

1 INTRODUÇÃO¹

Contemporaneamente, pode-se e deve-se promover uma reflexão acerca da formação e da atuação dos profissionais do Direito, para verificar se estas correspondem às necessidades, aos desejos e aos valores destacados pela sociedade atual.

É relativamente fácil observar que as pessoas atualmente valorizam muito mais o bem-viver, a qualidade de vida, a harmonia e o consenso, do que os litígios, as brigas e os processos judiciais.

Por isso, esta pesquisa pretende, a partir desta observação, expor o modelo mental que ainda prevalece no ensino e na prática jurídica e judicial, que não corresponde àqueles valores reconhecidos pela sociedade, pois ainda favorece e pressupõe o conflito, o litígio e o processo judicial. A pesquisa demonstra que há uma necessidade premente de inovação e de mudança desse padrão, que leve à modificação e à ruptura dos atuais paradigmas do ensino e da atuação jurídica, o que pode ser feito também por meio da mudança de modelo mental determinada pela Análise Estratégica do Direito.

Mas os profissionais do Direito, por total desconhecimento, geralmente não sabem como obter retorno profissional e financeiro com o uso desse modelo mental estratégico. Este é o problema que esta pesquisa enfrenta, por meio do método dedutivo e a partir do referencial teórico estabelecido por Frederico Gabrich, no livro Análise Estratégica do Direito (2010).

2 DA FORMAÇÃO À PRÁTICA PROFISSIONAL NO DIREITO

Dentre as diversas áreas do conhecimento e suas respectivas profissões e profissionais destaca-se o Direito, de onde se pode promover uma reflexão que deve partir da formação à prática profissional, impreterivelmente, considerando-se todo o universo que permeia a matéria.

Esse Direito, por sua vez, bastante dinâmico e mutável, espelha sua época, refletindo realidades distintas, levando-se sempre em consideração aspectos de ordem política, econômica, social, cultural, dentre outras que compõe um arcabouço a ser considerado na formação do profissional contemporâneo, independentemente de qual seja o campo do saber do qual pertença.

¹ Os autores agradecem o apoio recebido da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG e da Universidade Fumec, para realização da pesquisa e divulgação dos seus resultados.

No mister da atividade jurídica, a dinamicidade e mutabilidade mencionadas nem sempre são reconhecidas junto aos seus operadores (professores e alunos), em especial, no âmbito das academias, o que dá ensejo a uma defasagem da educação jurídica.

O ensino jurídico brasileiro do século XXI ainda é pautado, via de regra, nos dogmas e mecanismos seculares, cujas abordagens não traduzem as necessidades e exigências de seu público².

Para muitos estudiosos do ensino jurídico há um consenso de que o atual modelo de educação jurídica encontra-se em crise, que, por sua vez, constitui em processo cíclico e histórico, cujas facetas dizem respeito a uma crise com características operacionais, estruturais (questões curriculares, didáticas, pedagógicas, administrativas), funcionais, econômicas e sociais, refletindo uma crise de criatividade e identidade (MOSSINI, 2010).

A realidade apurada impõe às instituições de ensino superior, assim como aos docentes e discentes de todo país, uma responsabilidade no que diz respeito às suas atribuições, por óbvio, respeitadas suas características, contextos e possibilidades. Essa constatação envolve também o Estado, uma vez que esta realidade também está umbilicalmente associada às políticas públicas educacionais, pois reflete e refletirá na composição do material humano que o país terá à sua disposição.

A qualidade na formação do profissional do Direito repercutirá, como de fato repercute, no conjunto de habilidades e no comportamento desse prestador de serviços, que ao ingressar no mercado de trabalho, independentemente da carreira que venha a eleger e exercer (magistrado, defensor, delegado, advogado etc), deverá direcionar sua capacidade laboral de acordo com as exigências de seu tempo.

Destreza, capacidade crítica, analítica, engenhosa e estratégica, verificam-se atributos distantes de parte representativa da moldura profissional averiguada no âmbito do Direito, que padece de práticas e práticos (especialistas) condizentes com aquilo que a sociedade mais quer e precisa atualmente³.

Desde a universidade, nota-se uma aptidão e uma propensão por parte, mormente, de advogados(as), ao litígio, ao embate e ao enfrentamento. Essa cultura belicosa advém de uma

² Ao fazer referência a público-alvo, considera-se nesse contexto o cliente, *lato sensu*. Entretanto, para fins deste ensaio, neste tópico, destaca-se o público-alvo que compreende alunos graduandos, futuros operadores do Direito.

³ Percebeu-se, no ensino jurídico, que não basta apenas apoiar-se do conhecimento produzido e transmiti-lo aos alunos. É necessário fazê-los sujeitos do processo de aprendizagem, bem como indivíduos críticos em relação ao que é ensinado, não só em relação ao conteúdo das disciplinas como em relação à sua prática profissional cotidiana (GUSTIN, DIAS, 2013, p. 3).

realidade pautada no movimento da judicialização⁴, mas também tem origem no déficit acadêmico apontado, cuja formação não prestigia novas técnicas e abordagens metodológicas.

Esse raciocínio, voltado à disputa, propaga-se no tempo e entorpece os personagens desse cenário, que passam geralmente à cegueira, não fazendo uso de alternativas e possibilidades plausíveis, viáveis à estruturação dos objetivos das pessoas e a solução extrajudicial de eventuais conflitos.

Exposta a realidade, da formação à prática profissional no Direito, a situação reclama que aja uma mudança no modelo mental prevalente, de modo a criar condições mais favoráveis para adequação e aprimoramento de ordem teórica e prática no âmbito jurídico contemporâneo, cujos reflexos serão percebidos, principalmente, pela sociedade carente de nova arquitetura na prestação desses serviços.

3 O MODELO MENTAL PREVALENTE E A NECESSIDADE DE “INOVAR”

Da mesma forma que se abordou o tema acima em destaque, ao exhibir o modelo mental prevalente e a cultura jurídica instaladas desde a formação até a vida prática do profissional do Direito, aponta-se para necessidade de inovação nesse contexto.

No que diz respeito ao ensino do Direito, padece-se de políticas públicas compatíveis com as exigências de uma mudança de paradigmas, a fim de reavivar a educação jurídica no país. Também, as academias têm se esquivado dessa responsabilidade, e estagnadas, não procuram identificar os aspectos peculiares que apontam para a necessidade de reformar esse ambiente de construção do conhecimento.

A questão é ainda mais tormentosa se considerada a estrutura curricular de instituições públicas e privadas, alicerçadas em políticas educacionais “atrasadas” e diretrizes curriculares que perpetuam a ofensa à inovação jurídica.

É possível que sejam aprimoradas metodologias e revistos métodos tradicionalmente utilizados nas instituições de ensino superior, mormente, do Direito, no âmbito das organizações de natureza pública ou privada, desde que haja uma conscientização das personalidades dessa conjuntura, sobretudo de gestões e professores, estes últimos, destaque desta pesquisa, em conjunto com advogados, figura relacionada já ao aspecto prático, do qual faz parte este exame.

⁴ Muitas das querelas não atendidas no plano das políticas públicas, dentre outras de origem distinta, dão ensejo ao fenômeno da judicialização, movimento da sociedade junto ao Judiciário, na forma de demandas, para que este as resolva, uma vez que não atendidas por práticas políticas eficazes (SANTOS, 2000, p. 158).

Isto porque, no campo prático, pensar fora da ideia de trabalhar com o conteúdo jurídico no plano contencioso parece uma proposta longínqua da realidade, especialmente de advogados.

O modelo mental prevalente manifesta-se, hodiernamente, representado por inúmeras demandas, ajuizadas junto ao Poder Judiciário de forma quase que instintiva, tendo em vista a defasagem de aspecto analítico e estratégico oriundos da (má) formação de advogados vocacionados ao combate, conforme retro mencionado.

Não se produzem reflexões adequadas nesse cenário, cujo foco se dá exclusivamente pela perspectiva processual e procedimental, concentrada, ainda, nos eventuais e futuros honorários a serem percebidos nesse contexto de combate, de onde se acredita ter mais reconhecido seu trabalho de cunho advocatício, do ponto de vista quantitativo e qualitativo.

A “superficialidade” com que se “analisa” os conflitos recebidos assinalam a ingerência muitas vezes irrelevante do profissional do direito envolvido na questão a ele apresentada.

Consequentemente, a situação exibida enseja no desprestígio de mecanismos e ferramentas alternativas, promovendo um círculo vicioso e conhecido de todos os envolvidos, que insistem nessas opções, apesar de sabedores da (in)efetiva prestação jurisdicional a que estão submetidos, via de regra.

Expostas algumas das mazelas inerentes ao universo do ensino e da prática profissional do Direito, novamente aponta-se para uma premente necessidade: a da mudança do modelo mental prevalente, o que pode e deve se dar por meio da inovação.

Imperioso que se estabeleça, já nas Academias, uma mudança e até mesmo ruptura de paradigmas, de forma a combater (contestar) a perpetuação da educação dogmática (sem excluir seu valor e importância) e posterior prática jurídica fundamentalmente belicosa e judicial.

A cultura enraizada no universo acadêmico jurídico está fadada ao fracasso caso não haja uma postura inovadora, de maneira a ponderar a forma com que o Estado, instituições de ensino, além de professores e alunos tratam e praticam o Direito.

Essa postura inovadora não necessariamente consiste na invenção ou tradução de algo jamais pensado ou visto pelo ser humano. Inovar significa fazer diferente, mudar métodos e práticas, criar, surpreender com novas experiências, com vistas a diminuir os custos e a otimizar os benefícios (GAMBOGI, 2014).

A inovação é um movimento constante, e deve ser promovida e perpetuada de acordo com seu tempo. Nos tempos atuais, exige-se um pensar e repensar do Direito, ainda no âmbito

do ensino, de modo a introduzir “novas” metodologias capazes de viabilizar e ampliar o campo de identificação e atuação do profissional a ser formado.

Inexoravelmente se faz necessário colocar professores e alunos numa posição mais adequada, para que possam desenvolver sua capacidade de raciocínio jurídico, considerando-se as normas dispostas no ordenamento jurídico vigente e os instrumentos e ferramentas que o caracterizam, de modo a fomentar o trabalho criativo, preventivo e consultivo do profissional a ser formado, em especial, o advogado.

Essa mudança e conscientização atendem aos anseios institucionais (mercantilistas ou não), acadêmicos (englobando docentes e discentes), e, principalmente, atendem e refletem na qualidade do profissional da advocacia que irá ao mercado oferecer seus serviços à sociedade atual.

Em busca de alternativas multiformas viabilizadoras da proposta acima exposta, verifica-se por meio de uma abordagem de caráter analítico e estratégico, um caminho viável para construção desse novo formato que perpassa pela academia e desemboca no mercado de trabalho; trata-se da Análise Estratégica do Direito, sobretudo na maneira de atuar de dois personagens principais dessa abordagem: professores (no campo do ensino) e advogados (já no campo da prática).

4 A ANÁLISE ESTRATÉGICA DO DIREITO – ASPÉCTOS RETRIBUTIVOS DE SUA ADOÇÃO

Feitas observações quanto ao ensino e à prática profissional no Direito, de forma a apontar a necessidade de inovação nesse âmbito, expõe-se a teoria da Análise Estratégica do Direito, como ferramenta a ser adotada por professores e advogados em suas atividades.

4.1 Análise Estratégica do Direito

As imperfeições identificadas no tópico anterior estão associadas a um pensar jurídico estratégico⁵, ou melhor, à falta dele. Essa constatação considera as duas pontas delineadas acima, quais sejam: a defasagem acadêmica na formação do profissional do Direito e o

⁵ O pensar jurídico estratégico exige que professores e alunos, em detrimento da dogmática positivista e conflituosa, encarem o ordenamento jurídico como um conjunto de disposições normativas (princípios, regras, lei, jurisprudência, costumes, contratos, atos administrativos, doutrina) a serem reconhecidos como institutos de serventia à estruturação jurídica eficaz dos objetivos das pessoas físicas e jurídicas (GABRICH, 2010).

exercício de uma advocacia litigante, que não inova ou traz alternativas que contribuam efetivamente para atingir os objetivos de clientes e demais envolvidos.

O Direito, reconhecidamente ciência social aplicada, remete a um diálogo permanente e necessário entre prática e teoria. Nessa esteira encontra-se a exigência de um raciocínio jurídico estratégico voltado à realização plena e eficaz dos objetivos das pessoas (FAKHOURY FILHO; GABRICH, 2016).

Há uma teoria que corrobora com a ideia acima evidenciada, a Análise Estratégica do Direito, que nas palavras de Frederico de Andrade Gabrich:

[...] vê no sistema normativo um conjunto de alternativas colocadas à disposição para a realização dos objetivos propostos pela pessoa, empresa, Estado ou qualquer tipo de organização pública ou privada. E essas alternativas devem ser avaliadas sob vários aspectos e cenários, antes da decisão de implementação, dentre os quais se destacam as análises políticas, culturais, sociais e, logicamente, também de custos e benefícios econômicos (GABRICH, 2010, p. 16).

A Análise Estratégica do Direito decorre da necessidade de se enxergar o Direito como ferramenta a ser utilizada nessa estruturação eficiente dos objetivos das pessoas. Tal técnica consiste no emprego do Direito, ainda na fase de concepção e construção das estratégias de ação, de forma a permitir que sejam traçados objetivos prévios, a serem alcançados com maior possibilidade de sucesso, com o menor custo possível e o menor desgaste financeiro, físico e psicológico de todos os personagens do contexto.

Caracterizada por sua polivalência, uma vez que suas premissas e valores podem (devem) ser transportadas e perfeitamente aplicadas junto aos mais diversos territórios e conjunturas, tem como ideia fundamental o agir anterior à formação do conflito, da divergência, da perturbação, do litígio⁶, prezando sempre por práticas estruturantes, consultivas, preventivas e inteligentes.

Assim sendo, as proposições dispostas quanto a essa ferramenta organizam um pensar jurídico estratégico, voltado a práticas inovadoras, transportáveis e aplicáveis aos mais distintos cenários, dentre eles, o do ensino jurídico à prática profissional, considerados, frisa-se, como protagonistas nesta pesquisa, professores e advogados, em suas atuações, respectivamente.

4.2 Análise Estratégica do Direito no âmbito do ensino jurídico: enfoque no professor

⁶ Nesta pesquisa diferencia-se conflito e litígio, sendo este o conflito em juízo, e aquele o enfrentamento não necessariamente no âmbito do Poder Judiciário.

O universo acadêmico jurídico é composto por políticas, instituições, gestores, docentes e discentes, cuja discrepância com as reivindicações contemporâneas se verificam em razão da adoção de planos e métodos antiquados de se conceber o Direito.

As políticas pensadas para esse quadro não levam em consideração os objetivos das pessoas. As instituições de ensino não promovem um pensamento estratégico de seu negócio, e seus gestores, via de regra, não se preocupam em atender às necessidades e exigências de seu público. Da mesma forma o professor, que ao dispor de seu intelecto visa (ou deveria visar) não somente a contraprestação pecuniária por seu serviço intelectual, mas também, os resultados que seus alunos terão após investirem seu tempo e dinheiro naquele aprendizado. E nessa perspectiva também se encontra o discente, que ao decidir por investir na carreira de advogado, por exemplo, deveria planejar-se estrategicamente, de modo que essa decisão (presente) possa ser útil para que alcance seus objetivos futuros (muitas vezes desconhecidos e impensados previamente), repercutindo em sua vida profissional, aspectos financeiros, dentre outros.

Um dos propulsores do ofício de professor diz respeito à sua formação, que deve ser contínua. Essa capacidade de desenvolvimento permanente advém do profissional reflexivo, consciente e capaz de profissionalizar-se cada vez mais (PERRENOUD, 2002).

Para Frederico de Andrade Gabrigh, “poucos são os professores preocupados com novas técnicas de ensino e de comunicação, absolutamente necessárias para a formação eficaz de um novo corpo discente, que está inserido e é agente formador de um mundo cada vez mais novo e surpreendente” (GABRICH, 2010, p. 278).

O referido autor entende que “o ensino jurídico, tradicionalmente, continua em grande medida vinculado à lógica do passado, com a utilização de metodologias que não favorecem a formação do jurista que hoje precisa ser preparado para realizar a análise estratégica do Direito” (GABRICH, 2010, p. 26).

Partindo-se de um exame crítico-reflexivo quanto aos agentes acima elencados, verifica-se nesse contexto a inexistência, parcial ou completa, de um pensar jurídico estratégico e da realização da Análise Estratégica do Direito, como ferramenta a ser utilizada, em especial, pelo professor.

De forma propositiva, elencam-se algumas metodologias, métodos e ferramentas que se encontram disponíveis ao docente: aula expositiva; sala de aula invertida; ensino imagético; mapa mental; estudo de casos; estudo baseado na resolução de problemas (PBL); estudo de

objetivos; *gamificação*; *storytelling*; divisão do palco; 70 x 20 x 10; Lego *Serious Play*; instrucionismo, construtivismo e construcionismo⁷.

Em certa medida, todas essas possibilidades constituem o inovar, no sentido de fazer diferente, e devem ser consideradas pelos educadores da formação jurídica. De forma propositiva, não se pretende neste trabalho esmiuçar as características de cada um dos instrumentos mencionados, mas descrevê-los de forma a evidenciar seu potencial atrelado a uma postura alinhada com a Análise Estratégica do Direito.

Sendo assim, de início, aponta-se para aula expositiva, que consiste no discurso feito pelo professor, que atua como protagonista no desenvolvimento de conteúdos a serem ‘repassados’ aos alunos. Trata-se de um recurso clássico, cuja importância deve ser reconhecida, fortemente pautado no instrucionismo.

Na sala de aula invertida, o conteúdo a ser lecionado é repassado previamente aos alunos, na forma de material impresso, vídeos, áudios, atividades, dentre outras que possibilitam ao discente um preparo preliminar para que possa atuar de forma colaborativa junto aos seus pares e ao professor durante o tempo da aula presencial.

Já o ensino imagético representa as possibilidades de transmissão do saber por meio de imagens capazes de educar, valendo-se de técnicas de *design* instrucional, bastante útil ao mesclar a ortografia à arquitetura de imagens, método bastante alinhado com a era digital e cuja significação tem a ver com o conteúdo a ser ministrado.

No que corresponde aos mapas mentais, trata-se de formatação própria, cujas técnicas mnemônicas encontram-se presentes, em especial ao se fazer uso de cores, organogramas, palavras-chave, dentre outras “facilidades”.

Os Estudo de Casos assinalam uma abordagem perquiratória de investigação, na qual há uma ou mais situações paradigmas e de onde são recolhidas informações sobre os eventos cujo conteúdo pretende-se desenvolver e experimentar junto aos alunos.

Ainda quanto às metodologias e ferramentas em comento, tem-se a atividade baseada em problemas, intitulada *Problem Based Learning* (PBL). Essas atividades expõem não apenas um caso, mas uma situação em que há um problema associado ao ramo do conhecimento do qual se está inserido. Dessa forma, uma atividade baseada em problemas é ferramenta bastante útil à educação jurídica, pois dos alunos exige raciocínio reflexivo, crítico e sugestivo. No

⁷ Sobre o tema (instrucionismo, construtivismo e construcionismo) recomenda-se leitura do artigo “*Lego Serious Play no Direito*” (BENEDITO; GABRICH, 2016), publicado na *Revista de Pesquisa e Educação Jurídica*. Disponível em: < <http://indexlaw.org/index.php/rpej/article/view/1310/pdf> >. Acesso em: 03 abr. 2017.

entanto, trabalha com a lógica do conflito, do problema prévio; nesse sentido surge o estudo de objetivos.

O estudo de objetivos é um exemplo de metodologia que pode ser empregada no intuito de se proporcionar a apresentação da Análise Estratégica do Direito no âmbito acadêmico, e para GABRICH:

[...] de acordo com essa metodologia, em substituição ao mero estudo de casos do passado, geralmente utilizado nos sistemas de *common law* e normalmente baseado na análise das soluções judiciais dos conflitos, deve-se promover o estudo jurídico dos objetivos futuros e pretendidos pelas pessoas (físicas ou jurídicas, de direito público ou de direito privado) (GABRICH, 2010. p. 28).

Portanto, o estudo de objetivos exige do educando maior capacidade de planejamento estratégico, de modo a apresentar e atuar com “soluções” ou propostas efetivas e de cunho jurídico, anteriores ao conflito; essa é a realidade e exigência contemporâneas.

Retomando propositivamente, tem-se a *gamificação* como técnica mais lúdica, onde o professor faz uso de jogos e mecanismos de premiação, de modo a envolver o aluno em uma dinâmica pautada no conteúdo a ser direcionado.

No que diz respeito ao *storytelling*, relaciona-se a narrativas, e exige do docente a capacidade de narrar histórias, valendo-se de elementos técnicos de forma a expor, junto ao conteúdo do saber pretendido, indagações: quem, onde, quando, o quê, como, por quê. Bastante utilizada, por exemplo, nas aulas de Direito Penal, matéria cujos casos instigantes envolvem os alunos, consiste em técnica extremamente eficaz, desde que aplicada de forma pensada e adequada.

Já a divisão do palco envolve uma abordagem “teatral”, de modo a promover práticas que possam refletir, ao mesmo tempo, os saberes da área do conhecimento lecionada e uma representação prática de situações e eventos relacionados, integrando professores, alunos e espectadores, em benefício da aprendizagem. Essa técnica auxilia no desenvolvimento de alunos mais retraídos, inibidos, características prejudiciais no futuro exercício da advocacia.

O 70 x 20 x 10⁸ é uma ação empregada por organizações, baseada nos estudos de Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo, e sua proposta consiste no desenvolvimento da motivação para promoção da mudança, de forma não unifocal e, portanto,

⁸ O conceito 70 : 20 : 10 proporciona um framework que permite pensar fora do formalismo dos currículos que formam a base das aulas, cursos, seminários, workshops e assemelhados. Com isso a aprendizagem se estende para além dos ambientes “oficiais” dos cursos e passa a abranger e integrar três contextos: o formal, o social e o ambiente de trabalho. Tal ampliação permite concluir que hoje 90% (70+20) da aprendizagem acontecem pelo contato com os outros e em ambientes em que predominam as atitudes informais, e 10% ocorrem em ambientes formais e estruturados (MARIOTTI; ZAUHY, 2013, [p. 3](#)).

mesclando diferentes abordagens, a saber: 70% viriam da vida real e das experiências e interações do local onde está inserida a pessoa; 20% ocorreriam a partir da interatividade com outros ambientes, representando a aprendizagem cuja principal fonte seriam os relacionamentos interpessoais; por fim, 10% ocorreriam por meio de cursos, seminários, workshops e leituras formais sobre o assunto, conteúdo, área do saber (MARIOTTI; ZAUHY, 2013).

Por fim, o método *Legos Serious Play*, da *LEGO Group*, fomenta o pensamento criativo por meio do construcionismo e da solução de problemas com os blocos de Lego, em três dimensões e com a participação ativa e colaborativa de todos os alunos.

As metodologias e ferramentas dispostas estão alinhadas com o pensamento jurídico estratégico e, por conseguinte, com teoria da Análise Estratégica do Direito; isto em razão de o professor poder atuar voltado aos objetivos das pessoas desse cenário, especificamente no que tange aos seus alunos, desde que procure identificar e conhecer as melhores práticas a serem implementadas e mescladas, de acordo com cada contexto, considerando aspectos de ordem territorial, econômico, social, cultural, dentre outros.

A proposta descrita coaduna-se com um movimento inovador e inarredável; nas palavras de Tamer Fakhoury Filho e Frederico de Andrade Gabrich:

[...] impreterível inovar no ambiente de aprendizagem. Para isso, instituições e profissionais da educação (jurídica, em especial) devem fazer uso de processos mais condizentes com as exigências e expectativas dos destinatários do saber, de modo a aplicá-las simbioticamente, formando um ciclo virtuoso numa acepção cada vez mais construtivista e menos exclusivamente instrutivista (FAKHOURY FILHO; GABRICH, 2016, p. X).

No entanto, enquanto não se promover uma transformação ideológica, institucional, operacional e global do ensino jurídico no país, cabe ao educador de Direito fazer uso de todo arcabouço de que dispõe, sendo esta uma responsabilidade de cunho moral e social, repercutindo na vida profissional do futuro operador jurídico, em especial do advogado, que na prática advocatícia também deve se filiar aos ditames da Análise Estratégica do Direito.

4.3 Análise Estratégica do Direito no âmbito do ensino jurídico: enfoque no advogado

Apresentado o conceito e as possibilidades da Análise Estratégica do Direito, no âmbito do ensino jurídico, sob o prisma do professor, passa-se a verificar algumas possibilidades e aspectos retributivos que essa prática permite, agora no campo da advocacia.

As pessoas e a sociedade vivem tempos de variações e alterações extremas nas relações das quais fazem parte, cujos desdobramentos refletem relações jurídicas cada vez mais complexas, o que exige do profissional do Direito uma postura proativa, inovadora, inteligente e propositiva, a fim de tratar questões afetas aos novos arranjos familiares, aos diversos tipos societários, às relações trabalhistas e suas múltiplas facetas, às relações de consumo e sua dinamicidade, assim como à vida virtual, dentre outras realidades dos novos tempos de onde se originam inúmeros direitos e obrigações a serem devidamente aventados.

Por essa razão, essencial trabalhar de forma a obter o maior número de informações possíveis quanto ao cenário e os personagens a serem tratados pelo profissional da advocacia, que para isso deve se valer do *briefing*, de modo viabilizar a aplicação adequada da Análise Estratégica do Direito, para que seja bem-sucedida.

O *briefing* representa a base de um processo de planejamento, e versa sobre a passagem de informação de uma pessoa para a outra, mais especificamente daquela que busca o serviço para aquela que irá executá-lo.

No âmbito da Análise Estratégica do Direito, o *briefing* consiste em ouvir o cliente com a devida atenção, a fim de compreender seus objetivos e identificar as ferramentas disponíveis e necessárias às ações a serem lançadas, resultando no planejamento adequado para que o estrategista não se distancie do resultado previamente delineado e almejado.

Uma crítica à forma com que se vem, em regra, sendo praticada a advocacia nos tempos atuais, seja no âmbito da atuação contenciosa, litigante, ou, sob a perspectiva de uma advocacia preventiva, consultiva, diz respeito ao tempo (qualitativamente e quantitativamente) que o operador do direito escuta o seu cliente, analiticamente, de modo a obter efetivamente informações relevantes e cruciais para planejar estrategicamente a sua atuação.

Com isso, infere-se do raciocínio exposto que as principais informações relacionadas ao agir satisfatório face a objetivos, não vêm das normas jurídicas ou do direito positivo (não apenas) aplicáveis na estruturação da estratégia, mas sim, do entendimento aprofundado, adequado e aprimorado da real querela das pessoas (clientes) que buscam o serviço do advogado estrategista.

A Análise Estratégica do direito tem como um dos pressupostos, justamente, a utilização do *briefing* como ferramenta essencial de trabalho para o estrategista, vez que um diagnóstico completo e adequado daquilo que o cliente almeja, auxilia na estruturação desses objetivos.

Portanto, ouvir (em sentido amplo) o cliente, e ter uma visão das normas jurídicas como ferramenta de construção de estratégias é essencial para adesão e aplicação da abordagem analítico-estratégica do Direito.

Para Gabrich (2010, p. 201) a formação do jurista é direcionada basicamente para a resolução de problemas após a ocorrência dos mesmos, não havendo um direcionamento para o planejamento e para a consultoria jurídica.

No entanto, valendo-se do *briefing*, ou seja, de uma coleta de dados e informações minuciosa, correta, tempestiva e analítica, consegue-se atuar estrategicamente, de forma muitas vezes prévia ao conflito, considerando aspectos de ordem volitiva do cliente, no seu âmago.

Dito isto, retomando-se, importante assinalar de forma exemplificativa, como seria realizada a aplicação do *briefing* em determinados cenários e contextos.

Por exemplo, tendo em vista os novos arranjos familiares, cuja tutela constitucional não se discute, vislumbra-se uma situação de certo modo bastante comum: a das relações poliafetivas. Nessa conjuntura, amparados pela união de fato, três pessoas formam uma família, e suas relações repercutem, dentre outras, na esfera patrimonial e sucessória. Merecedoras da tutela de seus direitos, quais seriam os mecanismos viáveis para a estruturação de seus objetivos? Em caso de rompimento entre um ou mais personagens dessa relação, como ficariam as questões patrimoniais; qual o regime de bens adequado a essa realidade? Caso haja menor ou incapaz envolvido nesse panorama, quais seriam as disposições que regeriam o poder familiar, o direito de guarda, de visitas? Além disso, na eventualidade de uma das partes requerer alimentos à(s) outra(as), de quem seria essa obrigação? Essas e outras questões podem e devem ser tratadas juridicamente, em especial valendo-se da Análise Estratégica do Direito, onde o profissional da advocacia, atuando de forma consultiva e prévia ao conflito, por meio da técnica de *briefing* coletaria informações a serem trabalhadas analiticamente, de forma a permitir a estruturação dos objetivos dessas figuras, valendo-se de institutos e instrumentos afetos à prática jurídica (contratos, escrituras, testamentos etc) prestando serviço de qualidade e antecipando-se a eventuais e futuros embates sobre temas tormentosos, que repercutiriam ainda mais negativamente caso fossem levados ao Poder Judiciário.

Da mesma forma pode-se atuar nas situações que envolvam tipos societários, relações trabalhistas multifacetárias, relações de consumo dinâmicas, assim como relações jurídicas virtuais, dentre outras.

Seguindo esse raciocínio, sem perder de vista o propósito deste trabalho, que consiste no esclarecimento das possibilidades retributivas advindas da adoção de técnica analítica e

estratégica no âmbito do Direito, sob o prisma do advogado, não se poderia tratar do tema sem falar nos aspectos de ordem econômico-financeiros; honorários.

Conforme assentado, o modelo vigente de atuação do advogado caracteriza-se pela “resolução” judicial de conflitos, refletindo, por consequência e principalmente, nas formas previstas de remuneração pela prestação de serviços jurídicos judiciais.

A cultura da judicialização e o valor à abordagem belicosa veem à tona ao se observar analiticamente a Tabela de Honorários elaborada pela OAB/MG, referência para este ensaio crítico, onde são fixados patamares mínimos de remuneração do advogado.

Tomando-se como base a tabela publicada pela OAB/MG em 29 de novembro de 2015, observa-se, dentre quatorze capítulos, cuja temática diz respeito às diversas áreas de atuação do advogado, que somente dois deles cuidam da atuação do advogado no plano extrajudicial⁹.

Além disso, ainda que exista tal previsão, observa-se que, em que pese tais serviços estejam classificados como extrajudiciais, sua maioria perpassa pela lógica da existência do conflito, com pouca ênfase para a atuação do advogado como consultor e analista estratégico.

Dessa forma, tão importante quanto evidenciar a Análise Estratégica do Direito e sua importância na promoção de formas estruturantes e satisfativas de se alcançar objetivos, inarredável que se indique a existência (ou não) das formas de remuneração do advogado estrategista; dentre as formas de remuneração encontram-se: por projeto, por êxito e por hora trabalhada.

A remuneração por projeto concentra-se no trabalho realizado como um todo. Tal estratégia não se preocupa em avaliar monetariamente a capacidade de êxito da estratégia elaborada, nem a quantidade de horas que o profissional se dedicou ao plano. Também é irrelevante se houve ou não a necessidade de utilização de serviços de outros profissionais (outras áreas – habilidades) durante a elaboração do projeto.

Para a aplicação dessa forma de remuneração, importante que o advogado faça uso das premissas advindas da Análise Estratégica do Direito, de maneira a traçar a(s) forma(s) como será(ão) desenvolvida(s) a elaboração do projeto, os prováveis gastos com sua construção, assim como previsão de eventuais necessidades de serviços a serem prestados por colaboradores (contadores, administradores, médicos, calculistas, engenheiros, etc), além de outras situações

⁹ Para conhecer a tabela de honorários da OAB de Minas Gerais, acesse: http://www.oabmg.org.br/tesouraria/tabela_honorarios/#20/z.

possíveis de se ocorrer e que possam majorar os gastos com a execução do serviço, prejudicando, ao final, o auferimento desses honorários.

Uma vez que o estrategista, nestes casos, receberá um valor fixo pelo trabalho, as questões pontuadas devem ser muito bem calculadas a fim de que, ao final, parte desse valor se converta em efetiva e justa remuneração pela sua mão de obra, na estruturação dos objetivos de seu cliente e consequente realização desses.

Por outro lado, a remuneração por êxito se dá de acordo com o valor econômico advindo do objeto do debate, em juízo ou fora dele, assim como do objetivo do cliente, que paga de forma crescente e à medida que não haja conflito (ou perpetuação deste) decorrente da estratégia elaborada. A possibilidade de existência de conflito (e resolução deste, via judicial ou extra) pode ser tomada como termômetro do sucesso da estratégia elaborada.

O êxito na prestação do serviço pode se dar havendo ou não enfrentamento, e este existindo, poderá ser solucionado pela via extrajudicial, onde a remuneração por êxito, em regra, tende a ser maior que aquela prevista caso seja adotada a via judicial, muito em razão do custo-benefício se considerados fatores como tempo (celeridade) até o efetivo desfecho da contenda e posterior pagamento de honorários.

A forma de se mensurar o êxito do serviço (projeto estruturado) pode se dar por etapas. A cada etapa do projeto concluída com sucesso, sem o surgimento de situações fora daquelas eventualmente previstas pelo estrategista, ter-se-ia o pagamento de uma parcela da remuneração do advogado, considerando-a, por êxito.

A fim de se aplicar essa forma, é importante que o estrategista, na elaboração do projeto, tente prever o máximo de situações que podem decorrer da aplicação dos planos de ação apresentados. Ainda que nenhuma estratégia esteja “blindada” em relação à possibilidade de surgirem problemas inesperados durante sua execução, a capacidade de o advogado prever uma gama de situações que poderiam vir a ocorrer (em juízo ou fora dele, entregando resultados de forma fracionada), e deixar o cliente ciente e preparado para enfrenta-las, sem maiores surpresas, também demonstram o êxito de sua atuação estratégica, já na elaboração do contrato de honorários.

Por último, a remuneração por hora trabalhada pelo estrategista. Nessa possibilidade de medição do trabalho do advogado, não se leva em conta o sucesso do projeto e nem seu proveito econômico, mas sim o valor da hora laboral.

Existe previsão expressa de um valor mínimo a ser tido como referência por hora de trabalho na Tabela de Honorários publicada pela OAB/MG, que corresponde a R\$300,00 (trezentos reais), nos moldes estabelecidos pelo documento mencionado.

Entretanto, o estrategista, ao eleger um valor para sua hora de trabalho, não deve apenas prezar pela tarefa a ser efetuada, mas também, considerar e valorar suas habilidades, capacidades e atributos distintivos no âmbito profissional. Além disso, seu reconhecimento profissional o permite majorar a cobrança desse tipo de remuneração, sendo essa forma de remuneração recomendada principalmente para aqueles profissionais que possuem atuação, de certo modo, mais (re)conhecida no mercado.

No intuito de se contabilizar a quantidade de horas trabalhadas pode-se utilizar do recurso denominado *time sheet*, que possui como ferramenta um cronômetro que pode ser pausado e reiniciado à medida que o advogado necessita interromper sua dedicação ao projeto, sendo de bastante valia.

O recurso hoje em dia já é normalmente acoplado a programas de computador muito difundidos em escritórios de advocacia, facilitando o “controle” pelo cliente, efetuando automaticamente o cálculo de horas para fins de cobrança posterior.

Por tudo isso, constata-se a importância da prática advocatícia alinhada com os valores e premissas de uma técnica, a da Análise Estratégica do Direito, apontando para a necessidade de adoção de ferramentas como as do *briefing*, de modo a possibilitar a estruturação dos objetivos dos clientes (considerando aspectos volitivos e jurídicos), valendo-se de informações efetivamente tratadas, permitindo ao advogado uma remuneração condizente com os serviços diferenciados e por ele prestados.

5 CONCLUSÕES

A realidade da formação à prática profissional no Direito, reflete uma situação que reclama inovação, de modo que aja uma mudança no modelo mental prevalente, marcado ainda fundamentalmente pelo pressuposto do conflito e do processo judicial.

Essa inovação é responsabilidade de diversos agentes que figuram no cenário educacional do Direito, com destaque para o Estado, para as Instituições de Ensino e para os professores.

No âmbito estatal, cabe uma reformulação das diretrizes curriculares dos cursos de Direito, para que haja uma maior valorização do tempo dedicado às disciplinas voltadas para o *briefing* (análise integral dos objetivos das pessoas naturais e jurídicas), para a elaboração de estratégias jurídicas (com a elaboração dos respectivos planos de ação, nos quais existam metas e indicadores de desempenho), para a advocacia colaborativa e para a solução fundamentalmente extrajudicial de eventuais conflitos decorrentes das falhas verificadas nas

estratégias jurídicas propostas (especialmente por meio da conciliação, da mediação e da arbitragem).

No âmbito acadêmico, cabe uma verdadeira mudança do modelo mental desenvolvido e divulgado pelos professores, para que o pensar jurídico baseado no pressuposto do “conflito” seja substituído realmente pelo pressuposto da existência de um ou de vários “objetivos” das pessoas, que precisam ser juridicamente estruturados, para que eles aconteçam com a maior eficiência possível, tanto do ponto de vista de desgaste psicológico, quanto do ponto de vista de tempo e de dinheiro.

Para isso, como restou demonstrado, a Análise Estratégica do Direito constitui importante mecanismo de inovação a ser adotado. Voltada à estruturação jurídica e eficiente dos objetivos das pessoas, das empresas e do próprio Estado, sua polivalência permite que seja aplicada em vários universos e por diversos personagens, dos quais se destacam: professores e advogados.

Além disso, ficou claro que, no âmbito do ensino, é imprescindível o agir analítico estratégico do professor, para que este faça uso de metodologias, e de métodos de ensino e de aprendizagem mais condizentes com os objetivos e com a realidade de seus alunos.

No campo da prática jurídica, inarredável que o advogado atue também desse modo, rompendo com a clássica abordagem belicosa e judicializadora da qual faz uso quase instintivamente desde sua formação. Nesse sentido, cabe ao advogado agir de maneira a conhecer e reconhecer os objetivos dos seus clientes, para desenvolver a melhor estratégia jurídica possível, para que tais objetivos aconteçam com o menor desgaste psicológico, de tempo e de dinheiro possíveis, fundamentalmente sem conflito e, caso este ocorra, sem processo judicial. Para isso, o advogado precisa reconhecer as formas mais eficientes de cobrança de honorários, fixados de acordo com a complexidade do projeto integral e/ou por objetivos alcançados e/ou por hora ou tempo dedicado.

Essas são, em síntese, as respostas ao problema da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALFARO, Norman José Solórzano. *Experiência jurídica, experiência de aprendizagem: algumas abordagens pedagógicas para gerar aprendizagens significativas no Direito*. **Meritum: Revista de Direito da Universidade FUMEC**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 411-440, jul. 2013.

BENEDITO, Luiza Machado Farhat; GABRICH, Frederico de Andrade. *Lego Serious Play no Direito*. **Revista de Pesquisa e Educação Jurídica**, v.2, n.2, 2016, p.105-126. Disponível em: < <http://indexlaw.org/index.php/rpej/article/view/1310/pdf> >. Acesso em: 03 abr. 2017.

BRASIL, *Ordem dos Advogados do Brasil/MG*. Disponível em: <http://https://www.oabmg.org.br/tesouraria/tabela_honorarios/files/assets/common/downloads/Tabela%20de%20Honor.pdf>. Acesso em: 10. set. 2016.

CAMPOLINA, Inês Maria de Carvalho. *O (re) significar da educação jurídica: a utilização dos instrumentos pedagógicos da aprendizagem baseada nas teorias da Emancipação Pedagógica – Aprendizagem Baseada em Problemas e Casos Práticos, do Letramento Acadêmico e da Flexibilidade Cognitiva*. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE ENSINO JURÍDICO E FORMAÇÃO DOCENTE, 3., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais / Faculdade de Direito, out. 2014. Disponível em: <<https://universobh.files.wordpress.com/2015/08/o-re-significar-da-educac3a7c3a3o-jurc3addica-1.pdf>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

CASTRO, Alfredo Pires de; MCSILL, James. *Storytelling para resultados: como usar estórias no ambiente empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

CAHALI, Yussef Said. *Honorários advocatícios*. 4. ed. São Paulo: R. dos Tribunais, 2011. 940 p. ISBN 9788520340936.

CONEXÃO. Notícias. *O poder do storytelling*. 23 out. 2014. Disponível em: <<http://www.conexao.com/fgv/noticias/3197/o-poder-do-storytelling>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

DIAS, Reinildes; ARRUDA, Climene; BAMBIRRA, Raquel. *Aprender a aprender: metodologia para estudos autônomos*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

FAKHOURY FILHO, T.; GABRICH, F. D. A. *A holocracia como instrumento de felicidade nas organizações (públicas e privadas) no século XXI*. Anais do XXIV Congresso Nacional do CONPEDI - Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito. Belo Horizonte: [s.n.]. 2015.

FAKHOURY FILHO, T.; GABRICH, F. D. A. *(Re)pensando o ensino jurídico por meio das práticas de storytelling: o exemplo do Júri*. Anais do XXV Congresso Nacional do CONPEDI - Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito. Brasília: 2016.

GABRICH, Frederico de Andrade. *Análise estratégica do Direito*. Belo Horizonte: Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, 2010.

GABRICH, Frederico de Andrade. *Inovação no Direito*. Belo Horizonte: Universidade Fumec – FCH, 2012.

GAMBOGI, Luis Carlos Balbino. *O Desenvolvimento e os Direitos Fundamentais*. **Revista Justiça** & Cidadania, p. 36-38, 2014. Disponível em: <<http://www.editorajc.com.br/2014/09/o-desenvolvimento-e-os-direitos-fundamentais/>> Acesso em: 15 set. 2016.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca. *(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática*. 4ª ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Del Rey. 2013. 278p.

LISBOA, Aleluia Heringer. Mobilizar para o saber. *Pensar a Educação em Pauta*, ano 3, n. 95, 4 set. 2015. Disponível em: <<http://www.pensaraeducacaoempauta.com/#!aleluia-04set/c1wyi>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

MARIOTTI, Humberto; ZAUHY, Cristina. A APRENDIZAGEM INFORMAL E O CONCEITO 70: 20: 10. Disponível em: <<http://pavoniking.hospedagemdesites.ws/imagens/trabalhosfoto/20131.pdf>>. Acesso em: 04 de jun. 2017.

MATOS, Gislayne Avelar. *Storytelling: líderes narradores de histórias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MORAN, José Manoel. *A aprendizagem de ser educador*. In: MORAN, José Manoel. *A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá*. 2. ed. Campinas, SP: Papirus, 2007. p. 74-81. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/educacao_inovadora/aprend.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2016.

MOSSINI, Daniela Emmerick de Souza. *Ensino jurídico: história, currículo e interdisciplinaridade*. Tese. São Paulo: PUC, 2010.

MUSSIO, Simone Cristina; VALIDÓRIO, Valéria Cristiane; MERLINI, Véra Maria Ferro. *As novas tecnologias acopladas à educação: Reflexões sobre o ensino-aprendizagem no século XXI*. **Revista RETC**, n. 14, p. 44-52, abr. 2014. Disponível em: <<http://revista-fatecjd.com.br/retc/index.php/RETC/article/view/127/pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

PHILLIPS, Peter L. *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo: E. Blücher, 2008. 183p. ISBN 9788521204381.

PERRENOUD, Philippe. *A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica*. (Trad.: Cláudia Schilling). Porto Alegre: Artmed, 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A crítica da razão indolente contra o desperdício da experiência*. Curitiba: Cortez. 2000. v.1.

SILVA, Liliam. *Digital Storytelling: Histórias que ensinam*. **Educação a distancia.com**, 18 set. 2015. Disponível em: <<http://www.educacao-a-distancia.com/digital-storytelling/>>. Acesso em: 12 set. 2016.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co, Inc., London, 1976.

WERNECK, Hamilton. *Como ensinar bem e avaliar melhor*. Petrópolis: Vozes, 2012.