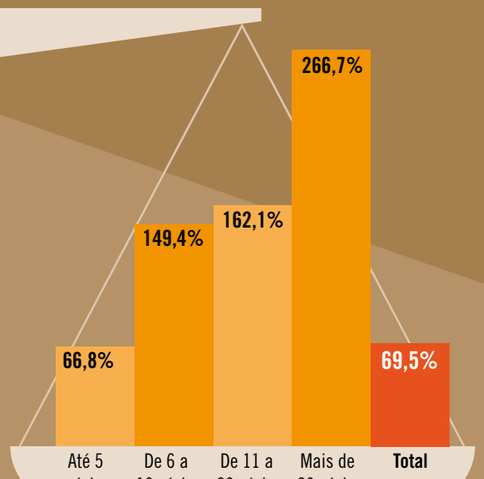
Bruno Ramos Pereira é advogado formado pela PUC-SP, mestrando em Direito do Estado pela USP e pesquisador do GVlaw.

20 MAIORES ESCRITÓRIOS EM NÚMERO DE ADVOGADOS



CRESCIMENTO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA EM SP

Entre agosto de 2001 e junho de 2008



A ADVOCACIA EM NÚMEROS

O crescimento dos cursos, dos egressos e dos escritórios

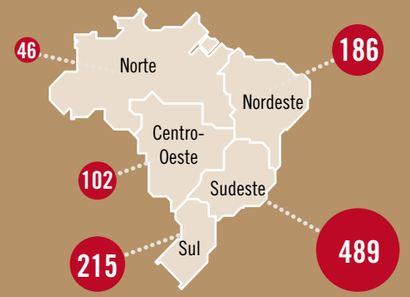
Infográfico por Mario Kanno



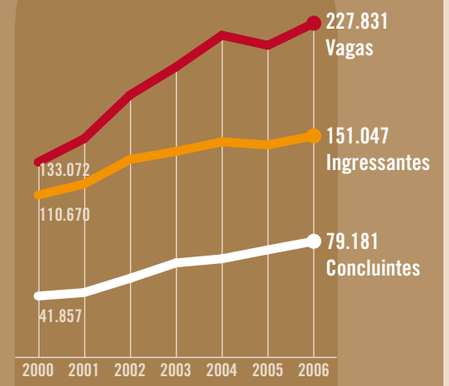
Nos últimos anos, houve crescimento de oferta de cursos, colocando mais profissionais no mercado. Uma conseqüência foi o aumento do número de escritórios. Em agosto de 2001 havia 4.990 escritórios em São Paulo; em junho de 2008, eram 8.459, num crescimento de 69,51%. No início de 2001, eram 7 (sete) os escritórios brasileiros com mais de 100 advogados: Pinheiro Neto Advogados (255 advogados); Tozzini, Freire, Teixeira e Silva (228); Demarest & Almeida (198); Machado, Meyer, Sendacz e Opice (183); Veirano (152); Mattos Filho, Marrey Jr. e Quiroga (140); e Trench, Rossi e Watanabe (123). Em 2007, eram 25: Tozzini, Freire, Teixeira e Silva (440); Demarest & Almeida (391); Pinheiro Neto Advogados (329); Machado, Meyer, Sendacz e Opice (315); Siqueira Castro (314); Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga (243); Noronha (221); Veirano advogados (219); Décio Freire & Associados (218); Barbosa, Müssnich & Aragão (196); Martinelli Advocacia Empresarial (184); Emerenciano e Baggio (182); Leite, Tosto e Barros (170); Gaia, Silva e Rolim (144); Trench, Rossi e Watanabe (140); Pellon & Associados (137); Gouvêa Vieira (134); Azevedo Sette (127); Menezes e Lopes (126); Dannemann Siemsen (125); José Oswaldo Corrêa (112); Lacaz Martins (108); MMC & Zarif (108); Souza, Cescon Avedisian, Barrieu e Flesch (107); e Fragata e Antunes (101).



INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE DIREITO



NÚMERO DE VAGAS OFERECIDAS EM DIREITO



APROVADOS NA OAB

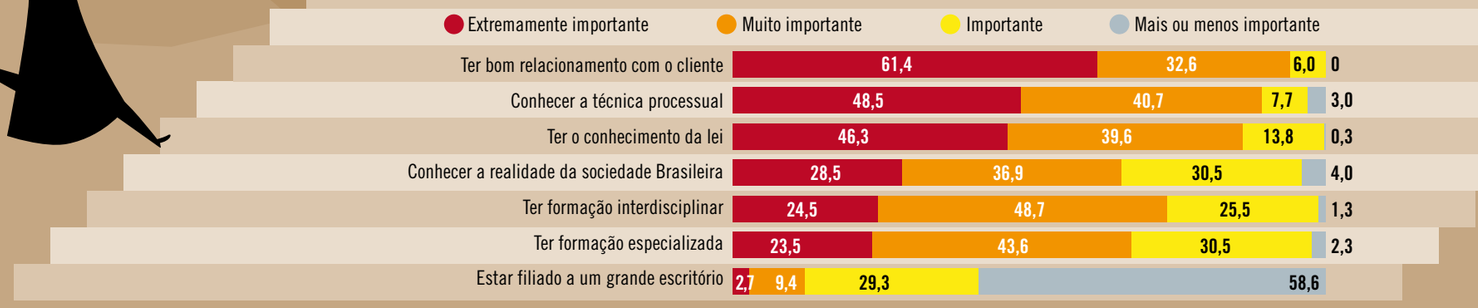




Nº de advogados no Brasil
614.773

No Estado de SP
214.710

CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES PARA O SUCESSO NA CARREIRA - (%)



ENSINO JURÍDICO E PERFIS DO ADVOGADO

Mercado, carreira e competência: para chegar ao topo, o advogado cada vez mais necessita de habilidades empresariais, que os cursos de Direito não oferecem

Por Daniel Babinski e Daniel Wei Liang Wang
Reportagem de Gabriella de Lucca e Rafael de Queiroz

A discussão sobre a relação entre ensino jurídico, mercado e carreira advocatícia costuma girar em torno da proliferação das escolas de direito no país. Nem seria diferente. Atualmente são 1.080 cursos em todo o país, além de 614 mil bacharéis inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil – as estatísticas são de 2008. Os números alarmantes geram questionamentos não só em relação ao preparo dos profissionais formados nessas instituições – muitas de qualidade duvidosa –, mas também em como esses egressos irão se inserir num mercado cada vez mais saturado, competitivo, exigente e dinâmico.

As conseqüências do crescimento desenfreado do número de instituições de ensino jurídico já são bem conhecidas, por isso buscaremos discutir outra face do problema: não mais quem ou quantos ensinam, mas como e o que se ensina nos cursos de direito.

José Reinaldo de Lima Lopes, livre-docente da Faculdade de Direito da USP e professor da Direito GV, avalia que o ensino jurídico no Brasil é marcado pela forte influência do positivismo. Tanto o científico, que encara o direito semelhante a uma ciência natural com um objeto empírico determinado, quanto o jurídico, que reduz o fenômeno jurídico ao direito posto por alguma autoridade (o Executivo, o Legislativo ou o Judiciário). Essa influência fez com que o saber e o ensinar direito se resumissem a dominar leis, códigos, precedentes e definições doutrinárias. Essa forma de entender o direito gerou um grande distanciamento entre o ensino jurídico e sua prática. Disso resulta a percepção generalizada da ineficácia do estudo, muito distante dos problemas jurídicos enfrentados no cotidiano. Some-se a isso um cenário em mutação.

Como aponta o professor José Eduardo Faria em seu recente livro *Direito e Conjuntura*, a paisagem é de evolução na complexidade econômica, social e política, inerente ao avanço da tecnologia e da integração de mercados – do qual o profissional de formação normativista e forense já não dá mais conta. Temos, portanto, um quadro em que se mesclam uma concepção de ensino do direito descolada da realidade, uma rápida transformação econômica e social e a proliferação de faculdades de direito de qualidade duvidosa. Esse panorama suscita algumas questões: como e com que qualidade de aprendizado os bacharéis saem hoje das faculdades? Esses novos profissionais estariam preparados para enfrentar desafios e a concorrência?

Exame da ordem: vestibular para o mercado

Muitas análises já foram realizadas em torno do assunto, valendo-se, por exemplo, de dados como o alto número de reprovações no exame da OAB ou as avaliações do Ministério da Educação que revelam a precariedade de cursos jurídicos. Algumas medidas foram adotadas pelo MEC para atenuar o problema, entre as quais o corte de 24.380 vagas de 81 universidades que, numa escala de 1 a 5, obtiveram conceitos menores que 3 no Exame de Desempenho dos Estudantes (Enade) e no Índice de Diferença de Desempenho (IDD).

Recordista em número de bacharéis inscritos em exames de titulação profissional, a seção paulista da OAB apresentou uma média de 18,4% de aprovação nos exames realizados no ano de 2007. Apesar do pífio desempenho dos candidatos, trata-se, no entanto, de sensível melhora em relação ao ano anterior, quando apenas 11,4% dos cerca de 65 mil bacharéis que se apresentaram lograram êxito. Se esses



Foto/Rafael de Queiroz

Tiago Adão, 21 anos, estagiário, Castro, Barros, Sobral, Gomes Advogados.

O ESTAGIÁRIO

Aprendizado com a boa execução de trabalhos

Tiago Adão, 21 anos, cursa o terceiro ano de direito na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e desde o primeiro ano é estagiário no escritório Castro, Barros, Sobral, Gomes Advogados. Quando começou a trabalhar cuidava do contencioso cível, na parte de litígio. Hoje não está na mesma equipe: continua com litígios, mas agora mais voltado para a área societária, consultas e direito internacional. A mudança no campo de atuação foi conseqüência da vontade de aprender, do tempo que está no escritório e do reconhecimento de seus esforços.

Quando entrou não tinha a confiança e consideração dos chefes, e acha compreensível. "Você entra para fazer apenas as tarefas de estagiário, vai para o fórum, confere o andamento dos processos, é algo mais mecânico", diz. Com dois anos de casa, já ganhou espaço para dar sugestões, consegue participar mais ativamente dos casos e às vezes chega a ser consultado sobre determinadas decisões. Nesse início Tiago realiza muitas pesquisas e com isso aprende muito. "No primeiro ano do curso o aluno ainda não sabe nada do direito, entrei aqui sem ter clareza sobre o que era uma execução, a coisa mais básica para quem trabalha na minha área", diz. Apesar disso, percebe que a margem para propor idéias ainda é pequena. "Nem sempre querem te ouvir", comenta. Acredita que no direito é preciso estar sempre estudando, pois é impossível saber tudo. Critica colegas estagiários que afirmam que já aprenderam tudo e por isso precisam deixar o escritório. Vontade de aprender e dedicação são essenciais nessa fase para que o futuro advogado acompanhe os mecanismos da profissão, acredita.

Tiago considera o direito dinâmico e para advogar é preciso gostar de ler. "Alguns dias há tanto livro na minha mesa que penso que não vou conseguir dar conta." Os conhecimentos, as habilidades e atitudes indispensáveis nesta fase da carreira, diz, são atualização e aprimoramento do conhecimento jurídico, conhecimento interdisciplinar e capacidade de transitar entre várias áreas, consciência da responsabilidade social do profissional da advocacia, dedicação e comprometimento com o trabalho, proatividade e iniciativa. Com o crescimento profissional, sabe que sua responsabilidade aumentará, terá de gerir uma equipe, dividir tarefas, enquanto hoje se vê apenas como um executor. "O estagiário ainda pode pisar na bola e a conseqüência disso não será a mesma de um advogado que erra ou um sócio. Espera-se menos dele, tanto que o cliente não paga por minha hora o mesmo honorário de um advogado. Afinal, demoro mais para elaborar um trabalho", reflete.

O bom do estágio, diz Tiago, é aplicar o conhecimento adquirido em sala de aula na prática do escritório. Para ele, estágio e o estudo se complementam. Quando terminar o curso, quer fazer pós-graduação, mestrado e, em especial, doutorado, para ser chamado de doutor de forma justa. "Vou ao fórum e me chamam de doutor, mas nem me formei ainda!", brinca. A continuação dos estudos é fundamental para progredir, mas Tiago quer investir em sua formação não pela exigência do mercado competitivo, mas pelo prazer que tem em aprender. O futuro é ainda incerto. Este ano começou a cursar direito administrativo na escola e se interessou muito. No momento pensa seguir pelo direito público ou direito constitucional. Mas conclui: ainda é cedo para decidir.

dados, indicam a falta de preparo do bacharel para ingressar no mercado de trabalho, ainda nos falta um melhor conhecimento da dinâmica desse mercado e suas demandas.

Entender o que o mercado exige do operador do direito ajuda a avaliar com mais propriedade o quão próximo – ou distante – o serviço educacional prestado pelas faculdades de direito está daquilo que o mercado reconhece como necessário para o sucesso na carreira profissional. Apreender a relação entre o que as instituições oferecem aos seus alunos e o que o mercado exige deles é um mote para inúmeras pesquisas, tendo em vista a pluralidade de atuações advocatícias, cada qual com uma especificidade merecedora de estudo. Contudo, optamos aqui por analisar nomeadamente o mercado e a carreira de advogados que trabalham em escritórios.

Um conceito de competência

Dentre as diversas formas de abordar a questão, elegemos olhar o mercado e a carreira desse novo advogado pela óptica das competências. Esse tipo de análise – ainda pouco explorado no estudo da carreira dos advogados – tem sido muito utilizado pela literatura em administração de empresas para tratar justamente a questão das profissões e carreiras e as organizações nas quais as atividades se desenvolvem. Essa abordagem tem tido grande aceitação dentro da ciência da administração desde a década de 1970, mas, conforme análise de Philippe Zarifian em *O Modelo da Competência*, é no final dos anos 1990 que alcança uma amplitude repentina e inédita.

Importa ressaltar que competência é um conceito ainda em construção e, exatamente por isso, plurívoco – comporta uma série de debates sobre os sentidos do termo. Sem intenção de aprofundar esse debate, partiremos da concepção trazida por Joel Souza Dutra no seu livro *Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. Segundo ele, competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizado pelo indivíduo para agregar valor de forma efetiva à organização em que atua. A partir desse referencial, nossa hipótese de pesquisa é que o ensino jurídico pautado principalmente na transmissão de conhecimentos técnicos – tradicionalmente preponderante no Brasil – pode não ser mais suficiente no contexto de um mercado a cada dia mais dinâmico e competitivo, principalmente para aqueles que almejam os maiores cargos na carreira.

Liderança e gestão de pessoas

O esforço para entender as competências necessárias para um advogado começa com uma pesquisa do tipo survey (questionário eletrônico) realizada com candidatos aos cursos de especialização do GV*law* no começo de 2008. Essa pesquisa, com 832 respondentes, pedia àqueles que trabalhavam como advogados que identificassem livremente as diversas fases da carreira dentro de um escritório de advocacia e também as competências que entendessem necessárias para o êxito em cada uma delas.

O resultado aponta: o conhecimento jurídico é fundamental para as primeiras fases da carreira, mas já não figura como competência importante nos estágios superiores. A partir de determinado patamar, o advogado é cobrado a demonstrar competências para as quais tradicionalmente não foi preparado pela faculdade de direito, como administrar e gerenciar um escritório, desempenhar papel de liderança, fazer planejamento estratégico e atrair novos clientes para a banca, formar novos quadros para atuação no mercado.

Com base nesses resultados, realizou-se um segundo survey com alunos recém-matriculados nos mesmos cursos, desta vez no 2º semestre de 2008. Para essa enquete foram definidas cinco fases progressivas na carreira de um advogado dentro de um escritório: estagiário, júnior, pleno, sênior e sócio. E montou-se uma lista de 20 competências – relação elaborada com base nas informações colhidas no primeiro survey, de pesquisa em bibliografia especializada e em sites de escritórios de advogados.

No exame dos resultados colhidos, é perceptível um reconhecimento de que competências tradicionalmente esperadas de um advogado e, não por coincidência, nas quais se focam a maioria dos cursos de Direito, vão perdendo importância à medida que o profissional vai galgando degraus na carreira. Conhecer legislação, doutrina, jurisprudência, ter conhecimento interdisciplinar, saber argumentar e raciocinar juridicamente são competências que passam a não ser



Foto/Rafael de Queiroz

Rodrigo Barros de Senna, 25 anos, advogado júnior, Barbosa, Müssnich & Aragão

O ADVOGADO JÚNIOR

Compromisso com as tarefas e ética profissional

Rodrigo Barros de Senna, 25 anos, se formou no ano passado e já faz parte de uma das equipes de direito societário de um dos escritórios mais prestigiados dessa área, o Barbosa, Müssnich & Aragão (BMA). Trabalha principalmente com casos de operações de fusões e aquisições, mas também realiza "alguma coisa consultiva no dia-a-dia societário de nossos clientes", como define. Rodrigo começou, como quase todo advogado, estagiando no contencioso da filial do BMA em Brasília, onde se formou pelo Centro Universitário de Brasília. Veio a São Paulo cursar pós-graduação em direito empresarial no Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmec). Filho de pai executivo, desde pequeno ouvia histórias de "conselho de administração de empresas, direito de voto daqui, controle dali", conta. Essa convivência acabou influenciando suas escolhas sobre a área de atuação no direito. "Decidi estagiar no BMA, no primeiro ano da faculdade, por ter esse viés mais empresarial, voltado para o direito societário", explica. "Mesmo a atuação em outras áreas, como a parte tributária, o contencioso, a briga entre acionistas, há sempre o direito societário como matéria de fundo."

Para o advogado júnior, mesmo um profissional especializado como ele precisa conhecer outras áreas. Por isso acredita que uma competência fundamental para o advogado júnior é a interdisciplinaridade. "A gente lida com empresas que demandam conhecimento de todas as áreas", acrescenta, "não adianta saber fazer um bom contrato social, redigir cláusula de execução específica, se não sabe fazer planejamento tributário para que aquele contrato seja mais eficiente para a empresa." No escritório em que trabalha Rodrigo participa de seminários e reuniões com outras equipes para ampliar mais essa interdisciplinaridade.

Desde o início ele sentiu que o que mudou em seu trabalho foi o envolvimento com o resultado final: "Você começa a se preocupar mais, se envolve mais com os detalhes". Na posição de estagiário ainda era permitido errar, mas quando "começa a assinar seu nome ali, a responsabilidade cresce", conta.

O escritório Barbosa, Müssnich & Aragão tem plano de carreira bem estruturado, com processo de avaliação anual, formado por um critério subjetivo e outro objetivo. "Há um formulário com uma série de perguntas desenvolvidas internamente, os subordinados, os pares e os superiores o avaliam, é uma avaliação de 360 graus", conta o jovem advogado. Do resultado desses formulários sai o critério subjetivo. O critério objetivo se dá pelas horas faturadas pelo funcionário. Uma nota média entre ambos os critérios define como o profissional irá progredir. A estimativa de Rodrigo é dar mais um passo na carreira quando completar cinco anos de formado. Para isso já sabe quais são as competências mais valorizadas no escritório: "Comprometimento, não só em termos de disposição para trabalhar muito, mas também com um grau de zelo muito grande para entregar trabalhos perfeitos, foco na parte técnica e ética profissional".



Foto/Rafael de Queiroz

Anna Lygia Rego, 28 anos, advogada plena, Trench, Rossi e Watanabe.

O ADVOGADO PLENO

Solução de problemas com competência técnica

A carioca Anna Lygia Rego, 28 anos, é advogada plena no escritório Trench, Rossi e Watanabe. Formada em direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e em economia na Federal do Rio (UFRJ), fez as duas graduações ao mesmo tempo. Há três anos se mudou para São Paulo. Veio cursar o doutorado em direito econômico e financeiro na Universidade de São Paulo (USP). No escritório Anna Lygia trabalha na área de *banking & finance,* com foco em produtos financeiros e apoio regulatório para operações, assessorando os clientes na prática do mercado financeiro.

O interesse pela área partiu de sua formação em economia. "Adoro direito, gosto muito de escrever, por isso também adoro comunicação. Unir a parte quantitativa, o saber jurídico e a questão econômica dá uma boa mistura", avalia. Seu primeiro estágio, ainda nos tempos de estudante no Rio, foi em direito econômico, na área de antitruste. Depois trabalhou em indústrias de petróleo e gás e ainda na área de telecomunicações. Desde 2006 está no Trench, Rossi e Watanabe.

Algumas das competências cobradas de uma advogada plena, diz, são a capacidade técnica e jurídica especializada, a agilidade na realização das tarefas solicitadas: "Na hora de responder uma consulta regulatória específica, espera-se do advogado pleno que esgote os melhores esforços e os melhores recursos para dar a resposta mais completa, de maneira que o advogado sênior e o sócio – que revisam o produto final – tenham apenas o trabalho de tirar algo aqui ou pôr ali, fazer pequenos ajustes de rota. Mas a pesquisa fundamental tem de estar bem realizada". Os conhecimentos, habilidades e atitudes que considera mais importantes nesse patamar da profissão são atualização e aprimoramento do conhecimento jurídico, boa expressão lingüística e capacidade de persuasão, cooperação e trabalho em equipe, dedicação e comprometimento, dinamismo e perfil empreendedor.

Para o progresso na carreira dentro do escritório há uma avaliação de desempenho, composta por uma auto-avaliação e uma avaliação institucional, realizada por colegas. O objetivo é analisar como o advogado desenvolve as competências esperadas. A capacidade de trabalho é levada em conta, além do tempo de prática profissional. O escritório estabelece faixas mínimas de progressão para haver flexibilidade e para que cada caso seja avaliado em sua especificidade. "Varia de 3 a 4 anos para o advogado progredir, mas sempre há casos que merecem ficar mais tempo numa fase ou passar mais rapidamente para o patamar seguinte. Há uma ordem meritocrática", explica. Por fim, há a decisão em colegiado e é definida qual será a progressão aconselhada para o advogado avaliado.

Apesar de sua atuação exigir conhecimentos muito focados no mercado de finanças, Anna Lygia gosta de ser vista como uma profissional plural. "É estimulante estar em uma equipe e enfrentar uma operação de M&A (fusões e aquisição) ou uma fusão que envolva as áreas trabalhista e societária. Gosto de estar numa equipe plural para lidar com várias matérias ao mesmo tempo. É importante se especializar, mas ser versátil também é", diz.



Foto/Rafael de Queiroz

Cristina Periquito, de 33 anos, advogada sênior, Thiollier e Advogados

O ADVOGADO SÊNIOR

Trânsito livre entre as várias áreas do direito

Formada pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Cristina Periquito, de 33 anos, é advogada sênior no escritório Thiollier e Advogados. A partir do segundo ano começou a estagiar. "Esse é o período que a gente aprende o que é advogar", diz Cristina. Naquela fase de aprendizado trabalhou em escritório de advocacia e em departamento jurídico de empresa. "Nesses dois lugares, tive a experiência do contencioso e do empresarial. Na empresa trabalhei na parte de contratos, depois com marcas e patentes, por fim descobri que meu negócio era a área empresarial, o contencioso não tinha a ver com o meu perfil", lembra-se Cristina Periquito.

Apesar de ter direcionado sua carreira, ela acredita que para ser um bom advogado é necessário manter certo "jogo de cintura, ser flexível". E, para um profissional no seu patamar na carreira, o conhecimento técnico já deve estar bem consolidado, e agora o que ele precisa é de "conhecimento de todas as áreas para saber conduzir uma reunião ou até mesmo um caso de forma satisfatória", define. "A experiência é a grande arma do advogado sênior", diz. "Trabalho aqui com o direito empresarial, mas muitos dos meus casos demandam conhecimento da área tributária, do contencioso, então a experiência também traz muito isso, uma vivência da advocacia em diferentes áreas." Nesse sentido, outra palavra chave, segundo Cristina, é a interdisciplinaridade. "Um advogado tem de ser completo, um especialista é necessário, faz parte de quase todas as profissões, mas é preciso ter uma formação e uma visão global", ensina. Segundo ela, o advogado sênior, além de possuir um conhecimento interdisciplinar, saber transitar entre as várias áreas do direito, deve manter-se atualizado e aprimorar o conhecimento jurídico, ter capacidade de liderança e gestão das pessoas, capacidade de negociação, conhecer o mercado e ser empreendedor, gerando novos negócios para o escritório. No entanto, ela acredita que "fazer uma pós-graduação, MBA ou doutorado apenas para constar no currículo é tempo e dinheiro jogados fora". A educação continuada e a formação pessoal devem partir de uma necessidade sentida no trabalho, ou de uma lacuna deixada pela faculdade. "Para isso são muito mais interessantes alguns cursos que existem hoje, que trazem outras áreas que não tivemos na faculdade, como contabilidade e matemática financeira, que capacitam para uma visão dos negócios", aconselha.

Cristina entrou há quase três anos no escritório em que trabalha. já como advogada sênior. Tem expectativa de um dia virar sócia. "Este é um escritório de médio porte, tem um sócio em cada área, todos homens. Seria uma interessante ter uma mulher sócia", propõe.

absolutamente essenciais nos cargos mais altos. No lugar, entram as habilidades rotuladas de "empresariais" – muito mais ligadas ao que se espera normalmente de um executivo ou de um administrador de empresas.

A partir desses dados, a pesquisa anterior foi refeita com o corpo docente dos programas de pós-graduação do GV*law*. O resultado mostrou uma dispersão maior de votos entre as categorias à medida que o profissional avançava na carreira. Ou seja, embora seja relativamente claro o que se espera de um estagiário ou de um advogado júnior, os níveis mais altos da carreira exercem uma pluralidade de atividades que demandam competências cada vez mais diversas. Os respondentes, contudo, marcaram como principal competência para sócios e advogados seniores a capacidade de liderança e a gestão de pessoas – disciplinas usualmente ignoradas nos bancos das faculdades de direito.

Qualificação a todo custo

Na medida em que ocupam posições-chave nos escritórios, os advogados passam a necessitar de competências de executivos e administradores de empresas. Essa tendência põe em xeque a grade curricular do ensino de boa parte de nossas faculdades, ainda mais preocupadas em transmitir conhecimentos jurídicos, e sua capacidade de lidar com a complexidade da realidade atual, em que dos operadores do direito são demandadas competências não-jurídicas.

Essas pesquisas abrem espaço para identificar quais são os elementos preponderantes para o progresso na carreira dos escritórios de advocacia, permitindo aos profissionais melhor preparação para as demandas da carreira. Outro dado obtido pelos surveys ajuda na reflexão sobre carreira, mercado e competências dos advogados e ensino jurídico: em 2008, cerca de 40% dos alunos a ingressar num curso de especialização já possuíam ao menos uma pós-graduação concluída. Desse universo, 67% têm menos de 30 anos e 50% formaram-se há cinco anos. Considerando esses elementos, pode-se concluir que há uma busca obstinada por maior qualificação por parte daqueles que estão ingressando nessa nova realidade da advocacia. Uma pesquisa realizada pela FGV-Opinião com advogados em todo o Brasil aponta para uma tendência semelhante: entre os advogados formados há menos de cinco anos, 91% têm interesse em matricular-se em novos cursos na área do direito – número muito maior do que aqueles com mais tempo de bacharelado.

Esses dados permitem duas leituras não mutuamente excludentes: 1) o mercado de advogados está saturado pelo grande número de profissionais, que precisam cada vez mais se especializar para conseguir destaque profissional; 2) existe a percepção por parte dos egressos, inclusive de cursos considerados "de ponta", de que o ensino jurídico atual é insuficiente para as demandas profissionais do mercado.

Em conclusão, o debate sobre a qualidade do ensino nos cursos de Direito talvez não deva se limitar apenas à titulação do corpo docente, ao número de volumes na biblioteca, ao índice de aprovação na OAB e ao rigor na seleção dos estudantes. Mesmo as faculdades que cumprem (e com muito mérito) todos esses requisitos ainda podem não preparar seus alunos com competências das quais eles precisarão para ascender na carreira.

As pesquisas que realizamos não têm a intenção de, por si sós, propor toda uma agenda de mudanças para os cursos jurídicos do país. Tentam apenas ressaltar um aspecto a ser considerado entre muitos outros. O curso de direito não forma apenas advogados interessados em galgar altos postos em escritórios, é evidente. Essa é apenas uma entre as inúmeras outras possibilidades profissionais que um diploma em direito proporciona. Mas se é justamente no âmbito universitário, no âmbito das faculdades que se formam esses bacharéis, então também é justo que os cursos capacitem seus alunos – e na melhor medida possível – com as competências de que eles necessitarão para alcançar o sucesso profissional.

*Daniel Bernardes de Oliveira Babinski e Daniel Wei Liang Wang são mestre e mestrando em Direito pela USP e pesquisadores do GV*law*.*



Foto/Rafael de Queiroz

Juliana Teixeira, 33 anos, advogada sócia, Demarest & Almeida

ADVOGADO SÓCIO

Coordenar equipes com liderança e formação pessoal

Juliana Teixeira, 33 anos, fez carreira no escritório Demarest & Almeida, onde trabalha desde os 18, quando estava no segundo ano da faculdade e ingressou como estagiária. Em 2000 passou uma temporada de seis meses na unidade que a empresa mantém em Nova York. Há dois anos e meio é sócia da área empresarial, a maior do escritório. Formada em direito pela PUC-SP, sempre percebeu maior afinidade com a parte empresarial, pois acredita que existe uma mescla entre o direito e as outras áreas, e é necessário também ter uma visão mais ampla, envolvendo administração e economia, além de uma boa dose de negociação. "Nunca me senti atraída para o contencioso, não era a minha área de interesse. Entrei cedo no Demarest como estagiária e desde então fui contaminada, sempre quis atuar com direito empresarial", conta. Juliana acredita que teve sorte: pegou um momento do Brasil que deu estrutura para sua carreira nessa especialidade.

A graduação, diz, não atendeu às necessidades que tem hoje, pois cursou uma faculdade de ensino tradicional, mais voltada para o contencioso e o direito público. Ela espera que esse formato curricular mude e as faculdades saiam desse modelo ultrapassado – diz que cursos como o da Direito GV têm o diferencial de abrir mais para a área empresarial. No escritório Juliana trabalha com execuções, fusões, aquisições e direito societário. O conhecimento técnico jurídico é algo que considera pressuposto nesse estágio da carreira. Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes importantes são a capacidade de liderança e gestão de pessoas, captação e fidelização de clientes, conhecimento do mercado e geração de novos negócios, desenvolvimento de talentos, colaboração na formação dos quadros do local de trabalho, proatividade e iniciativa.

O que é mais cobrado dela como sócia no Demarest & Almeida? Bom senso para as decisões profissionais e para lidar com os conflitos existentes na equipe que coordena. "Às vezes entra alguém na sua sala querendo ir embora do escritório e, dependendo do jeito como você fala, ou joga a pessoa para a rua ou a traz para dentro de novo. É preciso ter aquela palavra certa na hora certa", conta. Estas são as características de um sócio: o funcionário deve entrar em sua sala para pedir um conselho e sair melhor. (Juliana confidencia: ela também costuma se aconselhar com advogados mais experientes do escritório.) Para progredir na carreira, formação é prioridade. Cursos, estudos, pós-graduação no exterior contam muito na hora da promoção, além do fundamental domínio de línguas. Mas, especialmente, gostar do que faz. O casamento e os filhos não permitiram que fizesse pós-graduação, mas Juliana considera que a experiência no exterior acrescentou muito profissionalmente.

"O Demarest, com quase 500 profissionais, não pode ter todo mundo como sócio. As pessoas têm de se diferenciar em determinados momentos", reflete. Liderança e saber ouvir são atitudes importantes, pois, como sócia, tem a tendência a achar que o escritório está sempre certo. "Quando um advogado júnior diz que algo está errado é bom parar e ouvir. Seja sobre remuneração, avaliação, condução de um caso, é bom estar atento para saber quais as necessidades das pessoas, o que elas estão pleiteando. Nem sempre você acerta em tudo."

Foto/Rafael de Queiroz



Fabio Buccioli

Foto/Milton Dória



Bruno Pedalino

O SUCESSO DE DOIS EMPREENDEDORES

Em Londrina, no Paraná, Bruno Pedalino percebeu no direito empresarial um novo ramo a ser explorado. Da Itália, Fabio Buccioli viu o Brasil como campo fértil para o direito internacional. Duas histórias de visão de longo alcance

Por Célia Musilli e Geoffrey Scarmelote

Há um discurso corrente de que o mercado de trabalho para advogados está saturado no Brasil. Afinal, são 614 773 advogados e todo ano as escolas oferecem 227 831 vagas para novos candidatos. Seria razoável concordar com esse discurso. Mas na contramão desse consenso, um jovem advogado italiano, formado em Bolonha e que há vinte anos previu que faria bons negócios no Brasil, garante que, mesmo nesse mercado competitivo, um profissional bem preparado, a par dos acontecimentos e que alie uma boa formação acadêmica com capacidade de antever as boas oportunidades, sempre terá terreno. No norte do Paraná, um jovem advogado ao sair da faculdade também remou contra a maré: nem foi prestar concurso para juiz ou seguir carreira por caminhos conhecidos. Numa visão de longo alcance, ele percebeu que havia algo novo a ser implantado na cidade. Empreendedores, os dois contaram á reportagem de *Getulio* suas trajetórias.

Visão de longo alcance

Ao se formar em direito, em 1980, Bruno Pedalino dispensou o "cinto de segurança" de uma carreira tradicional – como juiz ou promotor, por exemplo – e teve a ousadia de se dedicar a um ramo então pouco explorado no Paraná: o direito empresarial. Começava assim, em Londrina, uma trajetória que o colocaria, duas décadas mais tarde, na situação privilegiada de ser sócio de um dos escritórios mais promissores da área no interior do Brasil, com filiais em Curitiba e São Paulo, e que reúne uma equipe de 38 advogados.

Ao tomar a iniciativa de ingressar nessa área, contemplou a ousadia com visão de longo alcance. Percebeu, muito cedo, que a implantação de um projeto empresarial deveria sempre levar em conta o desenvolvimento macro e, já no início, pensou não só em Londrina, mas em toda a região Norte do Paraná, como terreno fértil para a instalação de novas empresas, atuando como um "embaixador" do mundo dos negócios, integrando os interesses dos empresários e dos municípios.

Nesta época, aproveitou as ligações que mantinha com escritórios de São Paulo para entrar em contato com grupos industriais do Brasil e do exterior.

Desde os primeiros anos trabalhou ajudando a construir a ponte que atrairia para a região investimentos que, na época, ultrapassaram a US$ 160 milhões. Os valores envolvidos ditavam a necessidade de trabalhar com responsabilidade máxima, criando assim um nome respeitado, com credibilidade, e que traz a marca de realizações bem-sucedidas.

Um dos momentos marcantes da carreira de Pedalino aconteceu no fim dos anos 80, quando seu escritório ganhou uma ação civil pública para a Associação Médica de Londrina que queria melhor remuneração pelas consultas e procedimentos médicos através dos planos de saúde. Segundo ele, o momento foi decisivo. "Os planos de saúde e caixas de assistência entraram com várias ações judiciais em todo Bra-

sil, levando até mesmo o Ministério Público a mover várias delas. A batalha jurídica durou de 1985 a 1990 e, quando a Associação Médica de Londrina teve suas reivindicações atendidas, associações similares de todo país voltaram as atenções para o trabalho do meu escritório, em busca de soluções para os médicos de outras cidades que viviam o mesmo impasse", conta.

Da luta médica que o obrigou também a criar essa especialidade em seu escritório, ele alçou vôo para outras áreas que exigiam conhecimento profundo do direito empresarial. Outro momento marcante foi a implantação da Hexal do Brasil no município de Cambé, cidade vizinha a Londrina. Gigante da área farmacêutica hoje incorporada pela Sandoz, a indústria era cobiçada por outros grandes centros pelo que representaria em geração de novos empregos e investimentos. Pedalino trabalhou arduamente, durante três anos, para consolidar o projeto e trazer a fábrica para o Norte do Paraná. Nesse tempo lançou mão de um atributo que considera fundamental em sua profissão: o sigilo.

Sorridente, em seu escritório no centro de Londrina, Pedalino, aos 52 anos, vai desfiando aos poucos o que considera os segredos do seu sucesso. Num ambiente clássico, como convém a um escritório de advocacia, ele afirma que "manter a formalidade e ser discreto são exigências para quem trabalha com o direito empresarial". Aliando uma postura profissional a uma imagem sóbria, ele revela que o trabalho é seu maior prazer e diz, convicto: "Nossa melhor propaganda são os nossos resultados".

Esses resultados aparecem não só na implantação, como no desenvolvimento das empresas que se instalam na região como resultado de seus contatos. Implantada em Cambé, a fábrica da Hexal do Brasil se tornaria a segunda maior indústria de medicamentos genéricos do país e a primeira na região Sul, proporcionando mais de 500 postos de trabalho.

Perguntado sobre o que o estimula na carreira, ao longo de mais de duas décadas de trabalho, o advogado diz sem nenhuma dúvida: "O sucesso. Cada vitória, cada conquista empresarial é um grande prazer e puxa para o seguinte".

Ele também acredita que tem vocação para o que faz e acumulou know-how para trabalhar em qualquer lugar do País.

Na lista das empresas que se instalaram no Paraná com assessoria prestada por seu escritório estão multinacionais como Dixie Toga, Cimplast, Siegwerk Brasil Indústria de Tintas e a PLM Plásticos. Entre as nacionais, empresas como a Plast & Pack, Pevesul-Indústria de Tubos, Rebouças Indústria de Plásticos, Ecoflex, entre outras. Em sua carteira de clientes também estão alguns sindicatos patronais do Estado do Paraná.

Um ponto forte do seu trabalho é também assessorar grupos e pessoas que colocam no mercado novas tecnologias. "Para desenvolver alguns desses projetos as empresas fazem parcerias com universidades", explica, adiantando que considera o Brasil um país emergente e privilegiado no cenário internacional, onde cabem todos os tipos de investimentos. "Não existem áreas mais ou menos promissoras. O Brasil precisa de tudo e tem condições para realizar e acolher vários projetos."

Presidente da Câmara de Comércio Brasil-Paraná/China e Brasil-Paraná/Índia, Pedalino viaja muito para o exterior, em busca de oportunidades e novos negócios, além de contar com colaboradores em Macau e na Índia. Ao alçar vôos cada vez mais ousados, ele se vale de outro atributo que considera importante: o "feeling", condição intuitiva aprimorada com outras exigências que considera fundamentais para um advogado se tornar bem-sucedido: "Estudei a vida inteira e me especializei na área", diz, complementando com um argumento que o emociona: "Devo também muito do meu 'feeling' a meu pai, que era empresário e me ensinou a enxergar as coisas com uma visão empresarial de longo alcance".

Mas no que consiste, afinal, essa visão de longo alcance" Ele responde: "Procurar enxergar o que ninguém enxerga. Criar oportunidades".

No alto de uma carreira madura, vislumbra desafios cada vez maiores. Sempre prospectando grupos nacionais e internacionais que possam se instalar no Paraná e no Brasil, acalenta no momento outro de seus planos ousados: ajudar a criar as condições para companhias de aviação investirem no Estado. A revelação é feita sem muitos detalhes. "É preciso manter o sigilo", relembra. Atualmente o escritório de Pedalino está envolvido em negócios de mais de R$ 1 bilhão com grupos nacionais.

O trabalho minucioso de assessoria jurídica na área empresarial exige o domínio de outras áreas, como o do direito civil, trabalhista, fiscal, tributário, econômico, internacional. Assim, o escritório conta com uma equipe de advogados especializados em várias dessas áreas. Todos profissionais relativamente jovens e que contam com o mesmo entusiasmo do mestre para quem não existam barreiras para a realização de um sonho.

Hoje, prepara extensões do escritório em outras regiões do país: "Vamos inaugurar uma filial em Brasília e também pensamos em estender nosso trabalho para o exterior, isso é exigência do mercado".

"E, para relaxar do ritmo intenso o senhor tem um hobby?" O advogado sorri e diz que toca piano. "A música é minha terapia", conta. "Acredite, o direito também é uma arte". **C.M.**

Mas no que consiste, afinal, esta visão de longo alcance? Bruno Pedalino responde: "Procurar enxergar o que ninguém enxerga. E, a partir daí, criar oportunidades"

Sucesso atravessando fronteiras

Fabio Buccioli é natural de Forlí, no norte da Itália, a pouco menos de 10 mil quilômetros de São Paulo. A distância, equivalente a um quarto da volta ao mundo, não intimidou o jovem advogado, que emigrou para o Brasil em 1991, aos 28 anos de idade.

Egresso da Universidade de Bolonha, com pós-graduação na mesma faculdade e em direito do comércio Internacional e Contratos Internacionais em Turim, Buccioli se mudou para cá ao reconhecer no Brasil um futuro promissor para advogados jovens que, como ele, tinham formação em direito internacional. Aquele era um momento especialmente benéfico para o país, recém-aberto ao mercado mundial durante o governo de Fernando Collor. Buccioli vislumbrou ali que a abertura brasileira aos investimentos estrangeiros se consolidaria ao longo daquela década, com a atração não apenas de grandes, mas também de médias empresas que constituem a verdadeira força econômica da Itália. "A abertura comercial foi fundamental para que hoje, passados mais de quinze anos, o Brasil possa ostentar a posição de destaque que assumiu", comenta. "Minha decisão pela advocacia internacional foi natural. Se o contexto econômico tivesse sido outro, certamente minha atuação no Brasil, em direito internacional, teria se focado em outros nichos que não o do investimento estrangeiro".

Ao chegar e se estabelecer em São Paulo, trabalhou por dois anos em um renomado escritório de direito internacional. A capacidade de enxergar bons negócios foi determinante para que Buccioli abrisse o seu próprio escritório, o Buccioli & Associados. "Quando comecei a trabalhar aqui já tinha a idéia de construir uma ponte entre Itália e Brasil para facilitar a vinda das empresas do meu país e assessorá-las no desenvolvimento de seus negócios neste mercado", explica. O foco de seu trabalho está na consultoria jurídica a investidores estrangeiros – principalmente italianos – que pretendem abrir ou já mantêm sucursais ou filiais no Brasil.

Além da intuição, lidar com clientes estrangeiros exige perícia. "O primeiro e mais importante passo é apresentar ao investidor italiano as peculiaridades do mercado brasileiro, as principais regras e os cuidados que devem ser observados para que o empreendimento seja realmente proveitoso", explica Fabio Buccioli. "Devido à proximidade do idioma e da cultura, o empresário italiano, mesmo de maior porte, não se dá conta, efetivamente, de que o Brasil tem um ambiente institucional totalmente diferente."

Aberto em 1993, o Buccioli & Associados é, atualmente, a única sociedade de advogados brasileira coligada ao IAG – da sigla em inglês International Advisory Group –, a associação sediada na Inglaterra que reúne escritórios de advocacia e consultoria contábil de todo o mundo. Segundo Buccioli, o Brasil vive um momento econômico favorável e dinâmico, que oferece oportunidades de trabalho em áreas cada vez mais diversificadas para escritórios de advocacia empresarial: "Por causa da expansão do mercado interno, das novas tecnologias e das novas oportunidades de negócios, como os combustíveis alternativos, há muitas e novas oportunidades de investimento, tanto para as empresas nacionais como para as estrangeiras".

O advogado ressalta que assessorar empresas de fora ultrapassa o exame estritamente jurídico dos temas apresentados pelo cliente, que deve ser aconselhado, na medida do possível, sobre como pode e deve mover-se no mercado brasileiro. "Na maioria das vezes o advogado é o único referencial de confiança desse investidor estrangeiro, que precisa se sentir amparado para desenvolver tranqüilamente sua atividade no Brasil", contextualiza. "Após quase vinte anos trabalhando aqui com empresas estrangeiras, desenvolvi um *feeling* decisivo para a orientação segura dos caminhos que o cliente pode seguir e, principalmente, das estradas que devem ser evitadas."

Para construir esse repertório, Buccioli ressalta a importância de enxergar além daquela visão tradicional, em que "o jovem advogado apenas espera que o escritório ou a empresa ofereçam oportunidades de desenvolvimento". Ele é exemplo de trajetória acadêmica sólida. "Quando decidi me transferir para o Brasil, obtive a validação do diploma junto à Faculdade de Direito da USP e fui aprovado no exame da OAB", relata. "Ingressei no doutorado em direito internacional também na São Francisco, concluí os créditos e fui aprovado no exame de qualificação. Mas a preparação da tese coincidiria com um momento ímpar de desenvolvimento do escritório, optei por não defendê-la."

Buccioli crê que uma boa formação é determinante para o sucesso. Mas pondera. "O jovem deve evitar a armadilha dos extremos: nem apenas prática, nem apenas teoria. É preciso fazer a conexão entre as duas – e isso revela talento", pondera. Discorda do discurso corrente de que o mercado de trabalho para advogados esteja saturado. Pelo contrário. Para ele, o profissional bem preparado, a par dos acontecimentos e que alia uma boa formação acadêmica com a capacidade de antever oportunidades, sempre terá terreno. "Há sempre espaço para jovens advogados empreendedores, com vontade de construir sua clientela em cima da competência e seriedade dos serviços prestados", conclui.

Autor de diversos artigos em sua área de atuação, como *Joint Ventures no Brasil* e *O conselho fiscal nas S.A. brasileiras*, aconselha: "É importante conduzir pesquisas acadêmicas para manter-se atualizado e, ao mesmo tempo, aumentar o grau de segurança oferecido ao cliente. Por exemplo, quando escrevi sobre arbitragem em contratos societários, ela praticamente não existia no Brasil", arremata.

Segredos para o êxito? Não muitos. Saber onde está pisando, para Buccioli, é essencial. Por isso, mantém em seu escritório uma equipe trilíngüe (português, inglês e italiano), que, além de idiomas, conhece a cultura empresarial estrangeira. "Nossa idéia sempre foi pegar o cliente pela mão, antecipando os problemas que ele pode enfrentar no Brasil e oferecendo soluções altamente customizadas".

Boa formação acadêmica, ousadia, faro para os negócios. Fabio Buccioli é a prova de que, com determinação e qualidade, as fronteiras para o sucesso na carreira jurídica podem ser, literalmente, atravessadas. **C.S.**

"Na maioria das vezes o advogado é o único referencial deste investidor estrangeiro que precisa se sentir amparado para desenvolver sua atividade no Brasil"

DENIS MIZNE, THEODOMIRO DIAS NETO E TÚLIO KAHN

POR QUE A VIOLÊNCIA CAIU EM SÃO PAULO?

Todos os índices apontam para a mesma direção: a criminalidade diminuiu bruscamente em todo o Estado paulista. Mas até que ponto é possível comemorar?



Denis Mizne, diretor executivo do Instituto Sou da Paz, Theo Dias, professor da Direito GV, e Túlio Khan, da Coordenadoria de Análise e Planejamento da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo.

Por Carlos Costa e João de Freitas
Fotos Juan Guerra

O Estado de São Paulo experimentou nos últimos anos uma brusca redução nos índices de violência e criminalidade. A taxa de homicídios despencou 70% desde 2000, de acordo com dados da Secretaria da Segurança Pública. A exemplo de Bogotá, na Colômbia, e Nova York, nos Estados Unidos, que passaram por profundas transformações no que tange à política de prevenção da violência urbana, o estado mais populoso do Brasil exibe agora os seus resultados. Mas o que explicaria tal fenômeno? As estatísticas refletem de fato a realidade? A polícia estaria realmente mais bem preparada? Para responder a essas e a outras questões, *Getulio* convidou três conhecedores e pesquisadores do tema. Mestre em Direito pela Universidade de Wisconsin (EUA) e doutor pela Universidade de Saarland (ALE), Theodomiro Dias Neto é professor da Direito GV e diretor do Instituto Brasileiro de Ciências Criminais. O advogado Denis Mizne, diretor executivo do prestigiado Instituto Sou da Paz, é pós-graduado pela Universidade de Columbia (EUA). E o sociólogo Túlio Khan, doutor em Ciências Políticas pela USP, é coordenador da Coordenadoria de Análise e Planejamento da Secretaria Estadual de Segurança Pública. A seguir, os melhores trechos do debate.

Em cerca de dez anos, o número de homicídios caiu 70%. Por quê?

Túlio Khan É consenso: muita coisa positiva aconteceu ao mesmo tempo. Desde a diminuição do número de jovens na população à melhoria na qualidade de vida, investimentos na polícia, desarmamento e renascimento da sociedade civil. A questão é identificar qual elemento teve mais impacto na redução da violência. Já existem causas a descartar. Por exemplo: a queda do número de homicídios se deu, com essa intensidade, somente no Estado de São Paulo. Portanto, fatores nacionais (como a melhora da economia) podem ser descartados – do contrário, a redução seria nacional. Iniciativas locais também. Em Diadema, por exemplo, a lei seca foi implantada em 2002. Sem dúvida, ajuda. Mas a lei foi implementada em apenas 19 dos 645 municípios do Estado. Assim, eliminamos causas nacionais e municipais. Pela velocidade da queda, também se descartam mudanças sociais lentas, como as demográficas. A diminuição da população jovem, maior vítima da violência, não chega a explicar o fenômeno. Assim, a explicação está em algo ocorrido *em* São Paulo. Por isso, as políticas públicas de segurança são candidatas.

Denis Mizne No Brasil, entre 1980 e 2000 tivemos aumento de mais de 270% de homicídios. Praticamente triplicou em vinte anos. Em 2000, os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro tinham taxas mais ou menos equivalentes, na faixa de 40 homicídios por 100 mil habitantes. Hoje a cidade de São Paulo está em condições de ter a menor taxa de homicídios entre as principais capitais. No ano passado, por exemplo, o índice era de 14 por 100 mil, enquanto o de Recife era de 90. Explicar a queda é entender como essas políticas se efetivaram. Nesse contexto, credito a três fatores: 1) à reforma da polícia, porque atua em todos os municípios; 2) ao desarmamento e ao controle de armas no Estado; e 3) ao papel preventivo da sociedade civil e dos municípios. Em 2000 são criadas as primeiras secretarias municipais de segurança. No fim da década de 1990 são criadas ONGs que trabalham com segurança. Ora, os bairros e as cidades onde a violência começa a diminuir são justamente aqueles onde havia a atuação desses projetos sociais. Outro aspecto a observar é uma mudança substancial ocorrida na primeira gestão *[1995-98]* de Mário Covas. No governo anterior, de Antônio Fleury Filho, São Paulo teve provavelmente a sua pior polícia: mais de 1.200 pessoas mortas por ano, além do episódio Carandiru. A Secretaria de Segurança Pública



A letalidade da polícia paulista ainda é preocupante: mais de uma morte por dia. No índice de homicídios não estão computados os praticados pela força policial (Theo Dias)

foi assumida então por José Afonso da Silva, o oposto da imagem tradicional de um secretário: um professor de Direito Constitucional que manda *não* matar, para reduzir os índices de letalidade policial. Quem matasse passaria seis meses em programa de apoio psicológico. E todo tiro disparado tinha de ser justificado. Em outros locais do mundo onde houve queda no número de homicídios é possível perceber o mesmo processo. Em Nova York, a limpeza da cidade começou dentro da polícia. Havia sim um aparato de marketing, com novo logotipo, novo slogan, mas sobretudo houve um trabalho de mudança no perfil do policial. Além disso, aqui o governo do PSDB criou a Ouvidoria de Polícia em 1995, nomeando como ouvidor Benedito Domingos Mariano, historicamente ligado ao PT. Ao mesmo tempo, começam a mudar os critérios de entrada nas academias policiais. O Disk Denúncia é criado. Em 1997 instituiu-se a polícia comunitária. Essas medidas foram continuadas no governo seguinte, quando o secretário Marco Vinício Petrelluzzi criou o InfoCrim *[Sistema de Informação Criminal]*. São mudanças básicas, mas que pesam no quadro geral.

Theo Dias Desde a experiência de Nova York existe uma discussão internacional: o que reduz homicídios? Qual o impacto do policial na redução da violência? Lá a discussão se deu de forma acalorada por conta de um programa chamado Tolerância Zero. As pessoas negavam a eficácia do fator policial por uma atitude de antipatia ao prefeito conservador Rudolph Giuliani *[no comando de Nova York de 1994 a 2002]*. Mas o que reduziu o número de homicídios não foi o Tolerância Zero, foram investimentos em formação policial. O mesmo ocorre em São Paulo? O fator policial foi decisivo? Estou de acordo em dizer que o fator policial atua fortemente. Estamos constatando que é possível reduzir a violência com política pública. Além disso, existe também a questão da continuidade administrativa, ou seja, várias gestões investindo em informação, estatística, comunicação, tecnologia e formação policial. O fato mais importante, no entanto, é estarmos passando por uma transformação cultural no campo da segurança. Num primeiro momento pós-ditadura, o discurso era conservador. Era "Rota na rua". Já a sociedade civil falava em contenção da polícia, e via na política *criminal* uma boa política *social*: violência se reduz com educação, saúde etc. Isso mudou. E não só no Brasil. Na última década assistimos à construção de um discurso progressista para a segurança pública. Não descarto o fato de a política social influenciar na violência, mas as ações não se reduzem à promoção da saúde e educação. É o que está acontecendo no Brasil. As fronteiras entre o mundo policial e a sociedade civil hoje são permeáveis. Está surgindo um novo senso comum: o preventivo, capaz de entender a violência como elemento não só relacionado ao crime, mas também a formas de legalidade no espaço urbano. Como conseqüência, a resposta resulta em políticas eficazes.

Denis Mizne Essa questão é interessante porque rompe com o debate estéril, e histérico, da segurança de episódio. A política de segurança no Brasil sempre foi criada a partir de fatos. Fatos bárbaros. Cria-se a Lei de Crimes Hediondos *[nº 8.072/1990]* porque seqüestraram o empresário Abílio Diniz *[em 1989]*. Classifica-se homicídio como hediondo *[lei nº 8.930/1994]* porque a atriz Daniela Perez foi assassinada *[em 1992]*. Cada episódio bárbaro gera respostas penais. São as "políticas nacionais". Em um momento as pessoas defendiam não só a polícia, mas a polícia matando! Na outra ponta, os defensores dos direitos humanos ou da escola para todos. A terceira via é repensar a polícia e a política social. Não há como abrir mão de nenhuma delas. É ter prevenção e repressão, mas os dois de maneira inteligente. O Instituto Sou da Paz, por exemplo, tem um projeto de esporte na periferia que considero preventivo. Mas por quê? Porque durante as oficinas são discutidas as regras, o papel do juiz, o significado e a conseqüência das faltas, como resolver problemas coletivamente. Além disso, polícia também é preventiva. Hoje não é só atender o 190 e sair correndo. Existe uma lógica na estruturação das rondas, inclusive no policiamento a pé. O papel repressivo da polícia existe, claro, porque é necessário. Mas a resposta mais crível para explicar a redução da criminalidade é uma combinação de fatores. Qualificar o debate é um ganho.

Túlio Khan Nem em São Paulo nem em Nova York a mudança passou por uma reformulação jurídica. Tínhamos essa tendência de equacionar a segurança pública no Brasil com o Código Penal. Ora, os nossos delegados de polícia são bacharéis em Direito. Não por acaso boa parte dos secretários da Segurança Pública também são do mundo jurídico. Existe um viés juridicista na forma de pensar a segurança pública. E, no entanto a queda dos homicídios em São Paulo ocorre dentro do mesmo contexto passado. A questão, portanto, é de gestão. Não foi mudança no marco jurídico, com exceção do Estatuto do Desarmamento em 2003, obviamente impactante. Mas sim uma gestão melhor dentro do marco jurídico existente. No caso da Colômbia, por exemplo, houve uma nova atribuição dos municípios no início dos anos 1990, quando os prefeitos começaram a assumir papel mais relevante na

Há a tendência de equacionar a segurança pública no Brasil com o Código Penal. Ora,os nossos delegados de polícia são bacharéis em Direito (Túlio Khan)

organização da segurança. Mas a queda do índice colombiano é atribuída mais à mudança de gestão e melhoria na polícia do que ao marco jurídico.

Coincidentemente o Estado de São Paulo esteve sob o governo do PSDB em todo esse período. Alguma relação?

Theo Dias Sem dúvida. O aspecto da continuidade administrativa é um ponto importante.

Denis Mizne Os números começaram a cair em 1999. Geraldo Alckmin assume o governo *[após a morte de Mário Covas]* e troca o secretário para ganhar as eleições. Depois de Marco Vinício Petrelluzzi, a SSP passa ao Saulo de Castro Abreu Filho *[em 2002]*. Àquela época a idéia, com essa mudança, era de que a política de segurança afundaria. Mesmo entre os especialistas havia desconfiança. O Saulo mudou o discurso, mas nem tanto a política. Não extinguiu o InfoCrim nem o policiamento comunitário. Apesar do tom "prende e arrebenta", o número de prisões também ficou relativamente estável. Ao longo das gestões do PSDB houve mudança na mentalidade. É difícil afirmar que "é uma política do PSDB". Não houve tanta clareza do que estava sendo implementado. Existiam idéias na cabeça de algumas pessoas e um consenso em políticas de segurança. Mas não houve a definição de um plano. Ter seqüência de governo é apenas parte da explicação.

Em entrevista a *Getulio*, o sociólogo Sergio Adorno fez críticas contundentes ao secretário Saulo de Castro, "pela administração mais não-transparente e antidemocrática do ponto de vista da prestação de contas do poder público". Referiu-se a certa indução dos policiais em não fazer boletim de ocorrência.

Túlio Khan A crítica não tem fundamento. Tentativas de maquiar estatísticas são detectáveis. No caso de homicídios há o sistema da saúde para corroborar a mesma tendência. No caso de roubo de cargas existem os sindicatos. Roubo a banco, a Febraban. Num Estado como São Paulo, com milhares de policiais, é impossível uma ordem dessa ter sido dada e não ter vazado por algum grupo inimigo do secretário de plantão.

Theo Dias Tivemos uma seqüência de gestões preocupadas com o tema da informação. Afinal, não se faz planejamento de política nenhuma, nem de vacinação, sem informação e estatística. Daí a importância de investir na área. Hoje temos uma boa notícia: redução do número de homicídios. Mas uma questão ainda preocupante, e cujo cenário não é favorável, é a letalidade da polícia paulista. Segundo estatísticas, ainda temos mais de uma morte por dia. No índice de homicídios em São Paulo não estão computados os praticados pela polícia. E não estou questionando se foram em legítima defesa ou não. De 7% a 8% dos homicídios ocorrem em situação de resistência. E resistência é um termo utilizado quando o homicídio é praticado pela polícia. Ainda se pode trabalhar muito na redução da letalidade policial. Na polícia civil, há outro problema: a corrupção. E está longe de ser enfrentado corretamente. A corrupção na polícia civil é maior do que se pretende admitir. O fato é que os grandes temas do passado não podem ser esquecidos, ou seja, a questão do controle da polícia continua pauta essencial para uma política de segurança eficaz.

Em São Paulo, apenas 10% dos casos de homicídio chegam à Justiça. A impunidade leva ao descrédito. E, conseqüentemente, ao menor número de queixas dos cidadãos. Até que ponto a redução no índice de violência reflete isso?

Túlio Khan A subnotificação existe nos registros policiais de todo o mundo. Nos EUA, a polícia só tem conhecimento de metade dos crimes, 50% é a cifra. As pesquisas em São Paulo dão uma porcentagem aproximada, diria que a polícia conhece a metade. A subnotificação é maior em casos de agressão doméstica e furto de pequenos valores. Em casos de homicídio, é quase zero. Excetuando um ou outro caso de ocultação de cadáver, não existe subnotificação de homicídio e latrocínio. Em roubo de veículos, a taxa é de 98%. São esses os indicadores em queda: homicídio 70%, latrocínio 70%, roubo de veículos 50%. Os melhores indicadores do ponto de vista de confiabilidade mostram quedas. Inclusive, houve um esforço da SSP para aumentar a notificação, mesmo que isso tenha se revertido em aparente aumento do índice de criminalidade. É o caso da Delegacia Eletrônica *[www.ssp.sp.gov.br]*. Parte do aumento nas estatísticas de furto se deve à facilidade de registro pela internet.



Denis Mizne A impunidade é uma questão importante. Todo mundo culpa a impunidade e, claro, isso pode levar a um comportamento violento. Qualquer impunidade. Quando se fala de crime parece que somente a população pobre os comete. Mas estamos falando de sonegação de imposto, corrupção, lavagem de dinheiro. Crimes que crescem por causa da impunidade. A pergunta é: como vamos resolver a impunidade? Muita gente fala: "O problema é a pena muito baixa". Ora, numa pirâmide invertida temos os crimes efetivamente punidos embaixo, e todo o restante são de crimes cometidos e ninguém preso. Quando se fala em combater a impunidade, as pessoas pensam logo em mexer na pena: "Não pode prender só cinco anos, tem que ser dez" ou "tem que reduzir a maioridade penal". Ora, reduzir a maioridade penal



Comemoramos a queda de homicídios enquanto outro fenômeno acontece: o PCC cresce fora das cadeias. Se ficarmos só na festa, em cinco anos teremos surpresas (Denis Mizne)

irá colocar o infrator na base da pirâmide? Não. Mas certamente fará com que aquela porcentagem pequena de presos fique mais tempo na cadeia – uma escola do crime, todos concordamos – a um custo altíssimo.

Qual seria a saída correta?

Denis Mizne A eficiência policial. A polícia precisa funcionar melhor. Se analisarmos, houve uma opção do Estado de São Paulo pelo combate ao homicídio. O DHPP *[Departamento de Homicídio e Proteção à Pessoa]* aumentou o número de seu efetivo e prendeu sete vezes mais pessoas. Como em qualquer lugar do mundo, *poucas* pessoas cometem *muitos* crimes. A prisão de homicidas em alta escala faz cair, conseqüentemente, o número de homicídios. Outra medida eficaz é reduzir o número de armas em circulação. A dinâmica do homicídio não tem relação com o comportamento criminoso, mas sim com o comportamento violento. Um exemplo: o sujeito se envolve numa briga de bar por causa de um jogo de futebol. Vai lá e mata. O primeiro homicídio é fútil. O segundo, terceiro, quarto e quinto são futilíssimos. O primeiro costuma ocorrer por desavença pessoal. Daí os amigos da vítima se sentem obrigados a vingar a morte do sujeito. O grupo do agressor, por sua vez, pensa em eliminar preventivamente o outro grupo. Ou seja, uma disputa banal pode resultar em chacina. E não são *gangs* ou grupos organizados, são pessoas que acreditam na violência como solução para os problemas. Quando é minado o acesso às armas, evita-se o primeiro homicídio e, conseqüentemente, a morte de outras vítimas potenciais.

Existem dados sobre desarmamento e apreensão de armas?

Túlio Khan Sim. Tivemos o auge dos homicídios em 1999, ano em que mais armas de fogo circulavam pelo Estado. Como sabemos? Pelo número de apreensões. Cerca de 10 mil armas ilegais eram tiradas das ruas por trimestre. A medida começou em 1995, no governo Covas, com o recadastramento geral das armas, e a polícia civil diminuindo a concessão de portes e registros. De 80 mil em 2003, os portes de arma caíram para 3 mil atualmente. Essa medida impediu tanto a aquisição de novas armas quanto tirou as legais de circulação. Em seguida aconteceu o endurecimento quanto ao porte ilegal. Em 1997, porte ilegal era mera contravenção. Só mais tarde virou crime. E, com o Estatuto do Desarmamento, crime inafiançável. A população paulista reagiu a essas medidas, pois sabe que a polícia faz *blitz*. De 1999 a 2003 a estatística de apreensão diminuiu pouco, mas depois do Estatuto despencou. Não é que a polícia esteja trabalhando menos, é a população que está menos armada.

Perpassando a questão, há o tráfico de drogas e as facções criminosas. Esses elementos entram nessa discussão?

Denis Mizne Entram, mas tem um problema aí. Estamos discutindo queda de homicídios em São Paulo num momento em que outro fenômeno acontece: o crescimento do PCC *[Primeiro Comando da Capital]* fora das cadeias. O Sou da Paz trabalha em dezenas de bairros nas periferias da capital. Se alguém me perguntar se ouvíamos falar em PCC em 2000, até 2005, a resposta seria não. Ninguém da equipe ouvia falar. Se havia o traficante lá no bairro, nunca houve a necessidade de negociar. O PCC nunca teve uma lógica de morro carioca. Não existe domínio territorial. É muito mais um estilo de máfia. O PCC vende segurança, serviços, cobra taxas, mas não opera. De 2006 para cá começou a ser um mediador na comunidade. Tenta se colocar como autoridade nos bairros de periferia. Está tentando substituir efetivamente o papel do Estado como mediador de conflitos.

Theo Dias Não querem a polícia por perto, não é? Atrapalha o negócio das drogas.

Denis Mizne Exatamente. Matar virou um mau negócio na periferia. Então, se a filha do sujeito é estuprada, ele chama o PCC. O fenômeno PCC é algo para o qual devemos olhar a partir de agora. Para não admitir que as políticas públicas não resolveram o problema, muitos dizem: "O PCC mandou parar de matar". Ora, o PCC não tem força para mandar parar de matar nos 645 municípios de São Paulo. Nem nas periferias da capital. A zona norte da cidade, por exemplo, local onde a facção é mais forte, tem o maior índice de homicídios do município. Quando o processo de redução da criminalidade começou, os homens do PCC não estavam nas ruas. Não aceito colocar o PCC na conta da diminuição de homicídios ocorrida anos atrás, mas temos sim de colocar na conta da política de segurança. E há mais a fazer. Se ficarmos só comemorando a redução de homicídios, daqui a cinco anos a festa acaba e seremos novamente surpreendidos pelo fenômeno PCC.

Theo Dias Tenho a sensação de que não conhecemos o tamanho do PCC. Ora subestimamos, ora superestimamos. Há uma certa esquizofrenia nesse sentido. O fato é que existe sim uma forte presença da facção nos presídios. Em Guarulhos, por exemplo, o CDP I *[Centro de Detenção Provisória I]* é dominado pelo PCC. Quando o preso chega, perguntam: "É do PCC?" Se não for, vai para outra prisão. E o Estado admite isso de forma totalmente clara. Numa conversa informal com um carcereiro, ele me disse: "É melhor trabalhar com o PCC porque dá menos trabalho". Ou seja, o próprio funcionário admite isso de forma tranqüila! É lamentável. Por outro lado, concordo que a facção pode explicar uma lógica de comportamento em determinados espaços, mas não explica a redução de homicídios. O Cartel de Medellín, na Colômbia, não foi capaz de controlar os homicídios. Medellín naquela época era a cidade com o maior número de homicídios do mundo. E o cartel talvez a mais rica estrutura criminosa do planeta. Por mais que exista uma imposição de paz, há muita matança entre eles, há disputa de facções.

Todos os anos expulsamos centenas de policiais. Está longe de ser a ideal, mas a polícia passa por um processo de aperfeiçoamento. É uma instituição que aprende com si mesma (Túlio Khan)

A população de alguns bairros da periferia se sente protegida pela presença de traficantes?

Denis Mizne O marketing é realmente inacreditável. Converso muito com os moradores desses bairros. Eles afirmam que o PCC manda na região. Mas quando perguntamos quem são os sujeitos, não sabem responder. E não é medo de falar. É que nunca viram. A polícia circula a todo o momento. Então, existe um pouco de mito. Um dado importante é: os homicídios na cidade de São Paulo são distribuídos desigualmente. Nas áreas ricas da cidade não havia homicídio e continua não havendo. A chance de alguém morrer assassinado na Vila Madalena, em Pinheiros ou no Centro é mínima. Ou igual a quando se está de férias na Europa. Na periferia a chance de ser assassinado era alta, mas caiu muito. Continua relativamente alta em alguns bairros, mas em outros é de 12, 15 por 100 mil pessoas.

Quais são os bairros campeões?

Denis Mizne Brasilândia, Grajaú, Parelheiros e Capão Redondo ainda têm índices altíssimos. Por outro lado, há bairros na zona leste, como Lajeado, por exemplo, em que o índice é de 15 homicídios para cada 100 mil habitantes. É razoável, está na média da cidade. Mas embora os homicídios tenham diminuído, outros problemas continuam: a polícia trata mal as pessoas, professores não vão à escola, se tem UBS *[Unidade Básica de Saúde]*, não tem médico. O *Estado* está ausente. Portanto, o morador dessas regiões não vai sair comemorando. Por que o sujeito iria comemorar se ainda existe o risco de ser assaltado no farol?

Theo Dias Volto a enfatizar: o processo de transformação cultural é importante. Durante muito tempo o conceito de segurança pública foi construído em cima de conceitos de ilegalidade, ou seja, segurança pública seria um problema associado exclusivamente a crimes violentos. E política de segurança pública estava associada à política de ação criminal. Em outras palavras: resolvia-se com força policial. Como se sabe, problemas mal interpretados são problemas mal resolvidos. A socióloga Vera Telles fez um trabalho recente apontando o município de São Paulo como uma cidade perpassada por uma extensa trama de ilegalidades. Estamos, a todo o momento, na fronteira do lícito e do ilícito. Compreender o tema da violência é compreender o tema da droga, da ocupação do solo, do mercado informal, do transporte clandestino, ou seja, ser capaz de inserir o tema do crime dentro de inúmeros fenômenos presentes no espaço urbano. É um caminho para pensar em intervenções não só da SSP ou da polícia, mas da sociedade civil nas mais diversas esferas.

A "lei seca" seria um exemplo? Restringir o funcionamento de bares tem impacto naquele comportamento violento que deflagra o primeiro crime?

Theo Dias Quando se tem uma visão abrangente de segurança pública é possível usar todos os instrumentos repressivos e preventivos disponíveis. O Estado e o município têm uma série de



ações de controle e fiscalização que, se bem exercidos, podem trazer resultados concretos.

Denis Mizne Sem dúvida deve haver um trabalho conjunto entre polícia e fiscais. O furto de cabos, por exemplo, virou um fenômeno. Existe uma lei proibindo o comércio de cobre sem origem comprovada. Quem vê isso? A polícia? Não, é o fiscal municipal. Se a polícia der apoio para o fiscal é possível fazer o flagrante. Outro exemplo: um dono de bar na periferia pode ter o comércio fechado pela Lei da Vigilância Sanitária. Por que abrir um bar na periferia? Ora, é o comércio mais barato de abrir sem crédito. O sujeito gasta 10 reais num engradado de pinga e vende cada copinho a 1 real. No final da noite lucrou seus 100 reais e vai comprar mais pinga. É fácil. Daí a prefeitura fecha. Funciona? Em algumas cidades sim, em outras não. A lei seca criada em Diadema é a de fechamento de bar. Mas tem fiscalização toda noite, com a guarda municipal, a polícia militar e os fiscais da prefeitura. A equipe é sorteada na hora, assim como o caminho a percorrer, para evitar corrupção. Faz toda a diferença.

Theo Dias Para alguns crimes a repressão funciona. Crime de trânsito, por exemplo. Mas não podemos ficar obcecados por repressão penal. Para alguns crimes é fundamental o trabalho de prevenção e conscientização. A repressão deve ser usada como indutor de mudança cultural.

Denis Mizne A repressão é muito cara. Quase inviável. Por muitos anos vi-

gorou na Califórnia a famosa lei "Three Strikes and You're Out": reincidiu no mesmo crime pela terceira vez, prisão perpétua. Chegou um momento em que o governo teve de tirar dinheiro da educação para construir presídios. É um exemplo clássico. O governo pôs em votação a flexibilização dessa lei porque não agüentou pagar. Conscientização e repressão têm de vir juntas.

O presidente do STF, ministro Gilmar Mendes, declarou recentemente que o aparato policial federal estava sem controle. A polícia de São Paulo está sob controle?

Túlio Khan Mais do que no passado. Hoje temos instituições que antes não existiam. São Paulo foi o primeiro Estado a criar a Ouvidoria de Polícia. Temos ensino de direitos humanos na academia e a Comissão de Letalidade no âmbito da SSP. Lógico que a política da SSP não é de tolerância, quando os policiais corruptos são identificados a tendência é que sejam julgados, punidos e expulsos. Todos os anos, infelizmente, expulsamos centenas de policiais pelos mais diversos motivos. Está longe de ser a ideal, mas a polícia passa por um aperfeiçoamento progressivo. Parte do segredo da queda de homicídios está justamente no uso da informação, em monitorar constantemente os resultados das políticas de segurança postas em prática. A polícia hoje tem a cultura de trabalhar com dados e testar. É uma instituição que aprende consigo mesma. Essa cultura da gestão é maior na polícia militar, ainda falta na civil, até pela cultura bacharelesca e juridicista dos delegados. Menos advogados e mais gestores, o caminho pode ser esse.

Denis Mizne Segurança pública precisa entrar na agenda. Precisamos formar gestores em segurança pública e criminólogos. É um problema no Brasil. Ainda bem que São Paulo é mais do que uma luz no fim do túnel: é um cardápio a ser estudado. E nunca iremos chegar a um consenso sobre o que de fato fez cair os índices de violência. Mas não importa. O importante é que houve a redução. Os advogados precisam considerar carreiras na área de segurança, seja em ONGs, no governo, em instituições de pesquisa. Precisamos de uma massa crítica para analisar os fenômenos positivos que debatemos hoje. E, sobretudo, não perder a noção de que não existe solução mágica para qualquer problema social. A solução vem de um conjunto de medidas.

Theo Dias Estou de acordo que temos instituições mais fortes. O Ministério Público está se estruturando melhor. O Judiciário também. As próprias polícias estão mais bem preparadas. Portanto, não seria correto falar que estamos fora de controle. Por outro lado, não há nada mais difícil do que mudar a mentalidade das pessoas. Estamos no meio de uma mudança de mentalidade. A importância dessa dimensão cultural, inclusive como instrumento de controle da polícia, está visível no Prêmio Polícia Cidadã, do Instituto Sou da Paz. Todos os anos são premiadas experiências policiais que deram certo. É uma forma de sublinhar o caminho correto, em vez de açoitar o policial que errou. Funciona com um observatório de boas práticas policiais. O tempo é importante nesse sentido. A mudança cultural tem a ver com a noção da segurança como um problema complexo. Afinal, diagnóstico simples e solução simples servem para campanha eleitoral. E só.

O Estado continua ausente na periferia. Portanto, o morador não tem motivos para sair comemorando. Por que iria se ainda existe o risco de ser assaltado no farol? (Deniz Mizne)

Denis Mizne Há uma frase de que gosto muito e resume isso: "Todo problema complexo tem solução simples, rápida, evidente, barata e... errada." *[risos]* É isso.







agência3



CEO FGV. VOCÊ E OUTROS LÍDERES TROCANDO OPINIÕES, EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTO. O CEO FGV é um programa que reúne os maiores CEOs do mercado e promove uma visão ainda mais completa do mundo dos negócios. São estudos de casos, debates e troca de experiências com executivos tão importantes quanto você. Mais informações, www.fgv.br/ceo.



Rafael Queiroz

OS TÍTULOS QUE FIZERAM **MINHA CABEÇA**

Um dos juristas do primeiro time e homem de cultura, Ives Gandra Martins fala sobre obras que influenciaram a sua formação e inclinação pelo direito Natural

Formado em 1958 pela Faculdade de Direito da USP, Ives Gandra da Silva Martins é autor de mais de 50 livros, além de co-autor de outros 200 títulos. Publicou centenas de artigos sobre direito, economia, filosofia, literatura, sociologia e música em veículos nacionais e internacionais.

Já gostava de história quando ingressei na faculdade, principalmente a história greco-romana. Sucedi na Academia Paulista de História o professor com que estudei essa disciplina: Eduardo França lecionava na USP e era um apaixonado pelo tema. Desde o início, quando comecei a estudar direito, houve uma opção nítida pelo direito natural e um encaminhamento para a filosofia. A minha própria formação – de amor aos cretenses, jônios, dórios, formadores da civilização grega – me levou a um estudo mais profundo da filosofia grega. Hoje sou membro da Academia Brasileira de Filosofia e, no meu discurso de posse, procurei mostrar a importância do pensamento filosófico dos gregos.

À medida que me aprofundava nos estudos de direito, economia, filosofia, sociologia e política, deixei um pouco a literatura – teatro, romances, contos, poesia – para ficar mais com reflexões sobre os autores dessas áreas. Mas escrevo poesia desde criança e toda minha obra poética tem um sentido de idearias mesmo. Sempre busquei um ideal, desde moleque. De alguma forma isso me influenciou muito.

Os bons costumes

O direito natural – aquele direito inato – não é um direito criado pelo Estado. Cada ser humano tem o seu direito, já nasce com cada um de nós, algo como a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Tinha essa visão desde o primeiro ano do curso. Nesse sentido, alguns autores e obras me impressionaram bastante, como Johannes Messner e *A Ética Social*; Jacques Maritain, que, do ponto de vista filosófico, também influenciava o direito natural; e ainda Francisco Javier Hervada. No Brasil apreciava não só o jurista Miguel Reale como também o filósofo Miguel Reale e a sua filosofia do direito. Além de ter sido seu aluno, fomos amigos. Após o falecimento de Miguel Reale [1910-2006], eu o substituí na Academia Brasileira de Filosofia.

A linha condutora desses autores é o que de fato me impressionava. Havia em suas obras uma busca pela ética. Era filosofia, mas não como ciência de especulação sem rumo. A função do filósofo é especular, procurar a verdade. E tenho a impressão de que há um condutor ético nas obras. Immanuel Kant falava sobre o imperativo categórico, já eu tenho a impressão de que internamente todos temos um imperativo ético. Mesmo o pior criminoso do mundo, em determinadas circunstâncias, pode apresentar um imperativo ético em sua vida.

O direito natural é fundamentalmente de ética. Todos entendemos que há direitos que nascem com o ser humano, são inatos a cada indivíduo e não é possível não reconhecer tais direitos. A própria palavra ética vem de "ethos". É interessante essa vinculação: a ética vem da expressão grega "ethos", que significa costumes – e que se interpreta por "bons costumes".

De Machado a Jean Coucteau

Quando era jovem gostava muito de literatura. E gosto até hoje. Os livros da minha infância e juventude eram todos de aventura. Li a obra completa de Júlio Verne. Naquela época não havia TV. Portanto, a leitura era obrigatória. Quando nasci, em 1935, todo jovem lia. Gostava especialmente da literatura brasileira. Apreciava os poetas, principalmente os românticos. Tinha 14 anos quando li *Os Lusíadas* e a obra completa de Camões – sonetos e redondilhas. Além dele, li os poetas portugueses Antero de Quental e Fernando Pessoa. Mais tarde comecei a me interessar por autores nacionais, principalmente a fase indianista de José de Alencar. Destaco a leitura de *Senhora*. Mas foi Machado de Assis quem mais me marcou – li a sua obra completa, a poesia, os romances e os contos.

Gosto de cinema, mas não tenho mania de ver filmes. Houve um período em que gostava mais de filmes de reflexão, meditação ou de poesia incontida, como, *A Bela e a Fera* [1946], do Jean Cocteau. Ou ainda, do mesmo diretor, o *Orfeu* [1950] – que entra no mundo dos infernos através do espelho. Eram filmes com diálogos muito interessantes. O melhor filme da minha época de juventude não teve sequer tradução em português: *Si Tous les Gars du Monde* [1956], do diretor Christian Jaque. Esse filme tem a maior mensagem ética que já vi. Aborda os tempos de guerra e o radioamador. Um barco francês navegava pelo Mar do Norte com 11 franceses e um argelino maometano. A tripulação havia comido presunto e ficou intoxicada. Só o muçulmano não comeu, por força da religião, e assim não se intoxicou. Um dos diálogos mais bonitos acontece quando um soldado americano está tentando levar remédio para os tripulantes, mas é pego pelo governo soviético. O comandante soviético diz: "Por que vocês, americanos, pensam que podem ser os únicos bons no mundo?" No final, quem consegue levar o remédio e salvar os franceses é o muçulmano, justamente o mais contestado por todos – aquele que salva os 11 companheiros. Além disso, o próprio nome do filme é bonito – se todos os homens do mundo fizessem uma cadeia solidária dessas, o mundo certamente seria melhor. Isso demonstra que, mesmo naquela época de Guerra Fria, é sempre possível superar pela integração. Esse filme foi famosíssimo na França, mas não se encontra em lugar nenhum aqui. Tenho uma versão em francês.

Sobre o eterno tema da luta do bem contra o mal, gosto da abordagem em filmes espaciais. Tenho mais de 700 episódios das cinco gerações de *Jornada nas Estrelas*, em inglês, porque em português só há a primeira geração. Outro filme de que gostei foi *Um Fio de Esperança* [1954], com John Wayne. Enfim, gosto de filmes que contenham mensagens. Mas, em geral, vejo pouco. Prefiro ler e ouvir música.

Ler mais, para não se cansar

Atualmente estou lendo diversas obras ao mesmo tempo. Estou terminando o Milton Friedman e já cheguei à metade do 2º volume da *História Universal da Economia*, de Valentín Vásquez de Prada, um economista espanhol. Costumo ler diversos livros ao mesmo tempo para não me cansar – aprendi com o Humberto de Campos. E leio toda noite, pelo menos 15 minutos. Quando se está cansado, há uma técnica para poder mais bem aproveitar a leitura. Uma das formas é ler duas ou quatro páginas, no máximo, e então mudar de livro. Nos sábados e domingos em que posso, pego um livro e o leio inteiro, de uma vez.

Estou lendo ainda *Cultura Paulista*, escrito pelos 41 autores da Academia Paulista de Letras. De John Rawls, um filósofo do Direito, *Democracia e Justiça e Democracia e Liberdade* – uma reanálise do livro *Uma Teoria de Justiça*, também dele. O livro foi muito criticado e agora Rawls tenta rebater as críticas fazendo essa reanálise da sua própria teoria sobre a Justiça. Por fim, sempre leio algum livro de artes, desses de coleções, mas leio mesmo, não vejo apenas figuras. Gosto de saber qual é a interpretação das obras. No momento estou com uma coleção sobre a história universal através da fotografia nos últimos 150 anos. É extremamente interessante pois as legendas sempre examinam os fatos num contexto mundial. Estou na década de 70 do século XX. E, acompanhando cada fotografia, há também um fato. Fascinante. Bom, essas são algumas das minhas leituras.

[Depoimento recolhido por Gabriella de Lucca]



Um volume de poesias do próprio Ives, *O livro de Ruth* (no alto), abre algumas de suas preferências. Um dos tomos da monumental *Historia de la Filosofía*, de Guillermo Fraile; *Cuatro leeciones de derecho natural*, de Hervada e as *Lições preliminares de Direito*, de Miguel Reale. Boas lições ele tira também de filmes como *Si tous les gars du mond* e da série *Star Trek*.



Foto Cortesia Tate Modern

Desvio para o Vermelho: I Impregnação 1967-84

CILDO MEIRELES: POLÍTICA, POESIA E SEDUÇÃO

O artista carioca, que ocupa um lugar de peso na produção conceitual nacional, ganha na Espanha o 7º Prêmio Velázquez de Artes Plásticas e na Tate Modern, em Londres, exposição retrospectiva e um filme sobre sua obra

Por Maria Rita de Carvalho Drummond

Às vezes penso que poderia ser autuado por vadiagem. Gosto de perambular pela liberdade que a arte plástica permite.

Pode alguém fazer obras que não sejam de arte? – perguntava Marcel Duchamp, artista francês que em 1913 rompeu com a arte contemplativa, do olhar inocente, colocando uma roda de bicicleta em exposição. Em 1917, ao apresentar um urinol como escultura, Duchamp inventa outro tipo de arte e simultaneamente outro tipo de espectador. A transposição de objetos comuns e utilitários, os chamados readymade, para o contexto da arte era sua forma de criticar a arte moderna.

Com os readymade e uso de linguagem provocativa, Duchamp inaugura uma fase em que os artistas passaram a experimentar muita liberdade e ambição para criar, desprendidos de conceitos e formatos, ultrapassando os limites da pintura e do próprio conceito de obra de arte. Duchamp afirmava que, entre outras coisas, seu objetivo era libertar a arte do domínio da mão.

No Brasil, na década de 60, a obra de Helio Oiticica liberta a pintura do quadro, misturando linguagens, atribuindo novos significados para a pintura e a poesia. O neoconcretismo, movimento do qual Lygia Clark e o próprio Oiticica foram significativos expoentes, efetiva a definitiva explosão do espaço da representação, com a ruptura do limite do quadro e a invasão do espaço do espectador. A arte que até então estava aprisionada na tela, em uma superfície de representação, passa a existir para além do espaço consentido e consagrado, criando para cada idéia uma nova linguagem para expressá-la.

Neste contexto, em 1969, na esteira de Duchamp e de contribuições como as do neoconcretismo, Cildo Meireles refaz a tradição do readymade com sua série *Inserções em Circuitos Ideológicos*. O trabalho de Meireles consistia em tirar objetos de um sistema de circulação, como cédulas de dinheiro (Projeto Cédula) e garrafas de Coca-Cola retornáveis (Projeto Coca-Cola), para interferir nesses objetos e inseri-los novamente no sistema. No Projeto Coca-Cola o artista estampou mensagens políticas, como Yankees Go Home, utilizando a mesma tinta branca do rótulo das garrafas de Coca-Cola, que voltavam para a fábrica, eram lavadas e preenchidas, e novamente postas em circulação.

Marcadamente política, essa série lançou Cildo Meireles no cenário internacional quando, juntamente com outros quatro brasileiros, participou da mostra *Information*, em 1970, no MoMA, de Nova York. Depois dessa mostra o criativo carioca passou a ser reconhecido por estudiosos e críticos de artes como um dos artistas mais importantes para o desenvolvimento internacional da chamada arte conceitual.

Foto Cortesia da Galeria Luisa Strina



Inserções em Circuitos ideológicos (Projeto Coca-Cola -1970)

Vale notar que a arte conceitual é calcada em diversas referências e sugestões, dificultando classificações como até então se fazia na arte moderna. Priorizando a idéia, o conceito por trás de uma obra artística sendo superior ao próprio resultado final, a arte conceitual alterou os paradigmas da arte, sendo um dos movimentos que mais influenciam a arte contemporânea.

A arte é uma espécie de inutilidade indispensável

Em mais de quarenta anos de produção artística, Meireles, hoje com 60, tem criado trabalhos com alto poder poético e político, além de esteticamente sedutores. Desde o final de 1960 sua produção artística transparece seu profundo interesse no relacionamento entre o sensorial e o cerebral, entre mente e corpo, buscando a reflexão sobre ética e estética, política e arte, fantasia e realidade.

A obra de Cildo acaba criando ou resultando numa teoria poética sobre a sociedade e o mundo que vive e sente. Tudo é examinado, os espaços, os processos de comunicação, hábitos, culturas – sua arte pode cuidar tanto de temas como a dinâmica da economia capitalista como a cultura dos índios. Aliados à amplitude de temas encontram-se os mais variados materiais, formatos e tamanhos. Seus trabalhos não têm escala definida ou consistência de materiais, variando, por exemplo, de uma minúscula escultura de um cubo de madeira, como *Cruzeiro do Sul* (1969-70), à instalação com ares de templo com milhares de moedas, *Missão/Missões* (*Como Construir Catedrais*, 1987). No entanto, em todas suas criações, o real, o simbólico e o imaginário se articulam e encontram sua medida.

Um de seus trabalhos mais conhecidos é *Desvio para o Vermelho*, produzido no início da década de 70. A obra, uma instalação monocromática, foi exposta, entre outros lugares, na 24ª Bienal de São Paulo, em 1998, cujo tema foi a antropofagia e o canibalismo cultural.

Muitos críticos acreditavam que esse trabalho fazia alusão à ditadura militar, mas Cildo explicou, na época, que *Desvio para o Vermelho* é muito mais um trabalho sobre a questão cromática do que sobre a política. Para o artista, o vermelho cria uma ambigüidade instigante. No desenvolvimento da idéia, ele imaginou uma coisa difícil de acontecer, mas não impossível: que alguém tivesse acumulado uma série de objetos – geladeira, mesa, sofá, máquina de escrever e outros utensílios – nas mais diferentes e intensas tonalidades de vermelho.

É difícil não relacionar esse trabalho, de uma beleza e força penetrante, com o quadro *Ateliê Vermelho* de Henri Matisse, de 1911. Em ambas as obras a estrutura do espaço tridimensional monocromático é enfatizada, com a formação de um ambiente único, gerando um resultado estético e sensorial tão impactante quanto inquietante.

Reconhecimento internacional

Ainda que sua carreira tenha sido desde cedo reconhecida internacionalmente, o ano de 2008 foi inegavelmente marcante para Cildo Meireles. "Sua obra expõe perguntas e abala nossa consciência", afirmou o rei Juan Carlos, da Espanha, ao entregar o 7º Prêmio Velázquez de Artes Plásticas 2008 para Cildo Meireles em junho deste ano. Na ocasião foi comissionada ao artista uma exposição, com obras novas ou recentes, a apresentação no Museu Reina Sofia, em 2010.

Mas antes disso, no dia 14 de outubro, Cildo Meireles inaugurou a primeira retrospectiva de um artista brasileiro vivo no museu Tate Modern, em Londres, Inglaterra. Pela primeira vez a Tate adaptará o seu espaço expositivo abrindo todo o quarto piso para acomodar as grandes instalações do artista. Entre as obras escolhidas para a mostra estão algumas do princípio de sua

Foto Cortesia Tate Modern



Através 1983-9/2008

carreira, como *Mutações Geográficas e Arte Física*, *Espaços Virtuais: Cantos, Inserções em Circuitos Ideológicos*, *Zero Dollar/Zero Cruzeiro*, *Através*, *Desvio para o Vermelho* e a mais recente, de 2001, *Babel*.

Nessa exposição na Tate não há nenhuma nova obra do artista, constituindo na verdade uma antologia de suas criações. No dia 25 de outubro, uma versão de *Malhas da Liberdade* será montada na Tate, uma espécie de escultura feita com peças de Lego, que será construída durante um dia inteiro. No mês anterior à performance, unidades de plástico com instruções foram distribuídas pela cidade para, no dia marcado, a escultura social de liberdade pudesse ser construída pelas pessoas. Esta será a quarta versão de *Malhas da Liberdade*, sendo a primeira em 1976, feita de algodão, a segunda feita de papel e a terceira de metal, criada para a Bienal de Paris em 1977. Estas duas últimas versões estão em exposição na Tate Modern.

Essa retrospectiva exibida na Tate Modern tem curadoria de Guy Brett, um grande especialista em arte brasileira que já escreveu um livro sobre o artista. A mostra deverá ir em 2009 para o Museu d'Art Contemporani de Barcelona e em seguida para o Museum of Fine Arts de Houston e até o final do próximo ano estará no Los Angeles County Museum of Art. Mas não é só: como se fosse pouco, juntamente com a exposição, a Tate Media produziu um filme sobre a vida e a obra de Cildo Meireles. Estruturada desde 2003 por seus curadores, a exposição não tem previsão de vir para o Brasil, dado seu alto custo de produção.

Foto Cortesia Tate Modern



Missão/Missões (How to Build Cathedrals) 1987

GERENCIAMENTO DE CARREIRA: UM MANUAL DE INSTRUÇÕES

À medida que progride, mais o profissional deixa de ser um especialista para atuar mais como gestor. Isso será fácil se houve planejamento de aonde queria chegar

Por Beatriz Lacombe

Basta falar em planos de carreira para muitos arrepiarem. A expressão ainda está ligada à concepção e a modelos antigos de promoção, critérios de antiguidade e tempo de serviço. Não é bem assim que as coisas se colocam. É certo que as empresas reconhecem a importância do desenvolvimento de seus funcionários e alguns escritórios têm planos bem elaborados. Mas a expressão da hora é PDI, plano de desenvolvimento individual. Independentemente de nomenclatura, o que importa é o profissional ser o agente de seu progresso, traçar um mapa ou um plano de metas e "correr atrás do prejuízo". Pois quem sabe aonde quer chegar tem mais probabilidade de chegar a bom termo. Vamos discutir um pouco isso.

A safra de livros sobre carreira

No final dos anos 90 muitas empresas eliminaram modelos de gestão e desenvolvimento, na onda das reengenharias e downsizings que se impôs no mercado. Alguns desses modelos se tornaram inviáveis no contexto de grande competitividade, de maximização de lucros e redução de custos, e também por revelarem boa dose de paternalismo: não é a empresa a única a pensar no desenvolvimento do profissional.

Na seqüência da onda liberalista houve a percepção de que havia, sim, algo a fazer para melhorar o desempenho das pessoas que ficaram – pois, após o vendaval dos planos de enxugamento e demissões, os profissionais que sobravam, além de sobrecarregados, estavam de moral baixo. E parece que atualmente as empresas começam a acordar, oferecem bons programas de treinamento, benefícios. Algumas, como o Banco Real ou a Natura, são paradigmáticas. Mas cada vez há maior preocupação com análise de desempenho, estabelecimento de meta, avaliação, com o gestor dando um feedback e propondo ajuda para o profissional superar os pontos de melhoria. Enfim, mostra-se para onde a pessoa pode caminhar dentro da empresa.

No final dos anos 90, quando elaborava a pesquisa de minha dissertação de mestrado, pesquisei oito cursos de administração na cidade em São Paulo. Buscava saber o que pensavam os graduandos sobre carreira. Que perfil de gestor era preparado por essas escolas. Fiquei assustada ao constatar que o jovem formando de então pouco entendia da relação das pessoas. E que também não tinham visão clara sobre seu próprio projeto de carreira. Ainda havia aquele viés passivo e antigo, do tipo progressão linear: "Para que pensar na carreira?. A empresa pensará por mim".

Após o vendaval das reengenharias, apareceu entre nós uma série de publicações, como *Mudança nas Relações do Trabalho*, de William Bridges, ou *O Fim dos Empregos*, de Jeremy Rifkin. Atualmente uma busca no site da Livraria Cultura digitando a palavra "carreira" traz uma relação de 54 obras, quase todas dedicadas ao tema. Há generosa oferta, desde *Como Administrar sua Carreira* e *Desenvolva sua Carreira Criando Bons Networking* a *Cem Melhores Idéias para Construir sua Carreira*. Sem julgar a qualidade desse contingente de publicações, o fato é que isso demonstra que hoje há muito interesse pelo assunto. E quem quer gerenciar a carreira conta com instrumentos para isso. Há até consultoria específica de gerenciamento de carreira – algo que custa caro, mas costuma dar resultado.

Escola e formação para o trabalho

O aluno da graduação em geral tem um esporte preferido, que é falar mal da escola. Diz que não aprendeu nada. Mesmo os formandos dos melhores cursos assumem o ar blasé ao afirmar que a faculdade não ensinou nada. Claro que não é nada disso. Até porque ele terá consciência do que realmente aprendeu

apenas após dois ou três anos de atuação no mercado, na prática. E, além disso, a função da escola não é ensinar rotinas práticas de trabalho, mas ensinar os conceitos da profissão, a reflexão e a crítica, dar o ferramental.

O reverso dessa medalha acontece nas empresas. Os gestores também falam mal dos cursos e dizem que os alunos não chegam preparados. Claro que não. E nem deveriam, pois o papel da escola não é preparar o egresso para uma determinada empresa. Nenhum currículo dá conta da universalidade dos métodos e processos, nem com a multiplicação de disciplinas. Alunos não saem prontos, saem preparados. Cabe à empresa treinar o funcionário nas suas práticas e especificidades. O profissional fica pronto apenas dentro da empresa, na prática das habilidades específicas, pois o aprendizado se concretiza na vida prática – será aí que ele irá sedimentar o conhecimento que teve no curso.

Para o aluno focar mais seu aprendizado, uma solução seria as escolas desenvolverem, junto ao setor de estágio, assistência para quem sinta falta de orientação para pensar e planejar a carreira.

O aprofundamento na pós

Em minhas aulas na pós-graduação, inicio o primeiro encontro com uma pesquisa informal, buscando saber quantas horas em média o aluno trabalha. Na minha constatação é uma média alta, em redor de dez horas diárias. Com isso o aluno chega para o curso cansado e terá de dar conta de leituras, pesquisas, exercícios em casa. Há uma tendência a esmorecer, a tentar empurrar um pouco com a barriga. Meu conselho será sempre: não deixe isso acontecer. Cursar uma especialização é oportunidade única, tem de ser aproveitada para trocar idéias com os professores e colegas, conhecer gente, refletir.

O ensino superior ficou mais acessível para um número maior de pessoas, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, hoje a pós é mais que um requisito, é pressuposto. Mas ela faz sentido se tiver a ver com um projeto de desenvolvimento de carreira. Pesquisa realizada pelo GV*law* mostra que 40% de seus ingressantes já passaram por outra especialização. Isso por um lado confirma como a pós é hoje mais que um requisito. Mas talvez mostre um pouco a falta de foco.

Fazer uma pós-graduação seguida de outra não acrescenta muito, pois talvez o aluno não vá aprender tudo o que poderia. Ideal é realizar um movimento de vai e volta. Explico: é mais proveitoso quando o aluno graduado faz a especialização em sua área, depois volta para o mercado, segue trabalhando, sedimenta em práticas o que debateu e aprendeu no curso. Depois de algum tempo, já com uma visão mais amadurecida, com novas indagações e novos questionamentos, talvez com mudança de foco, por novas tarefas assumidas e promoções que teve, ele volta a fazer um novo curso de pós. Talvez o advogado pleno agora sinta que precisa cursar um MBA na área financeira, ou em administração e marketing.

A tendência, quanto maior o tempo de profissão e mais promoções na empresa, é que profissional deixe de fazer tarefas operacionais de seu conhecimento específico. Ele as delega. E passa a necessitar de conhecimentos de áreas complementares, com uma visão mais geral do processo, do todo. Deixa o lado de especialista e se torna mais generalista. E parece que esta é uma tendência em todas as carreiras. Daí a necessidade, sim, de uma segunda pós-graduação, de aprofundar a ver áreas complementares. Isso é planejar carreira, não sair atirando para tudo o que é novo modismo.

Alguns tópicos para lembrar

- É preciso pensar a carreira e planejar para os próximos cinco anos. Tentar olhar lá na frente. E fazer revisão anual desse planejamento, prestando atenção na movimentação do mercado e, sobretudo, da área em que atua. Você sabe o que acontece à sua volta?
- Um curso de especialização é básico, mas tem de ser bem-feito, pois é investimento de tempo e dinheiro. Tem de aproveitar, ler, participar de debates, fazer networking, tirar proveito, pois sempre trará algo novo. Se não for bem-feito não serve para nada.
- Fala-se muito em networking, e ele de fato é importante. Mas não o networking festivo, meio bobo, de encontrar os conhecidos de sempre. Em geral os que estão mais distantes são os que proporcionarão a informação que você não espera e que fará a diferença. Evite conviver apenas com as mesmas rodas. Há a tendência, por falta de tempo, a não aceitar convites para festas, exposições. Vá contra essa correnteza, compareça a eventos em que pode conhecer outras pessoas. Elas trarão novas oportunidades, novas visões. E daí que surgem propostas de emprego, de novos negócios.
- O brasileiro não tem hábito, comum entre os americanos, de se associar a entidades profissionais. Seja a ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, ou a associação dos ex-alunos da GV, por exemplo uma reunião de ex-alunos é excelente oportunidade de networking. Alunos reclamam, dizem que queriam mais network. A receita é correr atrás, investir. Quantos participam do ex-GV? Fazer boa carreira requer ir atrás. Não é só se sentar e falar: "Quero fazer uma boa carreira".
- Revistas como *Exame* e alguns jornais e boletins associativos têm uma seção do tipo *Vai e vem*, com pequenas notas que informam quem saiu de uma empresa, foi para outra. Quem foi promovido a diretor dessa empresa, quem saiu para gerenciar tal projeto. Cultive o hábito de ler esses informativos.

Se o aluno buscou uma experiência diversificada ao longo da vida universitária, ou seja, não ficou apenas no estágio obrigatório. Se buscou realizar mais de um estágio, envolvendo-se em atividades extracurriculares, participando de atividades culturais e de responsabilidade social, projetos de pesquisa, atividades de diretório acadêmico, sem dúvida estará no bom caminho. É bom lembrar: hoje se requer que os profissionais tenham um amplo leque de habilidades pessoais, como saber trabalhar em equipe, ter iniciativa, vontade de aprender, boa comunicação, saber assumir responsabilidades. Em resumo, um profissional com vontade de se desenvolver – e isso é avaliado em processos seletivos, por meio entrevistas e de dinâmicas. Desenvolver essas habilidades é um modo de se preparar para esses processos seletivos – mas, sobretudo, para progredir na carreira.

[Artigo transcrito de uma conversa com Carlos Costa, Daniel Babinski, Daniel Wei Liang Wang e Bruno Ramos Pereira]

NOSSO OBJETIVO

Oferecer mais que um curso,
um programa de desenvolvimento.

SEU DESAFIO

Ser um dos 20 alunos selecionados.

Mestrado em Direito
Inscrições a partir de 8 de dezembro

Com o compromisso de resgatar o debate do desenvolvimento, sob uma perspectiva interdisciplinar, e de renovar o pensamento jurídico brasileiro, a Direito GV criou o Programa de Mestrado em Direito e Desenvolvimento.

Nosso objetivo é formar uma geração de profissionais e acadêmicos capazes de responder aos desafios de uma sociedade em rápida transformação.

Mais informações
www.fgv.br/direitogv/mestrado
mestrado.direitogv@fgv.br
(11) 3281 3429

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
DIREITO GV
ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO



FGV

DIREITO GV

• GVlaw

CURSOS GV*law*

Diversidade aliada às suas decisões

- Programa Modular de Especialização e Cursos de Educação Continuada
- Cursos Corporativos
- GV*law* - FGV *Management*

O Programa GV*law* da Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas oferece cursos de especialização e educação continuada em diversas áreas do Direito, aliando o ensino jurídico à experiência do mercado nas áreas de economia, finanças, contabilidade e administração.

Os cursos corporativos do GV*law* levam novas tendências sob medida para organizações públicas e privadas. As empresas podem solicitar um diagnóstico prévio para avaliação de suas necessidades e elaboração de um programa personalizado.

O GV*law* atua na Rede de Conveniados do FGV *Management*, em especial nas cidades do interior de São Paulo e Paraná.



Mais informações: GV*law* - Rua Rocha, 233 - Bela Vista - São Paulo - SP (f.3281-3330) - e:mail: gvlaw@fgv.br site: www.fgv.br/direitogv/gvlaw