

# QUALIDADE E EFICÁCIA DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS DE ADVOCACIA PRESTADOS POR SOCIEDADES DE ADVOGADOS E POR PROFISSIONAIS EM NOME INDIVIDUAL (\*)

*Pelo Dr. Manuel Pereira Barrocas*

## **A — Introdução**

Importa fazer três observações prévias:

### **1. *Sociedade de Advogados e Advogados***

Antes de mais, recorde-se que as sociedades de advogados são formadas por advogados que constituem, cada um deles, o elemento essencial da sua actividade. Um advogado competente é mais importante para a comunidade do que uma bem estruturada e organizada sociedade de advogados.

Verifica-se, assim, que a discussão da temática tratada neste trabalho não opõe os advogados, em abstracto, às sociedades de advogados, enquanto organizações profissionais, mais ou menos amplas, preparadas para poderem, teoricamente, proporcionar um

---

(\*) O texto deste trabalho corresponde, no essencial, à comunicação apresentada pelo autor no decurso da sessão aberta do Plenário da CCBE (Conseil des Barreaux de la Communauté Européenne), que teve lugar na sede da Ordem, no dia 22 de Outubro de 1992.

serviço profissional, não diríamos necessariamente melhor, mas pelo menos tendencialmente mais pronto e completo.

É a reflexão sobre a possibilidade de as sociedades de advogados poderem proporcionar aquilo que aqui nos ocupa, tendo como horizonte geográfico, sobretudo, a constatação da situação da prática da advocacia nos países mais industrializados, o que não inclui, em alguns aspectos, o panorama actual da prática da advocacia em Portugal.

## ***2. Advocacia de actividades económicas e advocacia de prática geral***

É difícil encontrar na língua portuguesa o que nos países anglo-saxónicos se denomina «business lawyers» e «private client lawyers».

As expressões «advogado de negócios», «advocacia de negócios» e «advocacia empresarial» são perigosas, dado o sentido algo equívoco que encerram, em Portugal, enquanto tomadas na significação corrente, mas são as que, apesar de tudo, melhor exprimem o conceito de «business lawyer» ou «business legal practice». Relacionam-se com o conceito de advogado que presta, sobretudo, a sua actividade nas áreas do Direito Comercial, Direito Económico e, em geral, na área empresarial, por contraponto com a advocacia de prática geral que inclui o exercício indistinto da profissão nessa área económica e também nas áreas não económicas, tais como os Direitos da Família e das Sucessões, o Direito Penal, o advogado de família como já se vem ouvindo mencionar, etc..

Ora, as sociedades de advogados nasceram e cresceram, em todo o Mundo, para atender as solicitações dos «business clients», quantas vezes grandes empresas multinacionais, que procuram nas sociedades de advogados uma resposta adequada, completa e pronta nos diferentes domínios dos ramos do Direito, nacional, estrangeiro e internacional.

Por isso, a advocacia de prática geral, de família ou similar, sem prejuízo da sua grande importância, não está no centro das reflexões que efectuamos neste estudo. A qualidade e a eficácia

dos serviços prestados pelas grandes e pequenas sociedades de advogados e por profissionais em nome individual que aqui nos importa, situam-se apenas na área económica, na impropriamente dita advocacia empresarial e de negócios.

### ***3. Grandes e pequenas sociedades de advogados; dificuldade de distinção***

É muito difícil estabelecer esta distinção. Se é certo que o desenvolvimento económico conduziu à criação e ao crescimento de grandes sociedades de advogados, tal como foi o caso sobretudo nos Estados Unidos, no Reino Unido e na Holanda, por exemplo, isso constitui apenas uma parte da história.

Na verdade, em países como a Alemanha, onde o grande desenvolvimento económico é inquestionável, mesmo ainda hoje não existem sociedades de advogados comparáveis, em número de advogados, empregados e colaboradores em geral, às existentes naqueles primeiros países citados.

A tradição e a cultura, no fenómeno da associação, entre si, de advogados, constituem, pois, outros factores importantes do fenómeno da criação e do crescimento das sociedades de advogados.

Vê-se, assim, que a caracterização e a distinção entre grandes e pequenas sociedades de advogados varia significativamente de país para país. Uma grande sociedade de advogados (em número de advogados, empregados e colaboradores, em número de escritórios situados em várias cidades do país de origem e no estrangeiro e, em geral, a sua organização) pode não passar de uma pequena estrutura profissional quando comparada com as maiores existentes noutros países.

Deste modo, o conceito de grande sociedade de advogados utilizado neste trabalho é de carácter abstracto e baseado no perfil das maiores firmas de advocacia existentes nos Estados Unidos e na City de Londres.

Por forma descendente, todas as outras, de país para país, são comparativamente consideradas de nível médio ou pequeno, sem

prejuízo da sua grandeza e importância nos países em que praticam.

## **B. O que o cliente espera do advogado e como deve este proceder perante o cliente**

Esta questão coloca-se em relação a todos os advogados, estejam ou não organizados em sociedades de advogados, sejam advogados de negócios ou de prática geral. Permite aquilatar, pela qualidade da satisfação das necessidades e expectativas do cliente, o tema deste estudo: a qualidade e a eficácia da prestação dos serviços de advocacia.

### **1. De um ponto de vista substancial, o cliente espera:**

- que o advogado o ouça com atenção e que compreenda o que ele pretende;
- que lhe explique o que ele necessita fazer e/ou o que o advogado deve fazer por ele;
- que o advogado leve em conta a actividade e a cultura do cliente e proceda em conformidade com esses aspectos importantes na caracterização da sua personalidade.

Neste contexto e decorrente das alíneas anteriores, o advogado deve:

- moderar expectativas irrealistas do cliente;
- tomar em consideração os aspectos práticos da questão;
- identificar as questões conexas com a questão central;
- aconselhar soluções adequadas.

### **2. De um ponto de vista metodológico, o cliente espera do advogado e ele deve:**

- responder prontamente às suas solicitações;
- responder às chamadas telefónicas e às mensagens transmitidas por fax;
- relatar o estado da questão e o seu desenvolvimento;

- informar sobre o tempo previsivelmente necessário à conclusão do assunto, o montante previsível dos honorários e dos custos em geral;
- utilizar a língua do cliente, na medida do possível.

### **3. *Especificamente de um advogado de negócios***

— *o cliente espera e o advogado deve:*

- ser um consultor criativo e construtivo, dispondo de uma visão negocial e empresarial da questão;
- responder às necessidades do cliente e, se possível, prestar serviços, por si ou por colaboradores ou profissionais correspondentes, em diferentes cidades e países e em diferentes culturas jurídicas e económicas;
- ser um consultor que facilite o desenvolvimento do negócio e não criar, por isso, obstáculos meramente técnicos ou académicos desnecessários.

## **C. De que modo as grandes e pequenas sociedades de advogados e os profissionais em nome individual satisfazem as expectativas descritas dos clientes em termos de qualidade e eficácia?**

### **1. *Caracterização de grandes sociedades de advogados***

As grandes sociedades de advogados são usualmente consideradas como dispondo de:

- uma larga capacidade de prestação de serviços profissionais em diferentes ramos gerais ou especializados do Direito, numa base multi-disciplinar, isto é, possuindo advogados de prática geral e simultaneamente especialistas;
- grandes recursos humanos, quer em advogados, quer em empregados e outros colaboradores, por vezes consultores de profissões não jurídicas;
- um controle sistemático da qualidade dos serviços prestados;

- um sistema próprio de educação profissional contínua dos seus membros, quer com o objectivo de desenvolver e melhorar a especialização, quer com o propósito de propiciar a troca de conhecimentos entre os advogados da sociedade, de diferentes idades e experiência;
- uma bem apetrechada biblioteca jurídica e um sistema informático completo e eficiente;
- uma rede de escritórios, quer sucursais quer correspondentes independentes noutras cidades, do país e do estrangeiro;
- um sistema eficiente de fornecimento ao cliente de relatórios periódicos do desenvolvimento dos assuntos jurídicos de que se ocupam;
- a existência de departamentos auxiliares que vão desde a gestão dos escritórios até ao estudo do mercado e às possibilidades de desenvolvimento dos contactos profissionais e das oportunidades de obtenção de serviço, aspectos administrativos e outros de organização interna prestados por contabilistas, controladores de crédito, bibliotecários, técnicos de informática, etc., etc..

## — 2. *Caracterização de pequenas sociedades de advogados*

Dispõem, em geral:

- de capacidade de aconselhamento e de representação de clientes em assuntos que não são do âmbito dos negócios;
- capacidade de aconselhamento e representação de clientes de negócios numa base mais ou menos ampla (\*) não especializada; ou
- alternativamente, capacidade de aconselhamento e de representação de clientes em termos altamente especializados, mas limitada a certos ramos do direito (Direito Comunitário, Direito da Concorrência, contencioso penal, etc.);

---

(\*) Especialização aqui não significa competência técnica, mas sim formação académica e prática exclusiva ou predominante em determinada área jurídica.

- um reduzido número de advogados, empregados e outros colaboradores;
- cada advogado trabalha num número variável de ramos do direito, frequentemente sem qualquer especialização particular e, por vezes, efectuando também a gestão do escritório e a realização de contactos sociais em vista do desenvolvimento da profissão;
- não existência de um sistema institucionalizado de controle de qualidade dos serviços prestados por cada advogado (a qualidade é usualmente medida por forma empírica, a partir do grau de satisfação do cliente pelos serviços prestados e pelo grau de sucesso obtido na resolução do assunto);
- não existência de qualquer departamento institucionalizado interno de educação profissional contínua dos seus membros (a educação profissional é, em regra, obtida exteriormente através da participação em cursos, conferências, seminários, colóquios, etc. e também, por vezes, através da troca de experiências com outras sociedades de advogados correspondentes situadas noutros locais);
- a existência de uma biblioteca compatível com as necessidades mais importantes ou mais correntes da firma e o recurso ou o acesso a base de dados adquirida ou disponível no mercado, complementada por anotações pessoais de cada membro;
- podem ter instituídas relações profissionais com outras sociedades de advogados, no país e no estrangeiro, que representam ou de quem se socorrem reciprocamente.

### **3. *Qualidade e eficácia dos serviços profissionais***

#### **a. *Os maiores desafios colocados à profissão de advogado***

Tal como salientámos no início, a pertinência das considerações aqui feitas são mais salientes no âmbito da advocacia de negócios devido à crescente internacionalização da sua actividade, muito embora a advocacia de prática geral necessite igualmente

de conhecer, cada vez mais, a lei de outros países e as convenções internacionais.

Os maiores desafios que se colocam, presentemente, à profissão considerada numa perspectiva global, dentro e fora de Portugal são:

- (i) *A necessidade de aumentar a formação profissional, sobretudo no domínio da legislação comunitária e dos procedimentos respectivos*

De facto, os advogados constituem neste domínio a garantia da correcta construção e desenvolvimento do Mercado Único e da unidade europeia, aconselhando e guiando o cliente nos difíceis caminhos do Direito Comunitário e facilitando-lhe as vantagens e as oportunidades do mercado interno.

Se assim não fôr, os advogados que exercem actividade profissional no âmbito do Direito Comunitário sem a preparação adequada podem, ao contrário, constituir barreiras ao desenvolvimento da actividade económica através da criação de obstáculos desnecessários na interpretação e aplicação dos normativos.

Os resultados de um estudo efectuado, em Janeiro de 1992, pelo Institute of European Law da Universidade de Birmingham sob o título «The training needs of solicitors: new opportunities in the Single Market» concluiu que, mesmo entre jovens licenciados exercendo nas maiores sociedades de advogados da City de Londres, com grande actividade no Direito Comunitário, existia muita ignorância do direito positivo deste novo ramo do Direito.

Noutros países, como é também o caso de Portugal, a situação porém, não é melhor e, em muitos casos, ainda pior devido à reduzida dimensão das sociedades e escritórios de advocacia em geral e às dificuldades de acesso e formação no Direito Comunitário, associada à necessidade quotidiana de continuar a exercer actividade nos ramos tradicionais de Direito.

- (ii) *A lei interna de outros países comunitários ou não comunitários*

Esta outra das dificuldades, não menor do que a anterior.

A sua resolução passa, nomeadamente, pelo recurso à cooperação profissional internacional entre sociedades e escritórios de



advocacia, a participação periódica em conferências, seminários e encontros em geral, inclusive através da formação de associações privadas de profissionais em vista da promoção da troca de conhecimentos e de experiências.

b. *Conclusões*

1. Sumariando o que foi dito anteriormente, as maiores organizações profissionais de advocacia que operam, em regra, num contexto multinacional gozam das seguintes vantagens sobre as pequenas sociedades de advocacia (\*):

- têm a possibilidade de prestação de uma larga gama de serviços profissionais no cada vez mais complexo mundo da lei doméstica, estrangeira ou internacional;
- dispõem de uma estrutura integrada de serviços, incluindo a especialização em vários ramos de Direito, apoiada numa vasta informação jurídica própria, através de grandes bibliotecas e de sofisticados sistemas informáticos. Esta estrutura permite-lhes evitar as clássicas dificuldades de pequenas organizações profissionais que ou não são especializadas, ou quando tal sucede, por vezes de uma forma altamente preparada, têm dificuldades em se movimentar fora dos ramos de Direito que dominam;
- possuem melhores condições de proceder à formação profissional continuada dos profissionais seus membros, quer através de departamentos internos que organizam periodicamente, durante um certo período consecutivo de tempo ou em pequenos cursos de fim-de-semana, sessões de trabalho, seminários e conferências, por vezes abertos a advogados correspondentes estrangeiros;
- dispõem de um sistema de controle de qualidade, exercido quer em termos de gestão por objectivos, quer através da avaliação sistematizada da qualidade dos serviços prestados pelos membros;

---

(\*) O critério de análise tem em conta as vantagens resultantes, da estrutura e da organização. Por isso, a comparação não tem nada a ver com a particular capacidade e aptidão de certas firmas ou escritórios de advocacia em relação a outros de maior ou menor dimensão.

- possuem uma rede integrada de escritórios situados em diferentes cidades e no estrangeiro, subordinados aos mesmos princípios de organização, gestão, formação profissional e controle de qualidade do escritório-sede;
- possuem melhores condições de prestação de serviços especializados no que respeita ao seu relacionamento com as autoridades da Comunidade Europeia, nomeadamente através de escritórios seus em Bruxelas.  
Neste campo, alguma actividade «lobbying» deve também ser mencionada, exercida com maior significado nos Estados Unidos por inúmeras sociedades de advocacia americanas através dos seus escritórios situados em Washington. Mas, o fenómeno também se verifica junto das instâncias comunitárias;
- dispõem de uma maior capacidade de resposta e de relato periódico da situação e do desenvolvimento dos casos que lhes estão confiados apoiada na colaboração prestada por um grande número de profissionais agrupados em diferentes departamentos;
- possuem uma melhor organização que lhes permite um rápido acesso à informação jurídica; e,
- por fim, dispõem de capacidade para informar regularmente os seus clientes, através de «newsletters» e revistas, sobre o aparecimento de nova legislação.

2. Todavia, as principais críticas que habitualmente lhe são feitas relativamente às de menor dimensão são as seguintes:

- revelam, frequentemente, um menor grau de pessoalização da relação advogado-cliente;
- como consequência disso, o cliente é por vezes confrontado com advogados que não conhece, nem escolheu;
- ainda devido ao fenómeno da menor pessoalização da relação advogado-cliente, existem mais reduzidas oportunidades de o advogado participar de um modo mais criativo e construtivo na prestação dos seus serviços profissionais devido a uma menor identificação com o cliente;
- custos e honorários mais elevados.

#### **D. A importância das pequenas sociedades de advogados**

A sua importância é essencial em todo o Mundo, uma vez que a estrutura maioritária da economia em cada País procura nelas os serviços jurídicos de que necessita (tal como nos advogados que praticam individualmente, sobretudo em certos países ou zonas menos desenvolvidas).

Em geral, elas prestam serviços correntes e, por vezes, obtêm altos níveis de especialização e desempenho.

Constituem, por fim, a base a partir da qual se desenvolveram as maiores e, ao menos em teoria, melhor organizadas sociedades de advogados, quase sempre através de processos de fusão.

#### **F. Advogados de prática individual**

1. Uma grande homenagem é devida aos advogados que praticam individualmente, isto é, não associados com outros em sociedades de advogados.

Essencialmente, todos os advogados, praticando em todo o Mundo em grandes ou pequenas sociedades de advogados, pleiteando ou não em tribunal, conduzindo uma negociação, aconselhando o cliente, por vezes concebendo complexas e engenhosas soluções, todos eles são, antes de tudo, advogados agindo individualmente e só subsidiariamente surge, quando é o caso, a estrutura organizativa em que ele se enquadra e suporta a sua actividade.

A sociedade de advogados e a estrutura que ela gera é apenas uma das formas de organização, de grande e às vezes decisiva importância, sem dúvida, mas, tal como no início dissemos, o mais importante para o cliente é a específica capacidade, preparação e valor de cada advogado que trabalha num caso específico em vista de um objectivo determinado e não a sociedade de advogados ou a estrutura organizativa, mais ou menos complexa e apetrechada, em que ele se apoia.

Todavia, nos tempos que correm e, sobretudo, na advocacia de negócios, os serviços prestados por sociedades de advogados são cada vez mais importantes devido à necessidade de prestar

serviços em vários ramos especializados do Direito, à crescente complexidade da Ordem Jurídica, nacional e internacional, e igualmente devido à necessidade de dar ao cliente a garantia de um serviço pronto e eficiente.

Nos países mais industrializados e na advocacia de negócios, a profissão de advogado é cada vez mais inspirada por princípios que têm sido próprios das organizações negociais em geral devido, em parte, ao desafio e até mesmo à concorrência movida por outras profissões, tais como a de auditores financeiros, fiscais e contabilistas, que não estão sujeitas a regras deontológicas tão apertadas como as que tradicionalmente são impostas aos advogados. Daí, a necessidade sentida em muitos países de liberalizar certas regras deontológicas, tais como as relativas à publicidade da profissão.

Certamente que a advocacia será sempre uma actividade profissional de natureza peculiar, nomeadamente tendo em conta o valor ético que encerra e que outras profissões que prestam serviços em áreas próximas não são tão fortemente inspiradas ou estão mesmo desprovidas dessa função social única que é a de servir a Comunidade e a de, simultaneamente, constituir uma das mais sólidas garantias da liberdade do cidadão.

2. Advogados de prática individual ou em nome individual cooperam entre si, de uma forma geral em todo o Mundo, dividem instalações, estruturas comuns de apoio e certos custos com outros colegas, sem contudo se associarem na divisão do trabalho e na repartição dos rendimentos profissionais.

Por vezes, chegam mesmo a informalmente se associarem em pequenas organizações de dois ou três advogados, repartindo entre si de forma nem sempre uniforme o trabalho e os rendimentos, além das despesas.

Dedicam-se especialmente à advocacia de prática geral, mas muitas vezes também à advocacia das áreas económicas.

Porém, a questão nuclear com a qual os advogados, exercendo deste modo, principalmente nos grandes e economicamente mais importantes aglomerados e regiões populacionais, terão, mais tarde ou mais cedo, de se defrontar é esta: o desenvolvimento económico cria a necessidade de os escritórios de advoca-

cia prestarem um serviço melhor organizado e eficiente. A concorrência com outros escritórios de advocacia organizados em sociedades de advogados motiva-os a se organizarem igualmente em base de maior eficiência.

O fenómeno conhecido ocorrido, nos finais do século passado e em parte do presente século, com os industriais e comerciantes exercendo em nome individual que deram rapidamente lugar, com o desenvolvimento económico, ao aparecimento de sociedades comerciais não é diferente do que aconteceu e está a acontecer com a advocacia em todos os países. Não serão sobretudo vantagens fiscais, como sucede actualmente em Portugal, que motivarão, num futuro próximo, o crescimento, no nosso País, do número e das dimensões das sociedades de advogados.

À parte estas considerações essencialmente de natureza organizativa, os advogados de prática individual gozam, em grau maior, das desvantagens e eventualmente das vantagens das pequenas sociedades de advogados relativamente às maiores sociedades de advogados.