

COMO OS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA PODEM AUMENTAR A ATUAÇÃO EM TRABALHOS "PRO BONO"

Ronald J. Tabak¹

INTRODUÇÃO

É notadamente conhecido que a maioria dos indigentes nos Estados Unidos não tem acesso a advogados para representá-los em causas cíveis, mesmo quando ameaçados de perderem sua residência ou os benefícios mínimos garantidos pelo governo, que permitiria sua sobrevivência, ou mesmo quando estão procurando asilo político, divórcio, ou alguma forma de recompensa pela violação dos seus direitos. Essa situação, que sempre existiu, foi agravada em 1980 quando do corte de fundos para a corporação de serviços legais, que não foi mais reinstituída, e pelas restrições implementadas em 1990, com relação ao tipo de causas que seriam cobertas por esses fundos. Não obstante, existe um número crescente de pequenas organizações sem fins lucrativos que também necessitam de auxílio jurídico. Pessoas indigentes que se encontram encarceradas não são normalmente representadas após terem sido condenadas ou após a expedição de um *habeas corpus* devido a uma falta de representação *pro bono* -- mesmo quando estão diante de uma sentença de morte -- porque a suprema corte americana determinou que, nesses casos, não existem direitos constitucionais garantidos.

Entretanto, não é surpreendente a atenção que tem sido dada ao papel que os setores privados, não jurídicos, tem dado no sentido de garantir que os pobres sejam representados por advogados em processos cíveis e após terem sido condenados, bem como em organizações sem fins lucrativos. Em 1998, o American Bar Association adotou uma política onde todos os advogados são obrigados a dedicar 50 horas por ano entre casos *pro bono* e outros assuntos de interesse público². Começando nos meados de 1990, diversos escritórios se comprometeram a dedicar um tempo de, no mínimo, entre três (3) e cinco (5) % das horas cobradas em trabalhos *pro bono* sendo que a maioria desse tempo é dedicada a assuntos relacionados a pessoas sem condições de contratar os serviços de um advogado.

É do interesse dos escritórios em adotar medidas no sentido de aumentar os esforços dos seus advogados, estagiários e para legais nos trabalhos *pro bono*. Isso acontece porque: os advogados estarão cumprindo com suas responsabilidades éticas em garantir uma representação *pro bono*³; diversos advogados desses escritórios gostariam de desenvolver um trabalho *pro bono*, mas se acham despreparados; ou, ainda, estão preocupados em não serem devidamente reconhecidos pelo fato de apenas desenvolverem esse tipo de trabalho. Trabalhar em casos *pro bono* permite que o advogado desenvolva uma variedade de habilidades no início da sua carreira, e que não seria possível de outra forma. Programas *pro bono* ajudam os escritórios a manterem bons advogados, além de garantir bons trabalhos para advogados recém saídos da universidade. O serviço *pro bono* é importante para os escritórios, uma vez que através desse trabalho os advogados passarão a estar mais preparados e os escritórios estarão desenvolvendo um bom trabalho junto à sua comunidade.

Muitas vezes, os escritórios que desejam aumentar os seus esforços *pro bono* não estão cientes das formas que podem ser adotadas para aumentar a representação *pro bono* junto ao seu

¹ Ronald J. Tabak é um advogado especial de Skadden, Arps. Ele coordena o programa de pro bono da firma.

² Veja Chauvin, Pro Bono Publico: A Century of Service, The Advocate, June 1989, at 9,11.

³ Veja, como exemplo, Model Code of Professional Responsibility EC 2-25 (1983)

corpo de advogados. As sugestões abaixo são apenas um exemplo de como os escritórios podem agir no sentido de aumentar e desenvolver um serviço *pro bono* de qualidade, e se baseiam nos meus 18 anos de experiência na coordenação do programa em 2 grandes escritórios, incluindo os 16 anos coordenando esse trabalho no Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP ("Skadden Arps"); presidindo o Comitê de Direitos Civis (Civil Rights Committee) e no comitê de assistência legal (Committee on Legal Assistance) e membro do Comitê de Pena de Morte da Associação dos Advogados da Cidade de Nova Iorque (Capital Punishment Committee of the Association of the Bar of the City of New York); membro do Conselho do American Bar Association, seção de direitos individuais e responsabilidades; sendo presidente do comitê de pena de morte; tendo sido membro do conselho de administração da Appleseed Foundation, Lawyer's Alliance for New York e New York Civil Liberties Union; e no conselho da Lawyers for Legal Aid; discussões com advogados de vários escritórios, escritórios de apoio legal e outras organizações de interesse público; além de participar como conselheiro no Skadden Public Interest Fellowship Program (Skadden Fellowship).

I. O QUE CONSTITUI *PRO BONO*

Tendo em vista o objetivo dessa apresentação, acredito que seja importante definir o que vem a ser trabalho *pro bono*. Em síntese, se refere ao seguinte: representação legal gratuita para os indigentes, serviços jurídicos gratuitos para organizações sem fins lucrativos e que não tem condições de pagar por tais serviços, atuar como diretor ou em posições de assessoria em entidades/organizações (tais como a Legal Aid Society) cuja principal função é a de promover serviços legais gratuitos para indigentes e organizações sem fins lucrativos, associações jurídicas ou serviços que abordam os problemas dos indigentes, de minorias ou reformas jurídicas, serviços gratuitos para governos relacionados com os direitos dos menos favorecidos, tais como o respeito aos direitos civis ou em defesa dos condenados, onde a falta de assistência *pro bono* faria com que cada etapa do processo levasse mais tempo do que o necessário, o que poderia implicar que um condenado estaria passando mais tempo preso após já ter sido absolvido. Tais trabalhos incluem, também, assuntos públicos de suma importância, onde, mesmo quando o cliente não seja indigente, o cliente não teria os seus interesses representados se não fosse através da representação *pro bono*, como no caso de uma pessoa Afro-Americana com algum poder aquisitivo, mas que não consegue um lugar para morar por questões discriminatórias.

Uma definição mais ampla de trabalhos de interesse público pode incluir também: outras atividades de associações jurídicas, serviços comunitários não relacionados com problemas legais, trabalhos para organizações sem fins lucrativos cujo objetivo principal não se refere ao fornecimento de auxílio jurídico; auxílio gratuito em escolhas de júri, ou, ainda, assistência a agentes governamentais em determinados assuntos. Se um escritório utilizar uma definição ampla, este deverá calcular as horas dentro de uma definição mais restrita, que será mais próxima do que a utilizada pelo Law Firm Pro Bono Challenge.

A análise abaixo não inclui o trabalho jurídico feito gratuitamente para o staff de escritórios, seus advogados (salvo se o caso se enquadrar na definição acima, como se a pessoa for indigente ou estiver diante de um caso de importância pública que não seria representada se não fosse através de *pro bono*) ou candidatas a cargos políticos. Nesses casos, o cálculo de horas trabalhado não deve contar como *pro bono*.

II. COMO ESCRITÓRIOS PODEM DESEMPENHAR O TRABALHO *PRO BONO* DE FORMA MAIS EFICIENTE

As sugestões abaixo dizem respeito à forma que os escritórios podem organizar seus esforços nas atividades *pro bono* para que o trabalho seja considerado de forma séria. Ressalto que a forma a ser apresentada reflete o sucesso desse trabalho nos diversos escritórios do Skadden, Arps, em diferentes momentos.

Essa forma irá acarretar um aumento considerável no número de (a) advogados fazendo trabalhos *pro bono*, (b) assuntos abordados, e (c) horas dispensadas ao trabalho *pro bono*.

A. Garantir serviços de primeira qualidade com suporte dos sócios

A chave do sucesso do programa *pro bono* está em conquistar a credibilidade dentro do escritório. Advogados de grandes escritórios estão normalmente com tanto trabalho e diante de tanta pressão que mesmo aqueles que desejam desenvolver algum trabalho *pro bono* não irão fazê-lo, salvo se o escritório der a esse tipo de trabalho uma importância ou, que pelo menos, não interprete esse tipo de trabalho como algo negativo.

Uma boa forma para o programa ganhar credibilidade está em incluir um ou mais sócios seniors no programa, de tal forma que a participação desses sócios seja notada por todos dentro do escritório. Isso inclui, entre outros aspectos, a utilização do nome dos sócios nos memorandos envolvendo oportunidades de trabalhos *pro bono*; a presença de tais sócios em palestras sobre o trabalho *pro bono* e que envolvam estagiários e advogados recém formados; discussão de oportunidades de trabalho nas reuniões de sócios e nos eventos do escritório; punição para aqueles sócios que violarem as políticas do escritório envolvendo os trabalhos *pro bono*; e esforços dos administradores do escritório para o maior envolvimento dos sócios no programa acima mencionado.

Quanto maior a participação dos sócios, maior será chance de sucesso do programa dentro do escritório. Quando o programa fica a cargo de um ou de um pequeno número de sócios, fica claro para os demais membros do escritório que o trabalho *pro bono* não é levado com seriedade.

B. Evite sinais negativos dos sócios

É de fundamental importância que os sócios não critiquem aqueles advogados que desenvolvem a atividade *pro bono*. Exemplo de tais sinais negativos incluem: a entrada de um sócio numa sala onde alguns advogados estão recebendo instruções sobre um trabalho *pro bono*, e solicitando que tais pessoas deixem o trabalho *pro bono* de lado uma vez que um trabalho para um cliente precisa de ajuda ou avisando os advogados que os trabalhos *pro bono* deverão ser feitos a noite ou nos finais de semana para não comprometerem o trabalho dos "verdadeiros" clientes; ou ainda, notificar os advogados que desenvolvem trabalhos *pro bono*, e com uma certa frequência, que o seu crescimento no escritório estará prejudicado.

Freqüentemente, os sócios que dão tais sinais negativos, são por outro lado, grandes incentivadores do programa *pro bono*. Essas pessoas precisam ser alertadas pelos outros sócios que tais exemplos podem fazer com que o programa acabe, ou seja, seriamente prejudicado dentro do escritório.

C. Desenvolva um método criativo de coordenação

Uma maior quantidade de trabalhos *pro bono* serão feitos dentro do escritório caso haja um método criativo de coordenação. Alguma forma de coordenação é necessária, uma vez que a maioria dos estagiários, paralegais e associados não tem o tempo, os recursos e a iniciativa para obter todas as informações necessárias sobre o trabalho *pro bono* que os mesmos gostariam de desenvolver. Além disso, se cada pessoa estiver disposta a procurar as informações necessárias, isso não será eficiente e provavelmente acarretará uma duplicação de esforços.

Para obter sucesso, o mecanismo de coordenação tem que ter credibilidade dentro do escritório. Ele deverá envolver um ou mais advogados que – sendo ou não sócios -- são devidamente respeitados dentro do escritório e tem o suporte dos administradores da firma. Caso contrário, o programa será visto como uma atividade desenvolvida apenas por aqueles advogados que tem tempo de sobra ou por aqueles advogados que os sócios não querem envolver em trabalhos "cobráveis". Nesses escritórios, o trabalho *pro bono* é desenvolvido, apenas, por associados recém-formados em busca de experiência, mas que não terão o apoio e a ajuda dos sócios ou de advogados com maior senioridade e que estão almejando virar sócios.

Para ser eficiente, o(s) advogado(s) que forem responsáveis pela coordenação do programa terão que dedicar tempo suficiente para administrar as diversas funções abaixo listadas. Uma forma de prejudicar o programa é através do envolvimento de um advogado senior que tenha como objetivo aconselhar o coordenador do programa a diminuir o tempo de horas dedicadas ao referido programa.

O mecanismo de coordenação deverá (se possível) estar centrado ao redor de um advogado reconhecido dentro do escritório e que tenha um tempo pré-determinado a ser dedicado ao programa. Ele deverá incluir um paralegal ou uma pessoa de recursos humanos para desenvolver o papel de líder na divulgação de oportunidades, arquivamento - ou database - no status de casos e nos interesses particulares de cada advogado, além de auxiliar o coordenador dos trabalhos *pro bono* com os órgãos que são fonte geradoras desse trabalho e no desenvolvimento de um website dentro do escritório, através do qual as diversas oportunidades de trabalho estarão publicadas e disponíveis.

Também é de grande ajuda, a existência de um comitê junto aos sócios e possivelmente associados de diferentes áreas dentro do escritório. Esse comitê pode ser extremamente importante, mesmo que as reuniões entre os membros não sejam freqüentes, uma vez que os membros do comitê terão muitas oportunidades para contribuir para o desenvolvimento do programa. Nenhum advogado sozinho é capaz de ter "olhos e ouvidos" suficientemente apurados e "tentáculos" para saber sempre quando determinados advogados estão disponíveis para trabalhar em casos *pro bono*, ou será capaz de manter várias equipes durante o ano capazes de fazer todo o trabalho *pro bono*. Não obstante, é difícil para um único advogado lidar com o problema quando um sócio solicitar a substituição de um advogado mais experiente por um mais Junior no trabalho *pro bono*, dando aos advogados a impressão que eles não deveriam estar fazendo esse tipo de trabalho.

Vários advogados se preocupam, ainda, que outros advogados de outras áreas venham a interferir ou criticar o trabalho *pro bono*. Apesar dessa preocupação ser normalmente infundada, várias situações acontecem sem que os responsáveis pelo programa tomem conhecimento, ou, ainda, seriam facilmente resolvidas caso um sócio respeitado do escritório fosse um dos coordenadores do programa.

D. Adoção de medidas eficazes

Uma série de medidas deve ser adotada por aqueles que coordenam o programa *pro bono* nos escritórios, a saber:

Obtenha informações acerca dos diferentes tipos de trabalho pro bono que estão disponíveis. O primeiro passo é determinar todos os tipos de trabalho *pro bono* que normalmente estão disponíveis na sua comunidade durante o ano, de tal forma que uma lista com as diferentes necessidades de especialização possa ser oferecida aos advogados. Essa lista pode ser preparada através de contatos com as diferentes organizações que precisam de ajuda, perguntando os diferentes tipos de trabalho que precisam de auxílio.

É importante deixar claro que haverá oportunidades de trabalho mesmo para aqueles advogados que não atuam na área contenciosa, uma vez que, normalmente, a maioria dos advogados em escritório atuam em outras áreas e não se sentirão confortáveis em desenvolver um trabalho que envolva a área contenciosa. Como exemplo, advogados de outras áreas podem auxiliar na criação/organização de entidades sem fins lucrativos que proporcionam alojamento ou serviços para várias pessoas necessitadas para que pelo menos uma ou duas dessas pessoas sejam amparadas através de ajuda dada pelo governo. Existem, ainda, diversas atividades que podem ser desenvolvidas por advogados que não trabalham na área contenciosa e que serão de igual ou maior importância.

Minha última listagem sobre as diferentes categorias de trabalho *pro bono* em Nova Iorque inclui os seguintes assuntos: (1) organizações sem fins lucrativos; (2) divórcios não contestados; (3) asilo político; (4) procedimentos relacionados com moradia; (5) audiências para assegurar os direitos de seguro social; (6) apelações criminais; (7) petições decorrentes de violação ao direito das mulheres, imigração e serviço de naturalização contra a deportação de mulheres; (8) representação para microempreendedores; (9) processos civis; (10) desenvolvimento da comunidade; (11) falências; (12) assuntos relacionados com as artes; (13) reclamações relacionadas a violação de direitos civis; (14) representação dos indigentes; (15) assuntos relacionados a sentenças de morte; (16) assuntos envolvendo menores; (17) assuntos relacionados a pessoas empregadas ou desempregadas; (18) assuntos envolvendo idosos; (19) assuntos relacionados a constituição e direitos civis; (20) representação de pessoas com AIDS.

Quando uma firma de advocacia possuir sua própria versão interna de internet, conhecida como intranet, essa lista de categorias de trabalho *pro bono* deveria ser inserida na referida intranet e estar disponível para todos. Essa parte da intranet deveria ser incluída de forma alfabética mostrando todos os trabalhos *pro bono* oferecidos pelo escritório.

Selecione todo o material disponível e mantenha tudo num mesmo lugar. Um outro passo consiste em determinar os manuais, tratados e material audiovisual que o escritório já possui ou desenvolveu relacionados com os assuntos *pro bono*; quais materiais ainda poderão ser adquiridos pelo escritório; os tipos de manuais que foram criados pelas organizações não governamentais para as quais o escritório já desenvolveu algum trabalho; e qual a experiência e documentos já foram desenvolvidos pela firma de advocacia. Com essa seleção de informação (incluindo o que estiver na intranet, quando possível), o coordenador do programa terá mais facilidade em atrair e fazer com que os advogados interessados em trabalho *pro bono* se envolvam no referido trabalho.

Partes relevantes do trabalho *pro bono* que estão disponíveis na intranet podem ser vinculadas à áreas do site www.probono.net – que contem, por cidade, uma grande variedade de categorias e, também, as áreas, em nível nacional, relativas a assuntos relacionados com pena de morte e asilo político (uma sobre direitos civis será incluída posteriormente).

É de vital importância que se destaque advogados aptos a auxiliar outros no desenvolvimento do trabalho *pro bono*, uma vez que muitos advogados possuem grande relutância em lidar com casos/assuntos que não tenham experiência prévia, sem o suporte de um colega mais experiente. Poderá ser de grande ajuda ter advogados na firma que já tenham desenvolvido experiência em uma determinada área de trabalho *pro bono* e que servirão como "mentores" em relação a tais assuntos/áreas de atuação. O trabalho pode ser consideravelmente facilitado se as descrições dos casos *pro bono* ficarem expostas na intranet, juntamente com os estatutos e regulamentos, além do nome das pessoas a serem contatadas em uma determinada agência governamental. Uma outra sugestão está em manter disponível na intranet um arquivo sobre perguntas e respostas frequentes naquele tipo específico de trabalho.

Determinar a extensão de cobertura de seguro para os trabalhos pro bono. O coordenador deverá determinar se a apólice de seguro do escritório também cobrirá os trabalhos *pro bono* e, em caso negativo, se as organizações para quem os trabalhos estão sendo desenvolvidos tem cobertura de seguro que abrangerá os advogados. Um grande número de advogados não irá fazer trabalhos *pro bono* se não houver um seguro amparando tal trabalho. Se houver um seguro, tal fato deverá ser amplamente divulgado quando da solicitação de mão de obra nos trabalhos *pro bono*.

Fazer uma pesquisa interna durante o ano a fim de determinar a disposição dos advogados em trabalhar em casos pro bono. Após seguir os passos acima mencionados, o coordenador já estará ciente e terá informações suficientes para tomar o próximo passo em um programa pro-ativo: realizar uma pesquisa junto a todos os advogados da firma sobre o interesse de cada um em desenvolver algum tipo de trabalho *pro bono* ao longo do ano. O memorando relacionado à pesquisa deverá ser assinado por um sócio com maior influência dentro da administração do escritório, deverá conter um resumo de todos os tipos de trabalho *pro bono* disponíveis, e, no final, deverá perguntar se o advogado tem algum interesse em desenvolver algum desses trabalhos ao longo do ano. O memorando deverá deixar claro que o escritório tem interesse que o maior número possível de advogados participe nesse programa e que uma forma para atingir tal objetivo é através da participação em pequenos projetos. O memorando também deverá deixar claro que o fato do advogado ter se voluntariado não significa que o mesmo estará obrigado a desenvolver um trabalho *pro bono* ao longo daquele ano, mas dará ao coordenador as informações necessárias para que um determinado advogado seja escolhido para um determinado trabalho *pro bono*.

Sem uma lista relacionando os interesses de cada um dos advogados, o coordenador provavelmente não irá contatá-los, pois não saberá quais os trabalhos que serão do seu interesse. Com uma lista atualizada, o coordenador poderá, periodicamente, entrar em contato com os advogados e oferecer algum trabalho. Como a maioria dos escritórios atualmente possui um sistema de e-mail, este método é muito eficaz na criação e manutenção de uma lista com advogados voluntários.

Dois medidas adicionais poderão ajudar a dar a credibilidade necessária a esse processo. A primeira consiste em manter reuniões para o recrutamento de voluntários, onde todos os advogados são convidados a participar e terá um sócio responsável pela administração do escritório como presidente. A outra será por intermédio da solicitação de que todos os advogados do escritório preencham a pesquisa. O cumprimento dessa solicitação poderá ser feito via e-mail, telefonemas e repetidos memorandos solicitando o retorno das pesquisas.

Quando todo o escritório tiver respondido ao questionário, novas pesquisas deverão ser feitas anualmente a fim de que os novos advogados sejam incluídos. O memorando de pesquisa deverá fazer parte integrante do pacote que os novos advogados recebem ao serem admitidos no escritório.

De qualquer forma, não importa o quão efetivo o processo de pesquisa seja feito, o coordenador do programa deverá se reunir com o maior número de advogados possível. Não existe melhor forma de "vender" o programa para os advogados e, em contrapartida, para que o coordenador entenda o tipo de interesse de cada advogado do que num encontro face a face, que não através de reuniões com o maior número possível de advogados.

Ter o coordenador pro bono como palestrante em parte do primeiro dia de "Orientação" aos novos associados. Um sinal claro e evidente aos novos associados (e associados de verão) de que a firma considera o trabalho *pro bono* importante consiste em colocar o coordenador *pro bono* para fazer uma apresentação a respeito do programa, como parte da Orientação a ser ministrada sempre que novos associados começarem a trabalhar na firma. No caso de associados "laterais", que estarão vindo para a firma de outros escritórios de advocacia, o coordenador *pro bono* poderá, periodicamente, agendar reuniões particulares com o objetivo de orientar os associados laterais e responder eventuais dúvidas existentes.

Encorajar potenciais fontes de casos pro bono para fornecer tipos de casos em que advogados voluntários se dispõem e terão interesse em participar. Quando as pesquisas estiverem concluídas, o coordenador poderá preparar uma tabela (ou solicitar que um banco de dados seja criado) demonstrando os advogados interessados em um tipo específico de trabalho *pro bono*, as áreas de atuação e nível de experiência dos respectivos advogados interessados, e, ainda, quaisquer indicações que tenham sido dadas pelos mesmos com relação à disponibilidade de tempo/época para realizar o trabalho *pro bono*. Com esta informação reunida, o coordenador estará em condições de ter discussões com organizações geradoras de trabalho *pro bono*.

A essa altura, poderá haver certo grau de tensão, uma vez que o tipo de trabalho *pro bono* que os advogados de um escritório estarão interessados em fazer poderá ser diferente daquele que as organizações geradoras estão mais necessitadas em obter ajuda *pro bono*. Não há fórmula perfeita para lidar com esse eventual conflito, mas algumas idéias têm se provado útil.

Primeiro, o coordenador deverá, enfaticamente, encorajar os advogados que não houverem expressado nenhuma preferência específica por um tipo de trabalho *pro bono*, a aceitarem aqueles casos que as organizações geradoras considerarem vitais. Segundo, o coordenador deverá enfatizar junto às organizações geradoras que, caso as mesmas sejam capazes de orientar a respeito de outros tipos de trabalho *pro bono*, os advogados que estiverem atuando naqueles casos terão maior probabilidade de estabelecer uma relação de suporte a longo prazo junto às organizações geradoras. Este suporte poderá incluir doações financeiras e uma política a ser estabelecida pelo escritório de advocacia, através da qual estágios seriam criados para possibilitar que um advogado do escritório de advocacia dedique-se em tempo integral (com o recebimento de seu salário regular pelo escritório) para prestar serviços jurídicos de interesse público, por um determinado período de tempo. Terceiro, o coordenador poderá tentar acomodar a prestação de serviços de paralegal, processamento de texto e cópias para as organizações geradoras, em casos específicos e de suma importância para as mesmas.

Com otimismo, uma consequência desse processo será que as potenciais fontes geradoras de trabalho *pro bono* serão mais conscientes dos meios em que determinados escritórios de advocacia podem lhes prestar assistência e desenvolver métodos de localização de casos capazes

de angariar advogados voluntários. Na mesma linha, caso os escritórios de advocacia percebam que os interesses e aptidões de seus advogados não coincidem com as necessidades jurídicas mais emergenciais dos pobres ou organização sem fins lucrativos, tais escritórios deverão atender tais interesses de outras formas.

Encorajar advogados do escritório a achar assuntos pro bono através de iniciativa própria. Advogados de um escritório devem ser encorajados a localizar suas próprias fontes de projetos *pro bono*. Frequentemente, tais advogados são capazes de angariar casos *pro bono* por conta própria. Mesmo quando eles não o fazem, a habilidade do coordenador de invocar o nome de outro advogado, particularmente quando este se tratar de um sócio, como aquele que trouxe o projeto *pro bono*, pode facilitar tremendamente a tarefa de achar voluntários para tratar da questão.

Determinar a habilidade dos advogados para tratar de casos específicos. Uma vez que o coordenador tenha identificado os projetos atualmente disponíveis, o coordenador, ou paralegal de suporte, deve – na medida do possível – contatar oralmente cada advogado que não esteja presentemente lidando com um projeto *pro bono*, e tenha previamente manifestado interesse em casos como os disponíveis, e que já não seja sabidamente incapaz de pegar um novo caso. Todos os advogados devem ser questionados se algum dos casos disponíveis lhes interessa e quanto eles acreditam que poderiam dedicar de seu tempo a este trabalho. Quando um advogado está interessado e, também, aparentemente disponível, o rápido processo de checagem mencionado acima deve ser colocado em prática. Quando um advogado não está interessado e/ou disponível para os projetos atualmente disponíveis, ele deve ser questionado sobre quando poderá ser consultado novamente.

De forma geral, aqueles que são contatados oralmente apreciam, ou ao menos não repudiam, tais contatos, porque a maior parte deles está genuinamente interessada em fazer trabalhos *pro bono* e apreciam os esforços do escritório em localizar tipos de casos que lhes interessam tocar. Obviamente, os poucos que reagirem dizendo que não querem ser procurados novamente, não devem ser contatados de novo oralmente.

O desenvolvimento de e-mail, voicemail e intranets do escritório viabiliza a criação de uma “rede mais ampla” de captação de interesses em assuntos *pro bono*. Quando listas de assuntos *pro bono* tornam-se disponíveis (algumas vezes chegando via e-mail), o coordenador *pro bono* deve rapidamente determinar quais (se algum) dos assuntos são notadamente inapropriados para os advogados do escritório. O coordenador deve criar um ou mais e-mails descrevendo assuntos que ele acredita que possam ser de interesse dos advogados do escritório. Ao invés de mandar um e-mail descrevendo centenas de assuntos, o coordenador deve limitar cada e-mail a alguns poucos entes, que podem ser agrupados por temas. (É melhor disparar vários e-mails consecutivos, cada um com uma informativa e reduzida lista de assuntos, do que disparar um único e-mail confuso). A disseminação de informações sobre assuntos interessantes não deve ser limitada aqueles que, através das pesquisas, tenham expressado interesse em um determinado tipo de assunto. Geralmente, quando a pessoa não exclui um determinado assunto em uma pesquisa, poderá ficar entusiasmada com um assunto *específico*, quando o vir dentro de um contexto.

Alguns e-mails devem ser enviados a todos os advogados do escritório. Mas quando um tipo relevante de experiência se faz necessário, o e-mail deve ser disparado apenas às pessoas com aquele tipo específico de experiência.

Há algumas situações em que faz sentido enviar um e-mail coletivo, com arquivos anexados, aos advogados que tenham expressamente manifestado interesse em uma categoria

específica de assunto pro bono. Isto faz sentido, especialmente, quando há uma vasta lista de assuntos, tais como separação litigiosa ou direitos civis de presos, da qual os interessados podem escolher os casos que querem tocar.

Além disso, o coordenador pro bono deve gravar um voicemail coletivo quando for particularmente importante redirecionar ou designar um assunto com rapidez. Ainda que isto não seja tão eficaz quanto o contato individual, tem uma capacidade de atingir várias pessoas simultaneamente, e, ainda, contar com os elementos de toque “pessoal”.

A intranet pro bono do escritório deve incluir a mais recente lista de casos pro bono de cada fonte pro bono (depois do coordenador ter excluído assuntos inapropriados de tais listas). Isso possibilita as pessoas que estavam ocupadas no período em que o coordenador enviou os e-mails, a ver o que está disponível quando elas, posteriormente, estiverem com mais tempo. Isto permite, também, as pessoas que não haviam expressamente manifestado interesse em um tipo específico de pro bono a ver quais assuntos que não foram amplamente divulgados, estão disponíveis agora.

Os advogados também devem ser lembrados, via e-mail e através da intranet, que vários assuntos pro bono, que podem não ter sido circulados pelo coordenador, estão sintetizados no www.probono.net. Um vasto número de assuntos pro bono foram encontrados através deste website.

Organizar times capazes de lidar efetivamente com projetos complexos. Quando um complexo projeto pro bono está disponível e o coordenador acredita ser um projeto que o escritório deveria assumir, ou que há um advogado específico que esteja interessado em tocá-lo, o coordenador deve organizar um time de advogados que seja suficientemente grande e com a necessária experiência para tratar do caso. O comitê pro bono e a gerência do escritório podem prestar valiosa assistência na montagem deste time.

Assegurar esclarecimento para trabalhos pro bono de maneira rápida, porem cuidadosa. Quando estiver claro que há um número suficiente de advogados – normalmente, um é bastante – para lidar com assuntos pro bono de maneira eficaz, deve haver um rápido processo de esclarecimento. Rapidez neste momento é imperativa, devido à urgência do caso ou porque os advogados podem se tornar rapidamente indisponíveis se forem designados para novas tarefas.

As primeiras duas etapas de esclarecimento já devem ter ocorrido a esta altura. Primeiramente, o coordenador deve ter decidido antes de submeter o assunto aos advogados, se o caso se encaixa nas diretrizes do escritório para trabalhos pro bono. No Skadden Arps, tais diretrizes são relativamente liberais⁴, desde que não haja conflitos de interesse – tanto diretos quanto “conflitos materiais”, i.e., quando o desempenho vitorioso de um advogado possa levar a jurisprudência que seja contrária aquela buscada em favor dos clientes pagantes, ou outros clientes pro bono⁵.

⁴ Uma consequência desta relativa política liberal, é que no Skadden Arps, o nome do escritório ou papel timbrado não são usados em trabalhos pro bono, apesar da apólice de seguro do escritório abranger trabalhos pro bono pre-aprovados.

⁵ Para evitar futuros conflitos, os nomes de todas as partes (e seus principais) envolvidas em cada trabalho pro-bono devem ser incluídos na base de dados do escritório.

Em segundo lugar, o coordenador deve ter determinado que os advogados que expressaram interesse em lidar com o projeto são suficientes em número e experiência⁶ para lidar com o caso de forma eficaz, com a ajuda das existentes fontes disponíveis e dos paralegais e equipe de suporte do escritório. Esta é uma determinação especialmente importante. É muito melhor recusar um trabalho pro bono do que aceita-lo e não ser capaz de lidar de forma eficaz com o mesmo. Isto é um tremendo desrespeito com o cliente pro bono, ainda que este não pudesse ter pago aconselhamento jurídico de outra forma. Além disso, pode se tornar uma experiência traumática aos advogados envolvidos. Seu desapontamento provavelmente será amplamente discutido dentro da firma e poderá comprometer o programa pro bono a longo prazo.

Ainda que não seja essencial que haja um sócio supervisionando todos os assuntos pro bono, aqueles que apresentarem relevante nível de complexidade devem ser revistos ao menos por um associado pleno e, em varias ocasiões, por um associado sênior ou sócio. Aliás, a posição de supervisores, dá aos advogados seniores uma boa forma de participar do programa pro bono – principalmente porque tais advogados sentem que não dispõem de tempo suficiente para se dedicar mais plenamente ao trabalho pro bono.

Uma checagem adicional deve ser feita pelo “sócio designador”⁷ junto a cada advogado que irá trabalhar no projeto. A aprovação de um sócio designador deverá significar que a pendência de um projeto pro bono será levada em conta quando novas tarefas forem designadas, da mesma forma que seria uma pendência de um cliente pagante. Também deverá significar que um advogado que normalmente tem uma carga de trabalho acima da média deverá pegar um projeto pro bono *ao invés* de um outro possível trabalho, não *além* da sua carga normal de trabalho⁸.

Isto não quer dizer que um advogado nunca pode ser solicitado a desistir de um projeto pro bono caso surja um trabalho cobrável urgente. Isto pode ocorrer da mesma forma que outro trabalho cobrável também pode ser colocado de lado. Da mesma forma, isto pode ocorrer quando há um prazo urgente no projeto pro bono, desde que o coordenador pro bono consiga encontrar um outro advogado que possa cumprir o prazo pro bono de forma eficaz. Sócios designadores, membros do comitê pro bono e a gerência do escritório podem todos ser úteis em alocar advogados para cumprir os prazos pro bono, ou para assistir nos trabalhos cobráveis, a fim de evitar a retirada de um advogado de um trabalho pro bono que tenha um prazo próximo.

O processo descrito acima deve minimizar (se não eliminar) os comentários negativos sobre a indisponibilidade dos associados em trabalhar com assuntos cobráveis, devido às tarefas pro bono. Um sócio designador não deve aprovar que um associado trabalhe com um projeto pro bono se este não tiver tempo disponível suficiente ou esteja prestes a ser designada uma nova grande tarefa. Após ter dado a aprovação, o sócio designador deve fazer tudo que seja possível para viabilizar que o associado complete o projeto pro bono satisfatoriamente.

⁶ Quando idas a corte são necessárias, um advogado admitido em tal jurisdição deve lidar com o caso perante a corte, ainda que a maior parte do trabalho preparatório tenha sido feita por um advogado ainda não admitido. Advogados não admitidos normalmente podem se apresentar nas audiências administrativas.

⁷ O “sócio designador” é o sócio que passa trabalho ao associado ou aquele que controla o uso do tempo de um associado por outros associados.

⁸ Esta parte do processo de aprovação poderá ser facilitada caso o coordenador pro bono receba a informação de quais advogados estão sobrecarregados, quais estão para se sobrecarregar e quais tem tempo disponível.

Um advogado adicional pode ser requisitado para assuntos pro bono especialmente grandes. Pode ser injusto que um ou mais advogados comprometam o escritório em um projeto pro bono de longa duração, ainda que com a aprovação do coordenador pro bono, e estes saiam do escritório antes da conclusão do projeto sem levá-lo consigo. Grupos de prática podem se sentir compreensivelmente desconfortáveis em assumir complexos projetos pro bono de um outro grupo de prática que deixou o escritório e os largou “para descascar o abacaxi”. Uma medida de precaução que pode ser utilizada com relação aos grandes projetos pro bono é requisitar, com relação a cada advogado envolvido, que o chefe do seu grupo de prática aprove o tempo de dedicação envolvido e que o chefe do escritório aprove o novo projeto. Esta aprovação adicional não deve estar sujeita à opinião pessoal de tais chefes com relação à natureza do projeto. Pelo contrário, tal aprovação visa estabelecer que tal grupo de prática será responsável pelo projeto por completo e que, caso um dos advogados do grupo deixe o escritório, um novo advogado deste mesmo grupo deverá assumir a tarefa. A aprovação do chefe do escritório estabelece um compromisso institucional de que o escritório lidará com os maiores projetos pro bono.

Fornecer aos advogados que estão assumindo projetos pro bono informações sobre fontes de direção. Uma vez que toda a checagem e aprovação tenham sido feitas, o coordenador ou paralegal de suporte, deve fornecer aos advogados que estão prestes a assumir um trabalho pro bono, informações úteis sobre fontes de direção e orientação, preferencialmente através de formulários impressos, com campos preenchidos. No Skadden Arps, os formulários indicam como abrir uma conta de pro bono, quais os manuais pertinentes, fitas de vídeo, ou resumos que a biblioteca possui, quais outros advogados do escritório lidaram com casos parecidos, e qual advogado de uma organização fonte poderá providenciar orientação. O formulário também estabelece que a assistência de paralegais, processamento de texto e outros suportes podem ser providenciados. Em anos recentes, o formulário foi atualizado para conter locais da intranet pro bono onde informações relevantes podem ser encontradas.

O coordenador pro bono deve encorajar advogados que lidam com assuntos pro bono a se sentirem à vontade de pedir seu aconselhamento. Mesmo que o coordenador não possua conhecimento específico em determinada área, ele poderá fornecer idéias estratégicas, bem como indicação de quem possui conhecimento específico naquela área.

Fazer com que o escritório arque com as despesas adicionais razoáveis e tentar minimizar tais custos. Um escritório deve arcar com todas as despesas adicionais razoáveis que provenham de um projeto pro bono, incluindo, quando for apropriado, custos de pesquisa computadorizada e custos de testemunhas periciais⁹. A recusa de um escritório em arcar com tais despesas pode prejudicar fatalmente clientes pro bono e desencorajar advogados do escritório em assumir qualquer projeto pro bono mais elaborado. Tais recusas podem ser também auto-destrutivas. Por exemplo, o tempo adicional que os advogados levariam para elaborar uma pesquisa sem ajuda do computador, normalmente pode ser suprimido de trabalhos cobráveis que gerariam muito mais dinheiro que o simples custo do uso do computador.

Onde for possível que um cliente pro bono seja capaz de apresentar uma considerável quantia de dinheiro se o desfecho do caso foi vitorioso (como numa ação onde o cliente está processando por um substancial valor por danos), deve haver uma carta-acordo especificando que caso haja arrecadação de um valor específico, a primeira parcela do referido pagamento será

⁹ Clientes devem pagar determinadas despesas, tais como despesas de protocolo para organizações sem fins lucrativos.

revertida para o pagamento das despesas adicionais incorridas pelo escritório na representação de tal cliente.

Na medida do possível, o escritório deve tentar negociar com seus prestadores de serviços para redução de custos em assuntos pro bono. Repórteres de tribunal, impressoras e pesquisas computadorizadas devem todos estar dispostos a prestar serviço gratuito ou a custo reduzido nos Estados Unidos, quando se tratar de assuntos pro bono – ao menos durante algum tempo, para alguns escritórios de advocacia.

Além disso, a equipe do escritório alocada para o trabalho pro bono deve ser orientada a ter muita cautela para não incorrer em gastos desnecessários, sem que isso prejudique o cliente. Assim, por exemplo, atenção especial deve ser dada a tarifas áreas reduzidas, para utilização de vouchers gratuitos que a agência do escritório possa ter assegurado baseado no volume de viagens, e hospedagem em hotéis confortáveis, porem relativamente econômicos.

Checar regularmente a situação dos assuntos pro-bono, e tomar atitudes pro ativas. É crucial que a coordenação de um trabalho pro bono não termine quando o assunto tiver sido designado a um advogado. O coordenador deve checar sistematicamente em como cada caso pro bono está sendo manipulado.

O coordenador deve coletar informação sobre a quantidade de horas dedicada a cada projeto pro bono, por cada advogado e cada assistente legal, diversas vezes por ano. (No Skadden Arps, a base de dados pro bono está agora integrada com o computador central do escritório, de forma que o coordenador pro bono é informado, três vezes por ano, o número de horas (se alguma) dedicado a cada caso específico de pro bono por qualquer um – incluindo aqueles que o coordenador não tinha conhecimento de que estava envolvido no caso.

A cada advogado ou assistente legal que tiver previamente trabalhando em algum projeto pro bono e a cada advogado ou assistente legal adicional que a base de dados mostrar que trabalhou num projeto pro bono deve, então, ser enviado o formulário indicativo deste mesmo caso, o numero de horas que a pessoa registrou desde a última checagem, quem mais o coordenador acredita estar envolvido no caso, e o último status conhecido do caso. Cada advogado ou assistente legal deve ser solicitado a preencher o status atual do caso no formulário, se problemas surgiram, se outras partes ou questões foram levantadas, se há alguma informação errada no formulário e se mais suporte ou assistência se faz necessário¹⁰.

Através destas checagens, o coordenador ficará informado de todas as instâncias em que novos trabalhos levaram ao manuseamento equivocado dos projetos pro bono. Isto também poderá viabilizar que o coordenador de projetos pro bono encontre equipe adicional, quando apropriado, e fique informado de situações em que haja mudança de assuntos.

O mesmo processo de aprovação deve ser seguido quando a natureza de um assunto mudar depois que este já tiver sido designado. Por exemplo, checagem de conflitos de interesse deve ser feita sempre que novas partes surjam depois que o caso foi aberto. E caso uma nova

¹⁰ Seria melhor, é claro, que os advogados voluntariamente passassem tais informações ao coordenador sobre datas de apresentação a corte, pendências que necessitam de assistência e afins. A checagem regular dos projetos funciona como um sistema anti-falhas, quando o coordenador não se manteve amplamente atualizado.

questão seja levantada no projeto, o coordenador pro bono deverá avaliar se isto poderá levantar conflitos de interesse.

Caso um conflito direto ou conflitos materiais surjam devido a novos rumos no caso, o escritório poderá desistir da representação. As chances de uma desistência correta aumentarão se o coordenador pro bono conseguir angariar representação em um outro escritório de advocacia. (Quando for previsível que um conflito poderá surgir no decorrer do caso, é prudente que seja elaborada uma carta-acordo estabelecendo que, caso o conflito de fato surja, o escritório poderá cessar com a representação e buscar sua substituição em outra organização).

Quando o coordenador pro bono for informado, através das atualizações de status do caso, que está havendo dificuldades com o cliente – tais como falhas do cliente em fornecer informações, ou este se tornar inacessível ao advogado, o coordenador deve tomar a iniciativa de contatar uma organização de checagem a fim de averiguar se o problema poderá ser solucionado. Algumas vezes o coordenador será informado de que o cliente está se recusando a seguir a orientação jurídica dada pelo advogado pro bono. Em algumas instâncias, o cliente pode estar tirando vantagem do fato de não estar tendo gastos em honorários e taxas, para se recusar a formalizar acordos em circunstâncias que “gritam” pelo fechamento de acordo naqueles termos. Nas situações em que o coordenador concluir que o cliente está agindo de forma pouco razoável, o coordenador deve procurar ajuda da fonte que lhe trouxe o cliente, num esforço final para fazer com que o cliente adote uma postura razoável. Em determinadas circunstâncias, o coordenador devera se encontrar pessoalmente com o cliente, informar seu posicionamento perante a orientação jurídica que foi dada e informar que, caso o cliente não esteja disposto a seguir aquele aconselhamento, o escritório desistirá da representação.

Assegurar que todo o trabalho pro bono substancial está sendo avaliado regularmente. O coordenador pro bono deverá assegurar a todos os advogados envolvidos (presumidamente, excluindo os sócios) em substanciais trabalhos pro bono, que tais tarefas serão avaliadas como parte do processo regular de avaliação do escritório.

Avaliações ajudam os advogados a tirarem aprendizado das suas experiências pro bono. Isto é particularmente importante aos associados e ao escritório quando os associados assumem grandes projetos pro bono, como a elaboração de peças processuais, sustentação oral, ou negociação de um contrato, antes de terem tais responsabilidades em assuntos cobráveis. Críticas construtivas de tais trabalhos poderão ajudar substancialmente no crescimento profissional de tais advogados.

A avaliação dos trabalhos pro bono auxilia no controle de qualidade. E previne uma das maiores barreiras do trabalho pro bono: a percepção de que o tempo dedicado aos projetos pro bono constitui o que os economistas chamam de “custo de oportunidade”: a tomada de tempo que, se gasto em projetos cobráveis, poderia impressionar sócios e associados sênior, de modo a fomentar a carreira de um advogado. A avaliação de um trabalho pro bono pode, se avançar uma carreira, ser significativamente mais relevante do que a “contagem” de horas pro bono da mesma forma que horas cobráveis, apesar de que isto também deve ser feito.

A melhor forma para que a avaliação ocorra deve ser através da supervisão de um sócio ou associado sênior. Quando isto não for possível, o coordenador pro bono, membros do comitê pro bono e outros advogados seniores devem rever e comentar todos os trabalhos pro bono substanciais.

Tocar outras funções de coordenação. As demais funções de coordenação de um coordenador *pro bono* e comitê *pro bono* podem ser descritas rapidamente. Uma é interceder, preferencialmente através de membro do comitê *pro bono* que seja sócio do grupo de prática envolvido, quando um advogado for criticado por um advogado sênior pela forma com a qual lidou com um projeto *pro bono*, ou quando a política *pro bono* do escritório tiver sido violada.

Outra função é redesignar assuntos *pro bono* quando advogados deixarem o escritório e não levarem tais assuntos consigo. Isto pode ocorrer quando o advogado ou seu novo empregador não quer manter o caso, ou porque o advogado não estava em boa situação quando deixou o escritório. Neste último caso, permitir que o advogado mantenha o caso *pro bono* pode ser problemático, caso o cliente não seja avisado que poderá haver um problema.

É essencial que um coordenador *pro bono* saiba com a maior antecendência possível, quando um advogado envolvido num caso *pro bono* está para deixar o escritório, para que (i) caso o advogado esteja planejando manter o projeto, o coordenador possa providenciar um acordo escrito atestando que o escritório não mais estará envolvido (em algumas instâncias, menos envolvido) no assunto, ou (ii) se o advogado não pretender manter o caso, o coordenador possa providenciar um novo advogado para lidar com o atual advogado sobre o status do caso e quais as apropriadas formas de transição de representação.

Outra função do coordenador *pro bono* é divulgar as conquistas *pro bono* e os eventos de treinamento *pro bono* dentro do escritório, usando e-mails, a intranet, newsletter do escritório, e almoços de departamento, quando possível. É válido, também, preparar um relatório anual *pro bono*, para ser circulado por toda equipe do escritório e divulgado na intranet, e ter sua resenha incluída no website do escritório. Newsletters *pro bono* periódicas também podem ser válidas. Adicionalmente, se o escritório promover recepções para novos associados, o coordenador deverá frisar a mentalidade do escritório em estimular o trabalho *pro bono* – possivelmente dizendo que a firma “espera” que cada novo advogado venha a fazer *pro bono* nos primeiros meses de trabalho, e, se possível, o coordenador também deverá organizar uma sessão totalmente voltada ao trabalho *pro bono*.

O coordenador deverá fazer todos os esforços para utilizar associados de verão, estudantes de Direito e paralegais – como coberto pelo item E, abaixo.

O coordenador deverá se informar sobre as técnicas administrativas *pro bono* que estão fazendo sucesso em outros escritórios. Escritórios que costumam colaborar pouco em outras áreas, normalmente têm prazer em dividir informações sobre seus programas *pro bono*.

Por fim, o coordenador deverá fornecer à gerência do escritório estatísticas sobre o trabalho *pro bono*, mostrando tendências de grupos de práticas e categorias de advogados. O coordenador também deverá fornecer a gerência do escritório sugestões para o melhoramento do programa *pro bono*, sob a ótica das estatísticas mencionadas acima. O coordenador deverá, também, se informar sobre as práticas internas do escritório que poderão impactar diversamente no programa *pro bono*. Por exemplo, se os sócios ou avaliações dos grupos de prática não derem reconhecimento nenhum ao trabalho *pro bono* executado por um grupo de prática, isto poderá prejudicar o trabalho *pro bono* mesmo se a cada advogado, individualmente, for dado crédito total pelo número de horas dedicado ao projeto e tiver a qualidade de seu trabalho avaliada.

E. Uso Criativo de Associados de Verão, Estudantes de Direito e Paralegais

Há vários assuntos *pro bono* que podem ser totalmente tocados por associados de verão, estudantes de Direito que o escritório pode empregar durante o ano letivo (e/ou estudantes de Direito que prestem serviço voluntário através do programa *pro bono* para estudantes que agora existe em várias escolas) ou paralegais – em todas as instâncias, sob supervisão de um advogado. Por exemplo, a maior parte das audiências administrativas pode ser legalmente conduzida por estudantes de Direito. A experiência mostra que associados de verão e estudantes de Direito terceiro-anistas, supervisionados por um advogado, podem lidar com tais casos de forma eficaz. Esta pode ser uma experiência especialmente útil aos associados de verão, desde que a audiência administrativa ocorra durante o verão e que o cliente tenha sucesso. O associado de verão terá, então, vitoriosamente conduzido um caso do começo ao fim.

Estudantes de Direito podem fazer a maior parte do trabalho de preparo de solicitação de asilo político.

Em vários outros projetos, estudantes de Direito e paralegais podem fazer a maior parte do trabalho, apesar de ser necessária a supervisão de advogados admitidos na ordem dos advogados. Tais trabalhos incluem separações amigáveis, adoções, isenção de impostos para organizações sem fins lucrativos, mudanças de nome e etc.

Em todos estes assuntos, é imperativo que a orientação seja dada por advogados que tenham experiência na área. Esta será dada normalmente por um advogado do escritório ou de outra organização de onde o trabalho foi obtido.

Além disso, quando um associado de verão está lidando com um projeto, o escritório deve não apenas supervisionar seu trabalho, mas também assegurar que tais projetos não serão abandonados quando o verão terminar. O “abandono” poderá ser evitado de três formas: (i) o associado de verão poderá concordar em lidar com o caso quando voltar a faculdade, desde que ainda sob a supervisão de um advogado¹¹; (ii) um estudante de Direito que trabalhe ou seja voluntário no escritório poderá completar o projeto, desde que devidamente supervisionado; ou (iii) um advogado no escritório, preferencialmente aquele que tenha supervisionado o caso durante o verão, poderá assumir o projeto.

Paralegais também podem providenciar suporte a escritórios de advocacia e outras organizações voltadas ao Direito Público. Por exemplo, eles podem preparar fascículos com testemunhos ou índices de documentos em casos complexos que tais instituições manipulam. Eles podem, também, providenciar informações à população indigente sobre os trabalhos de tribunais específicos, sem lhes dar orientação jurídica. Também podem auxiliar entrevistando, pesquisando fatos, selecionando casos, redigindo determinados documentos e na elaboração de pesquisas sobre as necessidades legais dos menos favorecidos.

F. Encorajar Potenciais Fontes de Projetos *Pro bono* a Aumentar os Esforços do Escritório

Os coordenadores *pro bono* ou comitês devem encorajar potenciais fontes de projetos *pro bono* a tomar atitudes que possam levar a um trabalho *pro bono* mais efetivo, por parte do escritório. Neste sentido, escritórios devem informar a maior quantidade de organizações *pro bono* possível, sobre os tipos de recursos que o escritório pode providenciar para determinados tipos de projeto. (Normalmente, os grupos não saberão, por conta própria, de todas as formas que

¹¹ Muitos associados de verão acolhem esta oportunidade. Além disso, nas faculdades onde o *pro bono* não pago é exigência para formatura, este trabalho não-pago normalmente conta como cumprimento de tal exigência.

paralegais e outros assistentes lhes poderão prestar ajuda). Tais organizações irão, com otimismo, providenciar projetos para voluntários e poderão recrutar paralegais e outras equipes de suporte para os projetos manipulados exclusivamente por seus próprios advogados.

Organizações voltadas ao Direito Público podem ajudar substancialmente coordenadores *pro bono* através da fundação e estabelecimento de uma organização central de *pro bono*, que englobe a maior quantidade de organizações possível. É tremendamente ineficiente que cada escritório tenha que contatar dez ou mais organizações a fim de levantar quais são os projetos atualmente disponíveis. Infelizmente, em várias cidades, as fontes de trabalho *pro bono* são tremendamente banalizadas. Nos locais onde as organizações centrais existem, elas são capazes de formular pedidos de ajuda por e-mail ou fax, e angariar respostas imediatas. Em cidades cobertas pelo www.probono.net, projetos disponíveis podem ser listados por cidade e assunto.

Organizações voltadas ao Direito Público também podem ajudar escritórios a localizar advogados, bem como auxiliar clientes a receber melhor representação, informando aos coordenadores *pro bono* dos escritórios sobre manuais, fitas de treinamento, seminários, bancos de dados. (Como explicado acima, muitos destes materiais podem ser colocados na intranet do escritório, e, aonde for possível, no www.probono.net). Adicionalmente, a organização pode recrutar um advogado experiente para dar orientação gratuita, o que aumentaria a qualidade do trabalho *pro bono*.

Nos casos em que advogados voluntários não mantiverem contato regular com a organização ou se recusarem a seguir sua orientação, a organização deverá imediatamente contactar o coordenador *pro bono* do escritório empregador. Desta forma, o problema poderá ser imediatamente corrigido. Se tais problemas não forem resolvidos rapidamente, o interesse dos clientes poderá ser prejudicado e as organizações poderão ficar com a idéia equivocada de que é um erro usar advogados voluntários.

Uma forma de abastecer cada fonte com as informações necessárias sobre o status de um caso *pro bono*, é fazer com que o coordenador *pro bono* providencie cada fonte com uma relação dos casos oriundos daquela fonte, seguido da compilação do coordenador sobre o status de cada caso. Na hipótese do escritório possuir uma base de dados computadorizada, a formulação desta compilação será muito simples.

G. Considerar Mecanismos Alternativos para Substanciais Aumentos no Trabalho *Pro Bono*

Muitos escritórios já utilizaram mecanismos que possibilitaram advogados interessados a lidar com uma grande variedade de trabalhos *pro bono*. Uma forma que está sendo utilizada crescentemente consiste em autorizar um advogado experiente a passar grande parte, se não todo, seu tempo lidando com assuntos *pro bono* e coordenando o programa *pro bono* do escritório, de forma contínua.

Outra maneira, é estabelecer um departamento *pro bono*, onde um sócio e vários associados trabalharão em tempo integral. Isto é feito, geralmente, sob a forma de um rodízio, de modo que diferentes sócios e advogados possam participar, durante alguns anos.

“Tempo liberado”, i.e., um estágio, consiste em outra alternativa. Tal sistema envolve, geralmente, a designação de um advogado para trabalhar de quatro a seis meses num escritório ou organização pública, às custas do seu escritório. Findo o estágio do advogado, um novo será designado para esta função.

Isto pode ser extremamente útil não apenas para os grupos de interesse público, mas, também, para o programa *pro bono* do escritório. Um estágio é uma forma de recompensar os advogados que estão em boa situação perante seu grupo de prática e que querem fazer mais trabalho *pro bono*. Talvez, ainda mais importante seja o fato de que no estágio o advogado poderá desenvolver aptidões que, futuramente, usará em seus próprios casos *pro bono*, ou ainda, na orientação de advogados que nunca chegarão a fazer o estágio.

Esta também pode ser uma excelente forma de desenvolver experiência externa em *pro bono* e, ainda, significativamente aumentar o interesse de outros advogados em participar de trabalhos *pro bono*, sobre os quais estes ainda não tenham muita experiência. Aliás, o receio de lidar com aspectos de que não se tem experiência, mais do que ausência de tempo, é o maior fator de recusa de trabalho *pro bono* por parte dos advogados.

Outro mecanismo possível usado por determinados escritórios inclui: (i) oferecer aos associados a oportunidade de passar um período de tempo fixo e substancial lidando com *pro bono*, recebendo talvez remuneração ligeiramente menor que outros advogados; e (ii) oferecer aos associados de verão a oportunidade de passar um período substancial do verão trabalhando em escritórios públicos ou outras organizações públicas, às custas do escritório.

Alguns destes mecanismos já se provaram ser mais eficientes que outros. Um benefício da maior parte deles é viabilizar a participação intensa e substancial em assuntos complexos de trabalho *pro bono*. Também possibilitam o efetivo manuseamento de casos que são essenciais para os pobres, mas que seriam dificilmente aceitos pelos advogados voluntários.

H. Providenciar Financiamento para os Advogados de Tempo Integral nos Escritórios Públicos e Outras Instituições de Direito Público

Claramente, a forma mais eficiente de providenciar serviços jurídicos aos pobres e às instituições sem fins lucrativos, consiste em adicionar advogados de tempo integral aos escritórios públicos e outras instituições de interesse público. Isto poderá ser especialmente recompensador se tais advogados forem bem qualificados. Escritórios podem participar fortemente desta iniciativa, providenciando financiamento para o recrutamento de tais advogados.

O mais extraordinário esforço feito por um único escritório de advocacia neste sentido é o Programa Solidário Skadden. O Skadden, Arps montou esta fundação em 1998, que mobiliza anualmente um grupo de, no mínimo, 25 formandos e serventuários judiciais, dando-lhes uma bolsa para trabalhar por dois anos em escritórios públicos ou outras instituições de Direito Público. O programa é designado para aumentar o provimento de serviços jurídicos aos pobres, idosos, desabrigados, deficientes e aqueles que tem seus direitos civis ou humanos violados nos Estados Unidos. Como um novo grupo é formado a cada ano, sempre há ao menos 50 bolsistas em atuação.

Cada candidato ao programa deve localizar uma instituição patrocinadora que indique sua pré-disposição em ter o candidato trabalhando com ela pelos próximos dois anos. Aos candidatos selecionados são pagos, às custas do programa, um salário equivalente ao que um serventuário da justiça federal receberia em seu segundo ano de trabalho, além dos benefícios que um advogado da instituição receberia. Além disso, o programa suspende todos as cobranças de repagamento de empréstimos de estudo, durante seus dois anos de duração, caso a faculdade do bolsista não perdoe a dívida em tais circunstâncias.

Não há qualquer obrigação do bolsista em trabalhar para o Skadden, Arps, ou para qualquer outro escritório de advocacia quando o programa chegar ao fim. O programa auxiliará o bolsista com aconselhamento profissional contínuo.

Os candidatos são selecionados por uma comissão de fiduciários, a maior parte não afiliada ao Skadden, Arps. Os candidatos são selecionados com base no seu desempenho acadêmico, demonstrado interesse no setor público, qualidade das instituições patrocinadoras e diversidade regional.

Este programa demonstrou que há centenas de estudantes de Direito bem-qualificados que, prazerosamente, gostariam de entrar como membros integrais de escritórios públicos e outras instituições de Direito Público, por uma remuneração muito inferior aquela oferecida pelos grandes escritórios de advocacia. Felizmente, bolsas geradas pela Associação Nacional de Direito Público (“ANDP”), com enorme ajuda do Instituto Sociedade Aberta, fornece à dezenas de outros alunos oportunidades semelhantes. Na maior parte dos casos, os bolsistas ANDP são co-patrocinados (em alguns casos, inteiramente patrocinados) por um ou dois escritórios. Bolsas adicionais foram criadas por outros, em alguns casos por escritórios individuais.

Uma das vantagens do processo de seleção, é que os candidatos às bolsas são apresentados às instituições patrocinadoras durante ou muito no começo do seu terceiro ano de faculdade de Direito e, no caso das bolsas Skadden, eles ficam sabendo se foram selecionados no início do mês de dezembro. Isto dá aos candidatos não selecionados e seus patrocinadores, um considerável tempo para buscar outras alternativas de financiamento. Antes do início das bolsas Skadden, a maior parte das instituições de Direito Público sequer entrevistou estudantes terceiro-anistas, e as poucas que o fizeram esperaram muitos meses do ano letivo para fazê-lo.

Obviamente, a maior parte dos escritórios de advocacia não conta com recursos para estabelecer uma grande fundação, como fez Skadden, Arps. Entretanto, se cada escritório que pudesse financiar um ou dois bolsistas o fizesse, isto poderia aumentar tremendamente as oportunidades de trabalho nas instituições de Direito Público. Também aumentaria substancialmente o número de indigentes e organizações sem fins lucrativos que tais instituições poderiam servir efetivamente.

Tais esforços não devem ser substitutos para os programas *pro bono*. O Skadden, Arps reconheceu isto quando lançou seu “Programa Solidário”. Foi afirmado que o escritório continuaria a aumentar a quantidade de trabalho *pro bono* feito por seus advogados, associados de verão e assistentes legais. Aliás, o escritório utilizou seus bolsistas para encorajar ainda mais advogados a fazerem trabalho *pro bono*. Como um resultado direto da presença dos bolsistas nos eventos *pro bono*, outras interações entre os bolsistas atuais e antigos, e o programa *pro bono* do escritório, muitas das organizações das quais bolsistas Skadden fazem ou fizeram parte, receberam assistência suplementar de advogados do Skadden, Arps, associados de verão, assistentes legais e equipe de suporte, através do programa *pro bono*.

CONCLUSÃO

Os escritórios de advocacia devem melhorar sistematicamente seus programas *pro bono*. Fazendo isso, estarão ajudando os grupos e indivíduos menos favorecidos de nossa sociedade. Isto também ajuda a lapidar a experiência e formação dos advogados do escritório, associados de verão e paralegais.

Além disso, é através do programa *pro bono* que muitos escritórios de advocacia são expostos à forma como nosso sistema jurídico lida com questões legais dos menos favorecidos em nossa sociedade. Em muitos casos, os advogados usaram o conhecimento obtido através do trabalho *pro bono* para pleitear mudanças no sistema. Talvez a mudança mais importante, e ainda nãoconcretizada, seja garantir a todos aqueles que não podem contratar um advogado, a efetiva e séria representação em casos civis – um direito que, ao menos como princípio constitucional, já existe em casos criminais.