

CENÁRIOS DO RIO

GESTÃO

Por Carmen Nery

Mais mudanças

Depois do aprimoramento nos processos da área de Recursos Humanos, a Agência Estadual de Fomento (AgeRio) aposta na transformação de sua área jurídica, com caráter consultivo e pensamento estratégico

A Agência Estadual de Fomento do Rio de Janeiro (AgeRio) está conduzindo uma profunda transformação em sua área jurídica, que passou a ter um perfil mais consultivo e focado nas questões estratégicas. Para isso, rotinas e contratos foram padronizados e as áreas operacionais capacitadas, reduzindo a demanda sobre a área e dando autonomia para a área de negócios tomar as decisões.

Larry Matos, diretor jurídico da AgeRio, ressalta que, em primeiro lugar, o Jurídico tem de ter consciência do seu papel fundamental para as instituições financeiras de desenvolvimento, seja na questão de garantir a conformidade dos negócios e de todas as ações dessas instituições, seja para buscar, ao máximo, a eficiência necessária para o alcance dos resultados da empresa. Isso requer uma mudança de postura dos advogados, que, pela formação, podem tender para o conservadorismo.

“A mudança implica em pensar o negócio e agir de forma estratégica e preventiva, como uma espécie de lanterna que vai iluminando os próximos passos da instituição, e, com o respaldo da empresa, tornar o Jurídico menos operacional e mais consultivo”, reitera Larry Matos.

Em meio às mudanças, as duas áreas distintas (jurídico operacional e jurídico consultivo) que formavam juntamente com a área de contencioso o setor jurídico da instituição, foram unificadas na nova Gerência Executiva Jurídica Consultiva (GEJUC), que cuida de toda e qualquer consulta jurídica da empresa, independentemente da matéria. “Isso privilegia a interdisciplinaridade do Direito e proporciona maior troca de conhecimento e experiências dos advogados”, justifica o diretor.

Por meio de uma equipe mais enxuta, foi possível dar ênfase às questões prospectivas, com foco na eliminação de riscos jurídicos, e tornando, na medida do possível, os proces-

sos mais simples, ágeis e eficientes. Para viabilizar esse novo modelo, processos, contratos e documentos foram padronizados, e as rotinas ganharam manuais, reduzindo as possibilidades de erro e agilizando as operações. Para esse projeto foi criado um grupo de trabalho com missão específica de rever os instrumentos contratuais de crédito. O resultado é que a média de folhas caiu de 56 para seis. “Pegamos o que era imprescindível para o cliente saber e inserimos nos contratos. O resto era norma de observância interna”, esclarece.

Com todas essas mudanças, Larry Matos destaca que foi possível tornar a atividade negocial mais leve, facilitando a relação das áreas operacionais com os clientes. Outra vantagem desse modelo é que ele permite ao advogado a busca ou até mesmo a construção de instrumentos jurídicos novos ou mais modernos, como, por exemplo, uma garantia não usual no mercado, assegurando, assim, uma maior flexibilidade e a customização das operações.

“Um Jurídico menos operacional e mais estratégico age de forma mais preventiva, facilitando as operações e evitando a ocorrência de problemas. Ao mesmo tempo, um Jurídico mais consultivo é capaz de tornar a área de negócios mais independente, com maior autonomia em sua atuação”, diz.

Capacitação – Para que o modelo alcançasse resultados, foi realizado um amplo trabalho de capacitação com as demais áreas da empresa, de modo a transmitir conhecimentos jurídicos básicos e diminuir a dependência da área jurídica. Afinal, não adianta tornar o setor mais consultivo, se as demais áreas continuarem demandando questões básicas, de fácil solução.

“Com o treinamento, as áreas de negócio passaram a ter condições de interpretar um contrato ou uma garantia. Além de ter um entendimento melhor, as áreas deixaram de enviar

Um dos reflexos da renovação foi a mudança do perfil do profissional que se quer atuando na área: mais consultivo, criativo, aberto a novas soluções e apto a dar respostas mais ágeis.

VEÍCULO:
Revista Rumos

DATA:
Maio / Junho

EDITORIA:
Gestão



“Um Jurídico menos operacional e mais estratégico age de forma mais preventiva, facilitando as operações e evitando a ocorrência de problemas. Ao mesmo tempo, um Jurídico mais consultivo é capaz de tornar a área de negócios mais independente, com maior autonomia em sua atuação”, Larry Matos, diretor jurídico.

Noel Joaquim Filad

ao Jurídico algo corriqueiro, mas apenas o que foge ao padrão básico. Com isso, ganhamos velocidade e agilidade nas respostas e melhor qualidade tanto da área operacional quanto da área jurídica”, diz Marcos Lima, gerente regional de negócios interior Sul. Ele observa que, com a manualização, todas as regras estão escritas e são de conhecimento de todos. “Com isso houve uma boa integração entre a área jurídica e as áreas operacionais”, acrescenta Lima.

A lógica foi reforçada por Cláudio Moraes, superintendente de participações e desenvolvimento de produtos financeiros. Ele observa que, antes da mudança, o Jurídico era uma área robusta que participava de todas as questões ordinárias. Com a migração para um perfil mais consultivo, a área passou a se voltar para as questões que fogem ao padrão, encontrando soluções para situações mais sofisticadas.

“Antes, havia uma dependência das áreas operacionais em relação a questões básicas, o que gerava uma grande demanda no Jurídico, e, em decorrência, havia problemas de agilidade no processo de consulta jurídica. Com o novo modelo, houve maior independência das áreas de negócio, maior agilidade nas respostas, e os advogados ficaram livres para pensar soluções mais criativas e sofisticadas”, analisa Moraes.

Para o superintendente, a padronização e a manualização de processos, contratos e documentos levaram segurança aos gestores. “Ao mesmo tempo, houve empoderamento das áreas operacionais e negociais para que os superintendentes pudessem resolver questões ordinárias com maior autonomia, em vez de ficar esperando uma decisão do Jurídico”, acrescenta.

Larry Matos observa que a consultoria jurídica empresarial – sobretudo a financeira, que requer muita agilidade – deve atuar nas exceções, ou seja, nas matérias que fogem ao trivial,

que não estão manualizadas pela empresa. Isso se reflete diretamente na eficiência da área de negócios e na consequente satisfação dos clientes da instituição. Para ele, o Jurídico deve atuar, sobretudo, com foco no cliente, sempre buscando viabilizar as operações, os negócios.

“Há que se ter inquietude ao esbarrar nas dificuldades de se dizer o ‘sim’, porque o ‘não’ é fácil de se dizer. Assim, o Jurídico deve atuar de forma estratégica, pensando na melhor maneira de atrair e manter o cliente, e na sua comodidade, no limite do que não possa gerar problemas para a agência”, diz o diretor jurídico. Mas ele ressalva que, como não há crédito sem risco, alguns problemas nas operações acabam acontecendo, por mais que se tente minimizá-los. Nesse ponto, quando o curso das operações de crédito se torna problemático, gerando inadimplência, há de se agir igualmente de forma rápida. Na sua gestão, a área tem procurado atuar não só nos tribunais, mas, principalmente, na fase anterior, que é a de renegociação dessa carteira.

“Isso possibilita a proximidade entre o Jurídico contencioso e a área de recuperação de crédito extrajudicial. Essa atuação conjunta, nas hipóteses em que as atividades estão sob diferentes gestões, facilita a obtenção de êxito na recuperação do crédito”, reforça.

Um dos reflexos da renovação da área jurídica foi a mudança do perfil do profissional que se quer atuando na área: mais consultivo, criativo, aberto a novas soluções e apto a dar respostas mais ágeis. Segundo o diretor, ao fim do processo, os próprios advogados se sentem mais satisfeitos com uma atuação mais estratégica, o que facilita o alcance dos objetivos institucionais e, principalmente, a viabilização do desenvolvimento econômico regional.