

# A CULTURA DO EMPREENDEDORISMO JURÍDICO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS A PARTIR DO COACHING

## THE CULTURE OF LEGAL ENTREPRENEURSHIP IN PUBLIC UNIVERSITIES FROM COACHING

Fredson Timbira Dias dos Santos<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo examina a construção da cultura do empreendedorismo jurídico em universidades públicas através do coaching. Embora a relação entre universidades públicas e setores produtivos no Brasil seja limitada, nos Estados Unidos, essa cultura é mais intensa, influenciando globalmente desde o século XX. Universidades são centros de produção de conhecimento e avanço profissional. Contudo, dependendo da concepção política de cada país, o empreendedorismo acadêmico pode ser facilmente adotado ou enfrentar barreiras culturais. Por exemplo, enquanto os EUA têm uma forte tradição de empreendedorismo acadêmico, o Brasil, apesar de avanços, ainda vê essa cultura prejudicada por fatores políticos e econômicos. No contexto brasileiro, em particular, o debate sobre o papel do Estado na economia, especialmente na educação, é intensificado pelas crises políticas e econômicas atuais. Assim, surgem questões sobre a promoção do empreendedorismo, especialmente jurídico, em universidades públicas. Como o coaching pode auxiliar nesse processo, unindo academia e setores produtivos? Este trabalho defende que o empreendedorismo, comum no mundo empresarial, é crucial no ambiente acadêmico, especialmente no campo jurídico, tradicionalmente voltado para o serviço público. Um argumento adicional para este estudo é a crescente relevância do coaching glo-

---

1 Professor Assistente de Direito Civil e Constitucional da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Mestre em Direito do Estado e Cidadania pela Universidade Gama Filho (UGF) e Pós-Graduado em Direito Civil e Processo Civil pela Universidade Gama Filho. Atualmente exerce o cargo de Coordenador do Colegiado de Direito do Departamento de Educação do Campus XII, da Universidade do Estado da Bahia.

balmente e seus benefícios para o desenvolvimento humano e institucional. O artigo adota o método indutivo de Francis Bacon, analisando como o coaching pode influenciar a cultura empreendedora na academia, especificamente na Universidade do Estado da Bahia, em Itaberaba.

**Palavras chaves:** Empreendedorismo - Jurídico - Coaching

**Abstract:** This article explores the development of legal entrepreneurship culture in public universities through coaching. While the relationship between public universities and productive sectors in Brazil is limited, in the United States, this culture is more pronounced, having a global influence since the 20th century. Universities are hubs for knowledge production and professional advancement. However, depending on a country's political perspective, academic entrepreneurship can either be readily embraced or face cultural barriers. For instance, while the U.S. boasts a strong tradition of academic entrepreneurship, Brazil, despite progress, still finds this culture hindered by political and economic factors. Particularly in Brazil, debates about the state's role in the economy, especially education, are exacerbated by ongoing political and economic crises. This context raises questions about promoting entrepreneurship, specifically in the legal field, within public universities. How can coaching assist in this endeavor, bridging the gap between academia and productive sectors? This paper argues that entrepreneurship, prevalent in the business world, is vital in the academic setting, especially in the legal domain traditionally oriented towards public service. A further rationale for this study is the rising global significance of coaching and its benefits for human and institutional development. The article employs the inductive method by Francis Bacon, examining how coaching can cultivate an entrepreneurial spirit in academia, specifically at the State University of Bahia in Itaberaba.

**Keywords:** Entrepreneurship - Legal - Coaching

## INTRODUÇÃO

Em meio às profundas crises econômica e política que o Brasil enfrenta, a aproximação da universidade com os setores produtivos emerge como um potencial catalisador para inovação e desenvolvimento tecnológico e econômico. Desde o final da eleição presidencial de 2014, o debate político intensificou-se em torno do ajuste fiscal, tendo em vista as distorções entre receitas e despesas no orçamento público.

Independentemente das motivações político-eleitorais, esse foco no ajuste fiscal criou incertezas que impactaram o mercado, sublinhando a importância do equilíbrio fiscal em todos os níveis governamentais. Em meio a essa discussão, ressurgiu o debate sobre o papel do Estado na economia, especialmente na educação. Essa situação levou a um reexame das estratégias para recuperação econômica, controle de gastos e, em alguns estados, até mesmo a discussões sobre cortes em áreas essenciais como educação e saúde.

Discussões sobre crise econômica, ajuste fiscal, equilíbrio financeiro, fizeram setores da economia, dos poderes constituídos e dos entes federados pensarem e repensarem em estratégias para a retomada da economia, da redução dos gastos públicos, do aumento do emprego e do controle da inflação. Segundo o Esquerda Diário (2015), essa crise é resultado de uma “ponte” neoliberal do PMDB<sup>2</sup>. Questões sobre folha de pagamento, manutenção de direitos sociais e intervenção máxima do Estado na economia viabilizaram fortes discussões sobre a necessidade de adoção de estratégias para a saída da crise econômica que assolou o país desde 2014 até os dias atuais. Neste cenário, entes federados como o Estado do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia, dentre outros, já discutiram, discutem ou implementam ações para parcelamento de salários dos servidores, cortes de despesas

---

2 Importante destacar o documento intitulado “Uma ponte para o Futuro”, divulgado pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro, no dia 29 de novembro de 2016. No último dia 29, o PMDB apresentou um documento intitulado “Uma ponte para o futuro” que é um conjunto de propostas neoliberais em base a um diagnóstico de conjuntura e da crise no país. São políticas que inclusive vão no sentido do programa defendido por Armínio Fraga para enfrentar a crise. Fraga, figura ligada aos banqueiros e à FHC, foi indicado por Aécio Neves (PSDB) para ser seu ministro da Fazenda durante a campanha presidencial do ano passado.

com a educação, saúde, investimentos, etc. No campo da educação, o contingenciamento de verbas públicas destinadas à educação superior tem levado à discussão de longa data do que se denomina sucateamento das universidades.

Nesta ambiência político-econômica, nunca foi tão imperativo deflagrar mecanismos de sobrevivência por partes das universidades para o fomento de receitas extra-orçamentárias e para minimizar os efeitos dos cortes de verbas públicas e do sucateamento. A cada dia, os governos, em especial no Estado da Bahia, têm promovido ações concretas de limitação da autonomia universitária controlando e fiscalizando o orçamento público. Diante desta situação, desperta-se, antes mesmo da crise que se agravou desde 2014, uma necessidade de discussão e implementação de políticas empreendedoras nos espaços públicos, em que pese o Brasil já ser considerado um dos países mais empreendedores do mundo, não obstante falte-lhe inovação. Essa falta de inovação é apontada por alguns autores como um dos fatores que dificultam o desenvolvimento econômico e social do país (DORNELAS, 2017).

Globalmente, universidades e mercado têm buscado maior aproximação, com instituições renomadas nos EUA, como Babson College, Stanford e Baylor University, liderando o caminho. Essas universidades vão além da mera produção de conhecimento, contribuindo ativamente para o desenvolvimento tecnológico e econômico de seus países. No Brasil, há uma resistência cultural que muitas vezes separa o mundo acadêmico do setor privado.

A partir desta conjuntura, nada mais propício ao desenvolvimento da cultura empreendedora num ambiente diferente do que se está habitualmente acostumado, como no espaço universitário, numa tentativa de melhoria não apenas da aproximação da universidade com o setor privado, mas também como mecanismo alternativo ao incremento de receitas financeiras e no combate ao sucateamento das universidades no Brasil. A partir desta contextualização problemática, a pesquisa parte de um cenário específico, isto é, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Educação, Campus XIII, como experiência a ser desenvolvida, num especial momento de implantação do Curso de Bacharelado em Direito, recém iniciado em 2016, a fim de se questionar de que forma

é possível desenvolver a cultura empreendedora na universidade pública, a partir do empreendedorismo jurídico e os processos de coaching, e potencializar o desenvolvimento acadêmico, científico e econômico da cidade de Itaberaba? Esta inquietação surge como grande desafio que não se esgota num simples artigo científico, mas num processo contínuo e duradouro de implementação de uma série de ações experimentais com o auxílio do coaching como processo e como resultado, seja formal ou informal, por meio da gestão, dos professores e dos alunos, assim também com o diálogo com os setores produtivos naquela comunidade.

A pesquisa se mostra de grande relevância acadêmica e científica porque aponta para uma solução de um problema sério que assola as universidades públicas, que é a falta de recursos financeiros e de relevância social porque busca desenvolver a cultura empreendedora na universidade, campo outrora destinado apenas ao desenvolvimento científico e de formação de profissionais, sem, contudo, se preocupar com a articulação com o mercado. Do ponto de vista jurídico, uma pesquisa desta natureza aponta para algo inovador, porque é incipiente no universo acadêmico e pela carência de literatura sobre a área.

O objetivo do trabalho consiste em uma pesquisa de intervenção com foco na melhoria do ambiente corporativo na Universidade do Estado da Bahia, visando implantar a cultura corporativa empreendedora por meio do coaching para a área jurídica. Parte-se do ambiente acadêmico para o mercado, a fim de encontrar caminhos para o desenvolvimento local e regional.

A metodologia adotada baseia-se na abordagem Personal & Professional Coaching, utilizando o método FARM (FOCO, AÇÃO, RESULTADO e MELHORIA CONTÍNUA) . Este estudo também se inspira no método indutivo de Francis Bacon (2017), que consiste em “observar os fatos, estabelecer relações entre eles, formular hipóteses e testá-las experimentalmente” , focando em como o coaching pode influenciar positivamente a cultura empreendedora no ambiente acadêmico. Durante o desenvolvimento do projeto piloto a pesquisa viabiliza a adoção dos processos de coaching formal e informal, melhor delimitados durante o trabalho. Entretanto, para o artigo que ora se apresenta a metodologia, então, resultará da análise de procedimentos hipoteticamente considerados que propiciarão

fomentar o empreendedorismo num ambiente acadêmico, desde a gestão, passando pelos professores e alunos do Curso de Direito da Universidade do Estado da Bahia, no Departamento de Educação, Campus XIII, em Itaberaba – Ba.

O trabalho tomará como base o método indutivo originalmente desenvolvido por Francis Bacon, tomando por base o conhecimento resultante da concordância e da variação dos fenômenos que, se devidamente observados, apresentam a causa real dos fenômenos. Esse fenômeno resulta dos processos de coaching e a maneira como é possível desenvolver a cultura empreendedora no universo acadêmico.

## **O EMPREENDEDORISMO EM UNIVERSIDADES**

Existe uma crença de que o sistema de ensino atual foi pensado para formar empregados e não empreendedores, seres criativos e inovadores, capazes de construir uma nação. Esta crença foi desafiada por Robert Kiyosaki (2013), ao escrever a obra “Empreendedorismo não se aprende na escola” , e desafio o sistema de ensino questionando o porquê boas notas não garantem o sucesso profissional e a independência financeira das pessoas. Desta forma, o autor entende que os estudantes com as melhores notas não serão, necessariamente, os melhores pensadores, os mais criativos e os que serão os futuros visionários em grandes negócios ao redor do mundo. Ele evidencia que às vezes alunos medianos segundo os padrões de educação vigente têm mostrado crescimento e tornados grandes empresários e empreendedores, isto é, não há relação de causa e efeito.

Assim também no ambiente universitário a referida lógica se repete, considerando a retórica de que todo mundo tem que ter nível superior e que nossa educação apenas forma técnicos sem vivência de mercado ou mesmo distante e insensíveis das demandas da sociedade. Esse cenário de cultura universitária tem se mostrado evidente, especialmente com a adoção de políticas públicas voltadas à educação, a partir de PROUNI, FIES, com o exponencial crescimento de oferta de vagas na educação superior sob o argumento de democratização do ensino público e privado.

Segundo Ricardo Shinaider de Aguiar (2018), o empreendedorismo no mundo começa a ser ensinado entre as décadas de 70 e 80 do século XX, em especial nos EUA, tendo muitos dos resultados compartilhados e demonstrados pelas Universidades College, Stanford e Baylor University, conforme citado alhures. Diz o autor que estas Universidades são centros de excelência em ensino, não dispensando o link desenvolvido entre alunos e o mercado, oferecendo-os oportunidades de carreira empreendedora. Em sua dissertação de mestrado, Aguiar analisa o caso da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), que possui um programa de fomento ao empreendedorismo acadêmico chamado Inova Unicamp. O autor destaca as principais iniciativas e desafios da Unicamp para estimular a cultura empreendedora entre seus estudantes, professores e pesquisadores.

Nos EUA, a conexão entre as universidades e os setores produtivos é muito evidente e fortalecida, sempre a partir da cultura do empreendedorismo, o que demonstra uma tradição que em muito se difere da realidade brasileira. Culturalmente nos EUA as universidades são financiadas por grandes empreendedores, o que não coincide com a realidade local. Isto se dá, em razão da adoção do modelo de Estado distinto no Brasil e nos EUA, enquanto lá o foco é no privado, aqui o foco é no público, tornando a adoção de políticas públicas educacionais distintas em razão.

No Brasil, existe uma organização de apoio ao empreendedorismo para empreendedores que desde 2000 tem fomentado o uso e a compreensão do empreendedorismo, algo inclusive pouco difundido até em dicionários. Essa organização é a Endeavor Brasil, uma entidade social que faz parte de uma rede global presente em mais de 30 países. A missão da Endeavor Brasil é “multiplicar o poder de transformação dos empreendedores que sonham grande, executam com excelência e crescem de forma ética e sustentável” (ENDEAVOR BRASIL, 2021). Esse cenário de fomento ao empreendedorismo aparece mais forte no Brasil a partir do século XXI, tornando o país um dos maiores difusores do termo e as universidades aqui já têm percebido esse movimento, atuando cada vez mais sobre o tema. Segundo Aguiar (2018), as universidades brasileiras têm buscado estimular a cultura empreendedora entre seus estudantes, professores e pesquisadores, por meio de programas de fomento à inovação e ao empreendedorismo acadêmico.

Algumas universidades brasileiras têm despontado na liderança deste movimento confluyente entre academia e setores produtivos, a exemplo da Universidade Estadual do Ceará, a partir de estudos desenvolvido pela professora Ana Silva Ipiranga (2017), que publicou um livro sobre a temática, intitulado “O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade – empresa – governo”. Nesse livro, a autora apresenta os resultados de uma pesquisa realizada sobre o empreendedorismo acadêmico no Brasil, com foco na Universidade Estadual do Ceará. A autora aborda os conceitos, as características e os desafios do empreendedorismo acadêmico, bem como as políticas públicas e as iniciativas institucionais que visam estimular essa prática.

## **O EMPREENDEDORISMO JURÍDICO**

Na área jurídica é comum encontrar entre os diversos profissionais um perfil formal e conservador. Este perfil tem se apresentado, de certa forma, de maneira muito acentuada por diversos fatores que envolvem a formação jurídica nos Cursos de Bacharelado em Direito. O Direito em si já carrega traços distintivos da formalidade. Para isso, o positivismo jurídico no mundo contribui consideravelmente com sua vertente legalista do direito ao positivar as normas jurídicas. Segundo Reale (2002), o positivismo jurídico é “a corrente de pensamento que concebe o direito como um conjunto de normas postas pelo Estado, independentemente de sua conformidade ou não com valores éticos ou religiosos” .

Esse perfil dos profissionais da área do Direito tem sido questionado pelos profissionais das diversas áreas de gestão, em face da necessidade de quebra de paradigmas e das novas oportunidades que desafiam a prática jurídica no dia-a-dia. O contexto atual no Brasil tem inserido a figura jurídica como elemento essencial nos negócios, sendo também fundamental para o processo de tomada de decisão na esfera particular do operador do Direito quanto na área empresarial.

Diante desta nova oportunidade e ao mesmo tempo desafio para o novo profissional da área jurídica, há uma necessária evidência no aperfeiçoamento com profissionais que tenham uma maior

abertura a visões sistêmicas de negócio, envolvendo diversas áreas da gestão, tais como: área financeira, tecnológica, de recursos humanos, de administração e até coaching. Essa relação embrionária é demandada porque o líder de qualquer organização jurídica, seja escritório de advocacia ou até de um departamento jurídico, deve gerenciar pessoas com diversos comportamentos, desenvolver técnicas e habilidades financeiras, de redução de custos, de planejamento, de comunicação integrada, de alta performance e foco em resultados. Enfim, tudo por conta de uma pressão de mercado gerada pela alta competitividade dos negócios jurídicos. E a pergunta que não pode deixar de ser feita é saber como os Cursos Jurídicos estão preparando os alunos de Direito para essa nova realidade? Inevitavelmente o bacharel em Direito que se transforme em advogado deve ter cada vez mais perfil empreendedor e para empreender necessita-se desenvolver comportamentos empreendedores, que indiscutivelmente apenas com o fomento da assessoria e consultoria em gestão não é suficiente sem o desenvolvimento humano a partir dos processos de coaching.

Nesta lógica, o Sebrae no Brasil tem desenvolvido uma metodologia da ONU (Organização das Nações Unidas) denominada Empretec, que tem por fim desenvolver as características comportamentais empreendedoras, fazendo com que o indivíduo identifique em si e nos outros comportamentos empreendedores. Segundo o Sebrae (2021), o Empretec é “um seminário desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) que testa e potencializa o seu comportamento empreendedor”. O Empretec é baseado em uma pesquisa realizada pelo psicólogo David McClelland, que identificou dez características essenciais para o sucesso empresarial (SEBRAE, 2021).

O empretec desenvolve as 10 principais características comportamentais empreendedoras, que, sem embargos de divergência conceitual, demonstram o reconhecimento da busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informação, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Segundo Dornelas (2001, p. 37), o empreendedorismo é “a capacidade de criar e construir algo a partir de muito pouco”. Desenvolver comportamentos empreendedores nos Cursos de Bacha-

relatos em Direito, seja por meio de articulação com o Sebrae ou até mesmo por meio de inserção de disciplina jurídica articulada na matriz curricular do Curso, é uma excelente estratégia para a cultura empreendedora na universidade. Sabe-se que os grandes e pequenos negócios demandam uma avaliação das implicações jurídicas no chamado core business de cada cliente específico e o profissional do direito, ao iniciar o seu negócio, deve ampliar sua visão para conhecer detalhadamente o próprio negócio que faz, do modelo econômico, da atividade tecnológica e também do próprio mercado correspondente. Nesse sentido, Oliveira (2019) afirma que o advogado empreendedor deve ter uma visão holística do seu negócio e do seu cliente, buscando soluções inovadoras e eficientes para os problemas jurídicos.

O profissional da área jurídica que se aventura no mundo dos negócios deve já sair da Universidade conhecedor destes novos desafios, sob pena de iniciar mal um negócio e se frustrar naturalmente com a não obtenção dos resultados almejados. A atuação no meio jurídico, assim como na área de saúde, na administração, na contabilidade ou em qualquer outra área técnica, demanda do profissional cada vez mais a utilização de métodos de estratégia focada na prevenção e antecipação, devendo, ainda, integrar ao objetivo de qualquer negócio todos os processos internos corporativos. Assim, cabe a este profissional uma função de extrema responsabilidade que é a de executivo e gestor. É o famoso ditado: para ser bom negócios precisa-se saber e dominar negócios.

Desta maneira, no mundo dos negócios jurídicos não há mais espaços para a única figura do advogado técnico e generalista. Não basta o conhecimento das causas dos problemas das pessoas, e recomendar-lhes o peticionamento correto para a satisfação dos interesses pessoais dos clientes. É necessário conhecer de forma mais minuciosa as implicações dos problemas na vida do cliente, nos aspectos emocionais, e de hábitos de vida. Ater-se a teses jurídicas deixou de ser o centro do negócio jurídico. O diferencial é agregar valor à vida das pessoas, é se antecipar aos problemas das pessoas e demonstrar capacidade de resolvê-los.

O futuro bacharel e advogado necessita de conhecimentos para ser bom orientador, conselheiro, negociador e condutor de negócios. E outro grande desafio é saber como desenvolver tantas

novas habilidades e competências nos alunos de Direito para lidar com esses novos desafios, diante de um quadro de formação jurídica tido por conservador e focado em regras de direito? Certamente a resposta pode estar na necessidade de reestruturação de mudança de matriz curricular dos projetos pedagógicos, alinhando disciplinas do eixo de formação profissionalizante e eixo de formação prática com conhecimentos de outras áreas como administração, contabilidade, economia, coaching e marketing.

De acordo com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em seu Curso de Direito, foi instituída a Certificação Instrumental em Empreendedorismo na área Jurídica, com o objetivo de desenvolver competências e habilidades empreendedoras nos estudantes. Para obter a certificação, os alunos devem cursar três disciplinas na matriz curricular, a saber: Formação do Empreendedor (04 créditos); Gestão de Pessoas (02 créditos); e, Plano de Negócios (04 créditos).

Como forma de construção da cultura empreendedora nos Cursos de Bacharelado em Direito, foram citados e articulados acima alguns exemplos, mas afinal, o que se entende por empreendedorismo? Empreender é um ato de quê? De fazer e fazer é a resposta. Segundo Maximiniano (2006, p. 3), empreendedorismo é “o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”. Empreender vem do latim *impredere* que significa “decidir realizar tarefa difícil e laboriosa” (MAXIMINIANO, 2006). Nessa mesma linha, Dolabela (1999, p. 41) entende que “o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio”.

É nesta linha de raciocínio que comungamos da ideia de que embora o Brasil seja um país empreendedor, no mundo empresarial, no ambiente acadêmico e especialmente jurídico não somos. E este ambiente não tem sido propício ao desenvolvimento da cultura empreendedora nos alunos dos cursos jurídicos porque, em especial no ambiente da Universidade Pública, empreender não é visto como algo positivo, ambiente este que muitas das vezes se cria o hábito recorrente de sempre esperar

pelo Estado como forma de prover todas as necessidades. Além disto, por uma opção de relação do Estado na Ordem Econômica indicativa de intervenção máxima, de aumento do tamanho dos órgãos públicos, criou-se uma falsa expectativa de que os cargos públicos na área jurídica são os melhores porque têm os melhores e maiores salários, logo o serviço público seria a única forma de segurança de uma carreira promissora. A partir desta premissa, tem-se no aspecto visual uma percepção desde os primeiros semestres dos Cursos de Direito uma preferência dos alunos pelo concurso público. E na Universidade do Estado da Bahia, Campus XIII, Itaberaba, esse cenário não é diferente.

## **EMPREENDEDORISMO JURÍDICO E OS PROCESSOS DE COACHING**

Após discorrer sobre o empreendedorismo e a universidade, bem como o empreendedorismo jurídico, é chegado o momento de compreender a relação entre este e os processos de coaching. Mas afinal, o que é coaching? Onde e como ele surgiu?

Reis (2014, p. 23) nos conta a história de Tim Gallwey, ex-aluno da Universidade de Harvard na década de 1970, que é considerado o precursor do coaching. Segundo o autor, Gallwey ensinava as pessoas a jogar tênis e em um certo dia ele reparou que seus alunos pareciam melhorar no jogo, mesmo sem ele apresentar um grande desafio ou dar quaisquer instruções, porque notou que, no subconsciente, seus alunos estavam percebendo o seu próprio potencial. Foi por meio da observação de um treinador que o coaching começa a ser percebido e associado inicialmente à prática de esporte.

“Coach” é uma palavra de origem inglês, que significa instrutor ou treinador. Em síntese, se apresenta como aquele que ensina. Já a palavra “coaching”, modernamente pode ter várias acepções. A primeira delas é a vinculação do termo a ideia de processo, ou seja, coaching como processo. Nesta perspectiva, como todo processo, o coaching deve ter início, meio e fim, com a utilização de metodologia própria e estruturada, a partir do uso de métodos, técnicas e instrumentos cientificamente validados, com o fim de conduzir pessoas, times ou empresas a alcançarem seus objetivos de maneira mais rápidas.

De acordo com Matta (2015), coaching pode ser visto como uma parceria estabelecida entre o coach e o cliente, na busca de evolução, crescimento, aperfeiçoamento, felicidade, o bem estar e o aprimoramento da qualidade de vida do coachee, ou seja, pautado pela relação de confiança e parceria. O autor também associa a palavra coaching a uma profissão, porém não regulamentada, na qual o coach negocia diretamente suas condições de trabalho como cliente. Além disso, Matta (2015) classifica coaching como resultado, demonstrando a relação de causa e efeito entre o resultado final de algo e suas ações prévias. Nesse ponto, o coaching como resultado tem a virtude de mudar radicalmente o padrão de pensamento das pessoas, fazendo-as refletirem e gerarem o autoconhecimento e autocrítica necessários à compreensão de responsabilidade pelas ações e seus resultados.

Na perspectiva aqui trazida, trabalharemos o coaching como processo e resultado. Essa será uma forma, acreditamos, que poderá viabilizar a cultura jurídica empreendedora na área jurídica. Não obstante, para viabilizar a propriedade da argumentação, é necessário, antes, compreender o coaching também numa perspectiva informal, já que o coaching também pode ser feito de maneira formal e informal.

A depender da situação do cliente, do time ou da empresa, é possível utilizar as duas formas de se fazer coaching. Porém, a partir de uma perspectiva de gestão universitária, quando se pretende mudar comportamentos e implantar a filosofia de uma cultura organizacional, o mais indicado é o coaching formal, a partir do coaching como processo com sessões formais e prazo predeterminado. Aqui, uma boa estratégia e, como visto, a forma como se perseguirá os objetivos propostos neste trabalho, o coaching informal será o elemento central. Nisto, recorreremos a uma das técnicas mais impactantes no coaching, como todo e qualquer coaching, o do poder das perguntas no processo de coaching.

Como dito, o coaching se realiza por meio de conversações entre o coach e o coachee e isto ocorre na perspectiva do diálogo, ouvir e ser ouvido, fazer sentir presente e importar como o outro. No poder das perguntas, o coaching permite incluir o ser humano e essa inclusão viabiliza e é orientado pela consciência, chegando-se a um resultado ético orientado pelos valores. Em síntese, fazer a

pergunta correta, na hora certa faz com que o coach encontre a resposta que procura, sem indução ou julgamento.

Com a arte da pergunta, o coaching permite ao coachee explorar novas opções e oportunidades, definir objetivos e planos de ação, de gerar motivação e comprometimento, estabelecer parceria, confiança, desafiar crenças e tantos outros benefícios ou resultados. E para se fazer a pergunta certa, é necessário, como nos ensina, Villela da Matta e Flora Victoria, observar três aspectos, a saber: estar totalmente presente, escuta ativa, timing e sensibilidade.

Segundo Vogt, Brown e Isaacs (2003):

“A utilidade do conhecimento que adquirimos e a eficácia das ações que empreendemos dependem da qualidade das perguntas que fazemos. As perguntas abrem as portas ao diálogo e à descoberta. São convites à criatividade e ao pensamento inovador. E por gerar insights criativos, podem iniciar a mudança. (Tradução nossa)

Com esse aprendizado, é possível perceber que o coach é mais um questionador do que um falante. Pergunta mais do que responde e evita julgar, para não impor seus valores sobre o coachee. Em sendo um questionador, a pergunta efetivamente viabiliza o coachee a acreditar que está no controle, talvez, certamente pelo fato de as pessoas terem a enorme necessidade de falar e contar histórias. Mas, mais importante do que isso é o fato de o coach conduzir qualquer sessão ou encontro de modo a fazer qualquer pessoa encontrar seus próprios caminhos.

Ao reconhecer o processo de coaching, sua importância e suas implicações práticas, passaremos a compreender a realidade sobre a qual se pretende relacionar o coaching com a noção de empreendedorismo jurídico. Assim, em que contexto o coaching pode e deve ser uma boa opção para desenvolver essa cultura empreendedora nas universidades públicas?

Os números de advogados e de faculdades de direito no Brasil são impressionantes. Segundo o Blog Exame de Ordem, a OAB estima que o Brasil tenha mais de 1,4 milhão de advogados em 2021. Esse número representa um aumento de cerca de 10% em relação a 2019, quando havia 1,3 milhão de

profissionais registrados na Ordem. O Brasil é o país com maior número de advogados no mundo, superando os Estados Unidos, que têm cerca de 1,3 milhão de advogados para uma população de 329,5 milhões de habitantes. Nesse cenário competitivo, Bertozzi (2017) afirma que a visão de negócios e o empreendedorismo hoje são caminhos essenciais para o sucesso de qualquer negócio jurídico. Entretanto, isso de forma isolada não é suficiente. Um dos grandes desafios para este novo profissional é saber como lidar com os desafios da carreira jurídica e como administrar seu próprio negócio.

Na área jurídica, houve uma grande transformação no mercado de trabalho nos últimos 10 ou 20 anos. Esse mercado em transformação tem exigido cada vez mais conhecimentos e mudança de perfil do advogado no Brasil. Apenas para se ter uma ideia, nos Estados Unidos, vários ou centenas de websites oferecem serviços de coaching para advogados, destacando-se, dentre outros, os sites de Daniel Roberts e o de Phyllis Sisenwine, tamanha é a cultura do coaching incorporada a área jurídica naquele país.

A partir do processo de coaching será possível iniciar uma proposta de mudança lenta, gradual e consistente na forma de se fazer a Universidade. Sabendo-se dos desafios em se implementar a cultura corporativa do empreendedorismo na Universidade Pública, por meio de uma série de estratégias utilizadas no coaching é possível mudar radicalmente esta forma antiga de pensar. A começar pelo período turbulento pelo qual passa o país, com graves crises financeiras que, de certa forma, atingem a Universidade Pública não apenas com o sucateamento, mas com as inúmeras tentativas dos governos em limitar a autonomia universitária. Em tempos de interiorização do ensino superior público, a Universidade do Estado da Bahia tem se destacado com a crescente oferta de cursos de graduação pelo interior da Bahia. Apenas na área jurídica, a Uneb conta com 8 (oito) cursos de bacharelados em Direito.

O mais recente é o Curso de Direito de Itaberaba, que iniciou suas atividades em janeiro de 2016, após o Conselho Superior Universitário (CONSU) autorizar a oferta regular de 50 vagas anuais. Já sob esta nova ambiência, seguindo a tendência de fortalecimento da cultura empreendedora no mercado jurídico, o momento para a mudança de matriz curricular e gestão universitária são propícios

à disseminação do coaching naquele espaço público.

O desenvolvimento de palestras, workshops educacionais, o uso da metodologia das sessões de coaching nas salas de aula, bem como o desenvolvimento do coaching informal, com reuniões do Colegiado de Curso, Conselho Departamental, dando e recebendo feedbacks, no atendimento aos alunos, são estratégias iniciais que poderão viabilizar o fomento desta cultura empreendedora. Em si, estas estratégias criam o desejo, despertam interesses e a partir daí, com um projeto de pesquisa ou mesmo de extensão é possível desenvolver a perspectiva do coaching na área educacional, por meio de processos formais, de maneira mais estruturada, com início, meio e fim, a fim de que em um período de médio a longo prazo, ser possível efetivamente aferir os primeiros resultados nestes propósitos.

A integração da academia com os setores produtivos, promovendo a cultura empreendedora, demanda estratégias bem definidas e decisões políticas dos órgãos deliberativos da Universidade do Estado da Bahia. Iniciar com um projeto de extensão que funcione como um experimento piloto pode ser um passo significativo. Essa conexão pode ser fortalecida através de parcerias com a OAB Subseção de Itaberaba, incentivando eventos jurídicos que estimulem o interesse em áreas voltadas à gestão de escritórios de advocacia, tais como Controladoria Jurídica, Marketing Jurídico, Liderança, Empreendedorismo, Coaching para Advogados, Finanças na Advocacia e Precificação na Advocacia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo e o coaching estão intrinsecamente conectados e podem fomentar o desenvolvimento de uma cultura organizacional robusta em qualquer ambiente. O empreendedorismo, conforme discutido neste trabalho, está relacionado a comportamentos humanos inatos e desenvolvidos. Não é suficiente apenas discutir a ideia; é crucial demonstrar um comportamento empreendedor ativo.

No Brasil, o empreendedorismo jurídico ainda está em seus estágios iniciais, mas apresenta um vasto potencial para exploração e integração no ambiente universitário jurídico. O coaching, se

implementado de maneira sistemática e estruturada na gestão universitária, pode ser uma ferramenta eficaz nesse processo, seja através de um programa formalizado de Executive Coaching ou através de práticas informais.

Estas ações de fomento ao empreendedorismo jurídico podem ser estimuladas pelo processo de coaching, de maneira estruturada metodologicamente na gestão universitária, por meio de um programa de Executive Coaching, ou até mesmo pela adoção do coaching informal. Este, por sinal, seria o melhor caminho para se construir, gradativamente, essa tendência. A partir de ações de dar e receber feedbacks, do estímulo ao planejamento, da mudança comportamental dos alunos de Direito no trato de questões circunstâncias e de crises, na análise de cenários e resolução de problemas, na autoeficácia como forma de desenvolver as pessoas e dotá-las de confiança necessária à execução das ações e propósitos, no desenvolvimento de lideranças, seja com o uso de metodologias de ensino em sala de aula com o estímulo de trabalho em equipe, considerando-o uma competência que pode ser desenvolvida, etc. Em síntese, ações espontâneas de superação de crenças limitantes e potencializando os alunos a darem o seu melhor, gerando melhoria contínua e com aprendizado, se construirá um conceito diferente de sucesso na vida universitária, que ultrapassa os horizontes do objetivo a ser alcançado ao ser aprovado em mero concurso público ou prova da OAB.

Especificamente na Universidade do Estado da Bahia, Campus XIII, Itaberaba, o atual momento de concepção do curso apresenta uma oportunidade valiosa para integrar disciplinas focadas na gestão jurídica, como Marketing Jurídico, Controladoria Jurídica, Gestão Financeira na Advocacia, entre outras. Isso exige uma decisão política e estratégica do Colegiado de Direito para alinhar o currículo com as tendências emergentes, sem violar as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 09/2004 do CNE, alterada pela Resolução nº 05/2018.

No Brasil, as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Direito também passaram por algumas mudanças importantes nos últimos anos. A primeira Resolução que instituiu essas diretrizes foi a nº 03 de 2002 do CNE, que foi revogada pela Resolução nº 09 de 2004 do CNE. Essa última contribuiu para a formação de profissionais mais preparados para enfrentar os

desafios do mercado jurídico atual.

No entanto, a Resolução nº 05 de 2018 do CNE, que revogou a Resolução nº 09 de 2004 do CNE, trouxe algumas alterações importantes que tornaram a matriz curricular mais atualizada e alinhada às necessidades do mercado. Uma das principais alterações foi a inclusão de um novo eixo estruturante, denominado “Direitos Humanos”. Este eixo busca preparar os estudantes para atuar no mercado jurídico de forma ética, socialmente responsável e comprometida com a promoção da cidadania e da justiça. Outra alteração importante foi a ampliação da carga horária de disciplinas relacionadas à prática jurídica. A Resolução nº 05 de 2018 do CNE estabelece que os cursos de Direito devem oferecer pelo menos 40% da carga horária total em disciplinas de prática jurídica, sendo que pelo menos 10% devem ser destinados ao Estágio Supervisionado. Isso contribui para a formação de advogados mais preparados para atuar no mercado de trabalho.

No geral, a Resolução nº 05 de 2018 do CNE trouxe uma série de alterações que tornaram a matriz curricular dos cursos de Direito mais atualizada e alinhada às necessidades do mercado. Estas alterações são importantes para a formação de advogados mais preparados para enfrentar os desafios do século XXI.. Logo, seja numa instituição pública ou numa privada, o Colegiado de um Curso tem autonomia para determinar esse novo perfil de formando, ou como se denomina, perfil do egresso no seu projeto pedagógico. Esse perfil deve ser alinhado com o desenvolvimento de competências e habilidades pré-determinadas pelo projeto e aí se tem um espaço oportuno para, ao longo de um ciclo do projeto pedagógico, se desenvolver competências de liderança, por exemplo, nos futuros bacharéis. E como toda e qualquer competência, o coaching dentro do nicho do Skills Coaching se mostra um ótimo caminho para desenvolver essa competência que será útil ao fortalecimento do empreendedorismo jurídico.

Não obstante, isso não é tarefa fácil em se tratando de uma universidade pública<sup>3</sup>. Antes,

---

3 Na universidade pública os processos decisórios partem das instâncias de poder e da gestão democrática a partir de Colegiados, Conselhos Departamentais, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho Universitário. Naturalmente as mudanças não partem necessariamente de cima para baixo. Diferentemente disso, no espaço privado, como por exemplo uma Universidade Privada, o processo de decisão também pode partir de instâncias de poder e democráticas, mas depende muito

porém, será necessário pavimentar um solo que se inicia com o debate ideológico no espaço que tende a ser muito crítico e questionador. Para tanto, há estratégias para se infiltrar essa discussão como necessidade de mudança paradigmática e não há nada melhor do que as iniciativas de workshops educacionais, palestras, eventos jurídicos que tratem das temáticas, até aos poucos ir construindo o interesse e o desejo nessa mudança. Sabendo-se que no ambiente universitário também há discussão sobre o desenvolvimento humano, construção do conhecimento e desenvolvimento de competências, o trato nesta questão é muito sensível, de modo a se criar repúdio facilmente ao termo coaching. A priori, a formação e o conhecimento adequado sobre o processo de coaching de forma despretensiosa é o primeiro passo.

Portanto, em resposta à pergunta provocadora apresentada na introdução - ‘De que forma é possível desenvolver a cultura empreendedora na universidade pública, a partir do empreendedorismo jurídico e dos processos de coaching, e potencializar o desenvolvimento acadêmico, científico e econômico da cidade de Itaberaba?’ - este trabalho sugere que, embora existam desafios significativos, a integração do empreendedorismo e coaching na cultura universitária pode ser não apenas possível, mas também extremamente benéfica. Para tanto, há estratégias para se infiltrar essa discussão como necessidade de mudança paradigmática e não há nada melhor do que as iniciativas de workshops educacionais, palestras, eventos jurídicos que tratem das temáticas, até aos poucos ir construindo o interesse e o desejo nessa mudança.

Em se tratando de necessária mudança comportamental e organizacional, rompendo-se paradigmas e crenças já consolidadas há muito tempo, esse processo deve ser gradual, contínuo e planejado. Por esta razão, o trabalho se mostra como um desafio e não se esgota aqui, seguindo um projeto piloto que ainda está em desenvolvimento, e a melhor forma de se consolidar os propósitos assumidos ainda poderá ser encontrada diante da implantação no tempo.

Os benefícios do coaching para o desenvolvimento da cultura empreendedora na área jurídica são inestimáveis. O coaching focado em resultado, se articulado de maneira formal, a partir de um

---

do interesse privado dos donos ou investidores detentores de ações.

processo com início, meio e fim, adotado por decisão política da instituição, acelera o desenvolvimento de todos os agentes partícipes do processo educacional. E um dos mais significativos benefícios certamente será a abertura de novos horizontes e descobertas de oportunidades de negócios para os egressos do Curso de Direito. Mudança de foco do concurso público para a perspectiva empreendedora na inserção destes profissionais no mercado ainda em potencial. Isso resultará inevitavelmente no fortalecimento da advocacia também, quando se abrirá novos caminhos para os bacharéis recém-chegados à nova profissão de advogados empreendedores. E ao formar advogados empreendedores formar-se-á uma melhor qualidade dos serviços jurídicos, profissionalização dos escritórios de advocacia, investimentos financeiros nesse nicho de mercado e o desenvolvimento local com a profissionalização dos escritórios e departamentos jurídicos.

Em conclusão, o coaching não é apenas uma ferramenta para resolver problemas. É uma metodologia que, quando integrada de forma eficaz, pode transformar a cultura acadêmica e empresarial. O próximo passo é um projeto piloto em uma universidade pública, onde o impacto do coaching no desenvolvimento da cultura empreendedora será observado e avaliado. Apenas através desta implementação prática podemos confirmar se o coaching é de fato a chave para conectar a universidade aos setores produtivos, promovendo uma cultura empreendedora robusta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Ricardo Shinaider de. Empreendedorismo acadêmico: um estudo sobre a Unicamp. 2018. 147 f. Dissertação (Mestrado em Divulgação Científica e Cultural) - Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018.

AGUIAR, Ricardo Shinaider de. Disponível em: <http://www.comciencia.br/comciencia/?section=&edicao=90&id=1110>. Acesso em: 15 de janeiro de 2016.

BACON, Francis. Novum Organum. Alemanha: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.

BERTOZZI, Rodrigo. Marketing jurídico essencial: estratégias, ideias e inovações para a construção de marcas jurídicas de sucesso. Curitiba: Juruá, 2012.

BERTOZZI, Rodrigo. A nova era das marcas jurídicas: como construir uma advocacia de sucesso!

Curitiba: Juruá, 2012.

BERTOZZI, Rodrigo. Advocacia: as leis do relacionamento com o cliente – pessoa física, sindical e empresarial.

BERTOZZI, Rodrigo. Marketing jurídico: os neurojurídicos, as novas ideias e ferramentas estratégicas. 2 e. Curitiba: Juruá, 2012.

BERTOZZI, Rodrigo; BUCCO, Renata. Marketing jurídico: o poder das novas mídias. Curitiba: Juruá, 2012.

BRASIL. Resolução nº 09 de 2004 do Conselho Nacional de Educação. Estabelece as Diretrizes Nacionais do Curso de Bacharelado em Direito.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Disponível em: <<http://www.esquerdadiario.com.br/Entenda-qual-e-a-ponte-neoliberal-do-PM-DB-para-a-criese>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2016.

Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2015/04/06/brasil-e-o-pais-mais-em-preendedor-do-mundo-mas-falta-inovacao.htm>>. em: 20 de fevereiro de 2016.

Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/empretec,-d97915a0460e5410VgnVCM2000\\_003c74010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/empretec,-d97915a0460e5410VgnVCM2000_003c74010aRCRD)>. Acesso em: 25 de janeiro de 2016.

Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Core\\_business](https://pt.wikipedia.org/wiki/Core_business)>. Acesso em: 29 de janeiro de 2016.

Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/direitouni/direitouniCapa/direitouniGraduacao/direitouniGraduacaoDireito/direitouniGraduacaoDireitoCertificacao/direitouniGraduacaoDireitoCertificacaoEmpreendedorismo>>. Acesso em: 29 de janeiro de 2016.

Disponível em: <<http://blog.portalexamedeordem.com.br/blog/2015/06/futuro-da-advocacia-brasil-devera-ter-1-milhao-de-advogados-em-2018-2/>>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2016.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luísa. 3. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

ENDEAVOR BRASIL. “A rede dos grandes exemplos”. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

ESQUERDA DIÁRIO. “Entenda qual é a ‘ponte’ neoliberal do PMDB para a crise”. Disponível em: <6>. Acesso em: 20 de janeiro de 2016.

HIPÓLITO, Adnilson. Finanças na Advocacia: planejamento, estratégia, controle e resultados. Curitiba: Juruá, 2014.

REIS, Fábio Paiva. Uma história do coaching (A history of coaching). Revista Científica Brasileira de Coaching. São Paulo, v.1, n. 3, p. 26, 2014.

ROBERTS, Daniel. Coaching for lawyers. Disponível em: <[www.coachingforlawyers.com](http://www.coachingforlawyers.com)>. Acesso em 21 de agosto de 2023.

MATTA, Villela Da. O que é e o que não é coaching. Disponível em: <<http://portal.sbcoaching.com.br/meus-treinamentos/atividade/208-o-que-e-o-que-n-o-coaching>>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2015.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHNICK, Beatriz. Honorários Advocatícios: diretrizes e estratégias na formação de preços para consultivo e contencioso. Curitiba: Juruá, 2014.

OLIVEIRA, R. A. O advogado empreendedor: como se destacar no mercado jurídico. São Paulo: Saraiva, 2019.

PUCRS. Certificação Instrumental em Empreendedorismo na área Jurídica. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/direitouni/direitouniCapa/direitouniGraduacao/direitouniGraduacaoDireito/direitouniGraduacaoDireitoCertificacao/direitouniGraduacaoDireitoCertificacaoEmpreendedorismo>. Acesso em: 29 de janeiro de 2016.

REALE, Miguel. Lições preliminares de direito. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SEBRAE. “Empretec”. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec,9a0b8c751b0bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SELEM, Lara. Estratégia na advocacia. 2. e. Curitiba: Juruá, 2012.

SELEM, Lara; BERTOZZI, Rodrigo. A nova reinvenção da advocacia: a bíblia da gestão legal no Brasil. Curitiba: Juruá, 2012.

SISENWINE, Phyllis. The lawyer’s coach. Disponível em: <[www.thelawyerscoach.com](http://www.thelawyerscoach.com)>. Acesso em: 21 de agosto de 2023.

VOGT, E. E.; BROWN, J.; ISAACS, D. The Art of Powerful Questions: catalyzing insight, Innovation, and Action. Mill Valley: Whole Systems Associates, 2003.

IPIRANGA, Ana Silva. O empreendedorismo acadêmico no contexto da interação universidade – empresa – governo. Curitiba: CRV, 2017.

KIYOSAKI, Robert. Empreendedorismo não se aprende na escola. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.