

Por Claus Aragão

Há dois anos aceitei o desafio de liderar o Jurídico da Youse, uma insurtech (mistura de tecnologia com seguradora) constituída pela Caixa Seguradora S.A. Após 21 anos atuando em escritórios de advocacia de ponta, me deparei com um mundo totalmente novo, numa seguradora com uma pegada jovem, ágil, voltada para o uso da tecnologia como forma de prestar um serviço melhor, mais moderno e mais eficiente e que tem o cliente como centro.

O mundo das insurtechs vive uma ambiguidade. De um lado, elas atuam num mercado fortemente regulado (o que é bastante compreensível, uma vez que as seguradoras lidam com os bens mais valiosos de seus clientes), mas, de outro, usam tecnologia de ponta, um mundo que não conhece barreiras geográficas e cuja velocidade a legislação não consegue acompanhar.

O primeiro desafio, claro, foi me livrar de antigos hábitos e conceitos. A gravata foi abolida, a pasta trocada pela mochila, o desktop substituído por um notebook de última geração. A sala cheia de livros virou um pedaço de mesa num open space. As comunicações foram migradas (não todas, claro...) do e-mail para o Slack (ferramenta de comunicação e plataforma de trabalho colaborativo) e Workplace (o Facebook corporativo). As consultas passaram a ser respondidas de forma extremamente objetivas, sem “juridiquês”, indo exatamente para o ponto que interessa a quem perguntou.

Repensar essa ambiguidade que vivem as insurtechs entre a regulação e agilidade virou nosso principal desafio: como ser parceiro da inovação, acompanhar e apoiar a agilidade do negócio, sem assumir riscos delimitados pela regulação. Alcançar o estado da arte de ser um dos freios de um carro de Fórmula 1 foi nosso propósito, para dar o conforto aos nossos “motoristas” para dirigir em altas velocidades.

Não foi uma batalha fácil. Convencer as áreas de negócio da importância da atuação do Jurídico de forma mais preventiva e não apenas reativa levou tempo. Hoje já há na Youse a consciência de que o Jurídico deve fazer parte do processo de construção de um produto ou ideia desde o seu início, colaborando com outras perspectivas e pontos de vista. Quanto mais o Jurídico estiver envolvido e contextualizado, mais fácil e rápido será se posicionar sobre os assuntos que lhes são levados.

Para nos adequarmos à cultura agile da Youse, foi preciso reinventar a forma pela qual o Jurídico se relaciona com o resto da companhia. Procuramos constantemente construir pontes com os times, na tentativa de ficar mais perto deles para conhecer melhor o negócio, suas dores e suas necessidades e tentar entender como os times queriam ser ajudados. Ninguém quer ouvir “não pode”, todos querem escutar “assim dá para fazer”.

Foi pensando nisso que instituímos rotinas e práticas para tratar questões mais formais de maneira mais leve e compreensível para todos. Seguimos não só as normas de nosso regulador, mas também e principalmente as regras do grupo econômico ao qual pertencemos. Essas regras não podem ser empecilho para o desenvolvimento dos negócios, mas precisam ser seguidas à risca.

Por exemplo, tentamos tornar a solicitação de um contrato, questão de suma importância para o negócio e que segue normas internas próprias, em um processo acessível a todos, até mesmo porque a Youse prestigia o empoderamento de todos os seus colaboradores.

Desenvolvemos um formulário de solicitação de contratos intuitivo, de fácil preenchimento, mas que traz em seu bojo todas as informações necessárias para concretizar a contratação. Muitos nem percebem que ao preenche-lo estão nos indicando não só questões comerciais, mas principalmente aspectos jurídicos importantes a serem levados em consideração para a elaboração da minuta. Na linha do “test and learn”, esse formulário já vai para sua terceira versão. Estamos sempre nos reinventando para tornar as coisas ainda mais fáceis e rápidas para todos.

Assim como o resto da Youse, o Jurídico está pautado em metodologias ágeis, design thinking e OKRs (objectives and key results). E não poderia ser diferente, pois, para atender as áreas de negócio, precisamos estar alinhados com o dia a dia delas, com sua forma de pensar e de enfrentar os problemas. O Jurídico precisa estar na mesma pegada que o resto da companhia.

Outra adaptação que implementamos no Jurídico foi a orientação “data driven”. Ainda é um projeto em curso, mas que já orienta todas as nossas ações. Nossas estratégias são baseadas em números. Estamos mapeando e quantificando todos os nossos procedimentos internos, na expectativa de, com isso, ter um quadro maior a embasar as decisões a serem tomadas.

O mesmo estamos fazendo com as todas as nossas ações judiciais, que estão sendo mapeadas de modo a permitir (a) estabelecer ações preventivas no intuito de melhorar a operação e mitigar os riscos de novas demandas; e (b) prever o seu desfecho, possibilitando, assim, decidir se vamos oferecer um acordo ou aguardar uma decisão, se as probabilidades de êxito foram mais altas.

Sabemos que o mundo está cada vez mais VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo, em tradução livre do inglês), o que faz com que todas as companhias precisem se preparar para essa nova realidade. E os departamentos jurídicos também precisam se adaptar. Cada vez mais será exigido dos advogados que tenham compreensão de um quadro maior, antecipando consequências e possíveis ações, que analisem o maior número possível de variáveis e se preparem para o futuro por meio de estratégias que levem em consideração toda essa incerteza. É um desafio e tanto.

É por isso que a nossa equipe tem como meta trabalhar em regime de alta performance, que pressupõe a conjunção de alguns fatores, dentre os quais, total confiança entre seus integrantes, foco na solução, trabalho colaborativo e sempre voltado para atender a demanda que nos foi solicitada. Ainda não estamos 100% lá, mas estamos trabalhando fortemente para isso.

Fonte: Lex Machinae/[Associação Brasileira de Lawtechs & Legaltechs](#), em 11.03.2018.