

A MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM SOCIEDADES DE ADVOGADOS

Stanley Martins Frasão
Advogado Sócio do Homero Costa Advogados

A mudança organizacional em Sociedades de Advogados demanda uma abordagem diferenciada, porque envolve estruturas profissionais marcadas pela colegialidade, autonomia técnica, sensibilidade institucional perante a OAB e forte impacto cultural entre sócios e equipes jurídicas.

O ponto de partida é compreender que toda transformação organizacional depende, em essência, do comportamento humano, e o comportamento — no ambiente jurídico — é profundamente moldado pela comunicação interna, pelos rituais de governança e pela percepção de segurança e previsibilidade. Assim, qualquer processo de mudança precisa ser cuidadosamente construído para não gerar tensões desnecessárias, respeitar a legislação de regência das sociedades de advogados e se adaptar ao modelo organizacional próprio do exercício da advocacia.

O uso de um modelo clássico de mudança — como o de Lewin, estruturado em três fases (Descongelar, Mudar, Recongelar) — mostra-se bastante adequado às Sociedades de Advogados.

Na fase de descongelamento, o objetivo é romper a inércia inicial, criando consciência entre sócios sobre a necessidade de transformação. Esse passo envolve diagnóstico organizacional, entrevistas com as lideranças, análise da estrutura societária conforme os Provimentos da OAB e levantamento de resistências culturais. Nessa etapa, a comunicação desempenha papel estratégico, porque permite estabelecer um senso comum de urgência sem provocar insegurança técnica ou institucional. O consultor precisa demonstrar que a mudança não busca interferir na atividade-fim jurídica, mas aperfeiçoar processos, governança e eficiência, sempre dentro das normas éticas da profissão.

A fase de mudança é o momento de implantação efetiva das novas práticas, políticas e comportamentos. Aqui, as Sociedades de Advogados costumam responder melhor a mudanças incrementais, progressivas e fundamentadas em análises técnicas, como

mapeamento de processos (AS IS e TO BE), definição de rituais de governança, padronização de comunicação interna, criação de fluxos de trabalho e revisões de procedimentos administrativos. A participação dos sócios é essencial, tanto para o alinhamento de expectativas quanto para a legitimação das iniciativas. A mudança deve ser implementada de modo colaborativo, com workshops internos, pilotos controlados e indicadores claros, garantindo previsibilidade e transparência — valores muito caros à cultura jurídica.

A fase de recongelamento é responsável por transformar as novas práticas em hábitos consolidados, evitando retrocessos. Em Sociedades de Advogados, isso se dá pela institucionalização das novas rotinas por meio de regimentos internos, políticas, manuais e mecanismos formais de deliberação. É também o momento de reforçar culturalmente os ganhos obtidos, consolidando a nova forma de trabalhar como padrão organizacional. A comunicação novamente assume função central ao reforçar o propósito da mudança, os resultados alcançados e a importância do engajamento contínuo.

O tipo de mudança mais adequado ao ambiente jurídico costuma ser o evolutivo: transformações gradativas que respeitam a cultura, valorizam o conhecimento técnico e mantêm a autonomia profissional. Mudanças disruptivas podem gerar tensões entre sócios, deixando o escritório vulnerável a conflitos internos ou à perda de identidade institucional. Dessa maneira, mudanças estruturais mais profundas precisam ser muito bem fundamentadas, acompanhadas de um plano robusto de comunicação e submetidas aos órgãos deliberativos previstos no ato constitutivo da sociedade, sempre observando as limitações legais e éticas, especialmente no que se refere à publicidade, metas de desempenho e práticas de gestão.

A análise do campo de forças, conforme o modelo de Lewin, ajuda a visualizar o equilíbrio entre os elementos que impulsionam e os que freiam a transformação. Entre as forças impulsionadoras estão a necessidade de maior eficiência operacional, a pressão por modernização tecnológica, a demanda dos clientes corporativos por previsibilidade e governança e a competição crescente no mercado jurídico.

Já as forças restritivas, muito presentes nas Sociedades de Advogados, incluem a valorização da tradição, a autonomia técnica, a resistência dos sócios a alterações na estrutura de poder, o receio de infrações éticas e a aversão a mudanças bruscas de processos. O consultor precisa trabalhar simultaneamente no fortalecimento das forças

favoráveis e na redução das restrições, sobretudo por meio de comunicação clara, demonstração de resultados e respeito à identidade jurídica do escritório.

A comunicação empresarial, portanto, funciona como eixo transversal em todo o processo. Ela traduz a mudança de maneira compreensível, reduz ansiedades, esclarece impactos e alinha expectativas. Quando a comunicação muda, o comportamento muda — e, em escritórios de advocacia, isso ocorre de modo particularmente sensível. Uma comunicação sólida, fundamentada tecnicamente e alinhada às normas éticas, transforma a percepção da mudança, aumenta a adesão e viabiliza a efetividade das ações estratégicas.

Em síntese, a implementação de mudança organizacional em Sociedades de Advogados exige uma combinação precisa entre técnica de gestão e aderência à legislação profissional. O consultor deve atuar como facilitador, articulando diagnóstico, planejamento, comunicação e governança para guiar a sociedade da situação atual para um estado futuro mais eficiente, coeso e preparado para os desafios contemporâneos da advocacia.