



**EQUIDADE:
REVISTA ELETRÔNICA DE DIREITO DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS**

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

Wilson Lima
Governador

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
AMAZONAS**

Prof. Dr. Cleinaldo de Almeida Costa
Reitor

Prof. Me. Cleto Cavalcante de Souza Leal
Vice-Reitor

Profa. Ma. Kelly Christiane Silsa e Souza
Pró-Reitor de Ensino de Graduação

Profa. Ma. Samara Barbosa de Menezes
Pró-Reitora de interiorização

Profa. Dra. Maria Paula Gomes Mourão
Pró-Reitora de pesquisa e pós-graduação

Profa. Dra. Maria Olivia de A. Ribeiro Simão
Pró-Reitora de Planejamento

Prof. Dr. André Luiz Tannus Dutra
**Pró-Reitor de Extensão e Assuntos
Comunitários**

Prof. Me. Orlem Pinheiro de Lima
Pró-Reitoria de Administração

Profa. Dra. Maristela Barbosa Silveira e Silva
Diretora da Editora UEA

Prof. Dr. Erivaldo Cavacanti Filho
**Coordenação do Programa de
Pós-Graduação em Direito Ambiental**

Profa. Ma. Taís Batista Fernandes Braga
Coordenadora do curso de Direito

**EQUIDADE:
REVISTA ELETRÔNICA DE DIREITO DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
AMAZONAS**

Profa. Ma. Taís Batista Fernandes Braga, UEA
Coordenação do curso de Direito

Profa. Dra. Patrícia Fortes Attademo Ferreira,
UEA

Prof. Me. Denison Melo de Aguiar, UEA
Editores Chefe

Profa. Ma. Monique de Souza Arruda
Prof. Esp. Átila de Oliveira Souto
Editores Assistentes

Prof. Dr. Celso Antonio Pacheco Fiorillo, PUC-
SP

Profa. Dr. Danielle de Ouro Mamed, UFMS
Prof. Dr. Antonio Carlos Morato, USP
Conselho Editorial

Profa. Dr. Lidiane Nascimento Leão, UFOPA
Prof. Me. Assis da Costa Oliveira, UFPA
Prof. Dr. Nirson da Silva Medeiros Neto, UFOPA
Comitê Científico

Prof. Dr. Daniel Gaio - UFMG/MG
Prof. Dr. Paulo Victor Vieira da Rocha, UEA
Prof. Me. Alcian Pereira de Souza, UEA
Prof. Dr. Erivaldo Cavalcanti e Silva Filho, UEA
Profa. Ma. Monique de Souza Arruda
Prof. Esp. Átila de Oliveira Souto
Profa. Ma. Adriana Almeida Lima
Prof. Dr. Ygor Felipe Távora da Silva
Prof. Me. Neuton Alves de Lima
Avaliadores

Prof. Dr. Ygor Felipe Távora da Silva
Primeira revisão

Prof. Me. Denison Melo de Aguiar
Revisão Final

Os artigos publicados, bem como as opiniões neles emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade do Amazonas

R454

Equidade: Revista Eletrônica de Direito da Universidade do Estado do Amazonas/ Programa de Pós-Graduação em Direito Ambiental da Universidade do Estado do Amazonas. Vol. 3. Nº 3. (2021). Manaus: Curso de Direito, 2021.

Semestral

1. Direito – Periódicos. I. Título

CDU 349.6

**RESUMO DO CAPÍTULO DE LIVRO “A GOVERNANÇA EM ESCRITÓRIOS
DE ADVOCACIA: OS QUATRO PILARES”**

***RESUME OF THE BOOK CHAPTER “GOVERNANCE IN LAW OFFICES: THE
FOUR PILLARS”***

Luziane de Figueiredo Simão Lea¹

Brenda Lopes de Menezes²

Laís Gonçales Fernandes Alves³

Luana Neves da Fonseca⁴

Maria Clara Rojas Cabral⁵

Resumo: A governança de escritórios de advocacia vai além dos paradigmas da administração empresarial. É importante o uso de ferramentas derivadas do uso de dados objetivos para a governança em escritórios de advocacia e a relativização societária para uma boa gestão. A visão de que os escritórios de advocacia não são empresas tem gerado ineficácia em sua gestão. Busca-se demonstrar a relevância do uso de dados objetivos, ferramentas derivadas para gestão de conhecimento e de talentos, e da relativização societária para alcançar melhores resultados no negócio. O método da pesquisa foi a análise literária do capítulo *A Governança em Escritórios de Advocacia: Os quatro pilares* da obra *O advogado do amanhã: estudos em homenagem ao Professor Richard Susskind*.

Palavras-Chave: Governança. Gestão. Escritórios de Advocacia.

Abstract: *The governance of law offices goes beyond business administration paradigms. It is important to use tools derived from objective data uses for good management. It is sought to demonstrate the objective data use and its derived tools for knowledge and talent management, and societary relativization relevance to achieve better results in business. The research method was the literary analyses of the chapter A Governança em Escritórios de Advocacia: Os quatro pilares from the book O advogado do amanhã: estudos em homenagem ao Professor Richard Susskind.*

Keywords: *Governance. Management. Law Offices.*

¹ Doutora em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza e pelo Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - CIESA, em Manaus. Mestre em Direito Constitucional pelo Instituto Toledo de Ensino de Bauru e pelo Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas - CIESA. Professora do curso de Direito da Universidade do Estado do Amazonas.

² Discente do Curso de Bacharelado em Direito da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

³ Discente do Curso de Bacharelado em Direito da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

⁴ Discente do Curso de Bacharelado em Direito da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

⁵ Discente do Curso de Bacharelado em Direito da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

INTRODUÇÃO

O capítulo “Governança em Escritórios de Advocacia: Os Quatro Pilares”, objeto deste resumo, permite observar quão importante é a estratégia de negócio e mercado aliados a um conhecimento acumulado em experiência, os quais apresentam dados confiáveis e precisos. A fim de que o resultado da sociedade de advogados seja satisfatório, são inseridos neste processo tabelas e gráficos com gestão global do negócio em consonância com conceitos inovadores, que atestam a precificação do trabalho: relação entre tempo, trabalho e demanda. Outro tripé importante é a liderança, motivação e estrutura técnico-administrativa, componentes também da relativização societária, a qual visa uma equidade no que tange à organização da empresa, maturidade nas relações interpessoais, bem como afinidade de pensamento e outros quesitos, os quais transformam a Sociedade de Advocacia num organismo vivo. Comumente os escritórios de advocacia apresentam problemas de gestão e administração que os quatro pilares da governança visam resolver.

1. ANALYTICS - DESTAQUES QUANTO AOS DADOS OBJETIVOS, TIMESHEET E DASHBOARDS

A governança é essencial para a gestão de escritórios de advocacia. Se bem organizado, o escritório pode direcionar e planejar esforços para prosperar; se desorganizado tende a refletir isso nas finanças e em outras áreas. Assim, é eminente a necessidade de *análise* da situação de forma precisa para tomar decisões fundadas em dados objetivos de relatórios gerenciais e conhecimento acumulado em experiência - estratégia de negócio e de mercado (GRACIOTTI, 2019, p. 71). Os dados objetivos são aqueles confiáveis, relevantes, atualizados, de fácil e rápido acesso (GRACIOTTI, 2019, p. 72). Podem ser obtidos por meio de cadastros de clientes, profissionais e produtividade. A partir disso é possível elaborar duas ferramentas: *Timesheet* e *Dashboard* (GRACIOTTI, 2019, p. 74 e 75). A fim de que se obtenha relatórios gerenciais robustos, relevantes e confiáveis é necessário que as decisões estejam pautadas em informações precisas (dados objetivos), obtidas por meio de cadastros com informações corretas e relevantes para o negócio, por exemplo: clientes; principais serviços contratados e objetivos do cliente; as principais demandas; área de atuação; profissionais envolvidos, seu nível de experiência e expertise na área; e tempo investido nas tarefas.

Timesheet (em tradução livre: Agenda, Cronograma ou Planejamento) registra em detalhes o trabalho. Contém as áreas de conhecimento geral e específica; a programação; profissionais participantes e seu nível de expertise; orçamento; desenvolvimento diário das atividades; e pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos na equipe por exemplo. Possibilita gerir melhor o tempo e equipes de trabalho, com informações que permitem identificar e planejar a rotina diária com conhecimento de quais atividades são executadas mais rápido ou são mais complexas, quantos e quais são os profissionais mais adequados a cada uma. Essa ferramenta é importante para uma boa gestão de qualquer escritório, averiguando ferramentas de gestão de equipe, de gestão de assuntos do cliente, ferramentas de controle e planejamento de custos, bem como ferramentas de auxílio orçamentário, de avaliação de performance dos profissionais e do escritório, e rentabilidade (GRACIOTTI, 2019, p. 75 - 76).

Outra ferramenta importante é o *Dashboard*, um relatório gerencial com dados relevantes que resumem o negócio e apontem principais demandas, soluções, trabalhos lucrativos e dispendiosos, talentos, entre outros dados essenciais para a governança dos escritórios de advocacia. Constitui-se por meio de um conjunto de tabelas e gráficos apresentados de maneira intuitiva e condensada em uma ou duas páginas, de modo que os gestores tenham uma visão global de seu negócio - visão, objetivos, estratégias, e dados mais relevantes do *Timesheet* (GRACIOTTI, 2019, p. 77). Alguns tipos de indicadores que fazem parte de um *Dashboard* são: gráfico de faturamento por cliente, com ênfase nos 20 maiores, maiores devedores (com *aging* - há quanto tempo devem), estrutura de custos e sua evolução, clientes captados por período com seus responsáveis e clientes perdidos também, além da alocação de profissionais por área e evolução da equipe no tempo.

2. GESTÃO DE CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é o processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento de uma organização, visando o aumento da produtividade e eficiência. Para conseguir uma eficaz gestão de conhecimento é necessário seguir o ciclo: criação, coleta, organização, disponibilização e compartilhamento de dados objetivos, adaptação e utilização. Para seguir esse ciclo é necessário que a empresa (escritório de advocacia) tenha cultura *learning organization* (os integrantes têm ciência de que estão a todo momento aprendendo e que isso acrescenta vantagem competitiva à empresa) em conjunto a departamentos eficazes (GRACIOTTI, 2019, p.78).

Suskind coloca que a equipe que irá reger a gestão de conhecimento deve ser composta por: 1. Alta direção da empresa: fornecerá a motivação e o incentivo para a constante aprendizagem e adequação; 2. Setor de Gestão de Pessoas: redirecionar o funcionário para o trabalho mais adequado aos seus talentos; 3. Setor Produtivo: definirão os dados e informações necessárias a serem catalogados; 4. CEDOC's: setores que coordenam e mantêm cadastros, bibliotecas, arquivos e mantêm a atualização cadastral de cada profissional; 5. Equipe de TI: os profissionais que irão criar ferramentas e sistemas para organização, catalogação e gerenciamento da empresa (GRACIOTTI, 2019, p.78-79).

Dentro desta organização será feito o levantamento de dados a serem utilizados através de perguntas-chaves: qual é o melhor documento para o caso? onde está esse documento? quem o elaborou? quem tem o conhecimento necessário para cuidar do assunto ou do problema? (GRACIOTTI, 2019, p.80)

Uma última faceta da gestão de conhecimento envolve a remuneração adequada ao profissional, e para o seu levantamento também é feito perguntas-chaves: quanto tempo foi empregado para elaborar o documento? quais documentos foram elaborados? Quais trabalhos foram realizados? Qual a distribuição estatística dos tipos de trabalhos por clientes? (GRACIOTTI, 2019, p.80-81).

Toda essa organização é voltada para entregar a informação certa para o profissional certo, a fim de obter mais agilidade, rapidez, e um trabalho mais qualificado, satisfazendo o interesse da firma e dos clientes.(GRACIOTTI, 2019, p.81).

3. GESTÃO DE TALENTOS

A gestão de talentos está relacionada aos escritórios de advocacia, os quais podem ser analisados sob dois aspectos: o subjetivo e o objetivo. O primeiro afirma que os advogados possuem certas características em comum, como a vontade de empreender, um bom relacionamento, qualidade em uma área específica etc. Já o segundo aspecto se baseia na ideia de que muitos escritórios iniciam com uma má estrutura administrativa e não evoluem. Dessa forma, eles precisam ser vistos como empresas para receberem tratamento como tal e assim, não serão medíocres na remuneração, na capacidade intelectual, na organização interna entre outros fatores. Para tanto, é imprescindível haver uma boa

governança baseada em três pilares: o da liderança, o da motivação e o da eficiente estrutura técnico-administrativa. (GRACIOTTI, 2019, p.81-83).

As principais características psicológicas do advogado são: a baixíssima tolerância a falhas; alto nível de ceticismo; grande autonomia; grande capacidade de argumentação, alto raciocínio abstrato; alto sentido de urgência; baixíssima resiliência e baixa capacidade de socialização. (GRACIOTTI, 2019, p.84)

Os indicadores de performance (KPI 's em inglês) devem ser muito mais abrangentes e levar em consideração a sua variação durante o período analisado. Esta também se torna uma barreira a ser transposta visto que, ao ser implantada, a política de avaliação acaba evidenciando eventuais distorções anteriores originadas no passado do profissional, tais como: inserção no plano de carreira e grade de remuneração no momento da contratação; avaliações anteriores pouco funcionais e ausência de um plano de carreira bem definido. Existem alguns indicadores de performance a serem avaliados e analisados, tais como: indicadores de produtividade, indicadores financeiros, indicadores de Captação ou *cross selling*, indicadores institucionais e subjetivos. Além destes, existem muitos outros, porém todos dependerão de relatórios gerenciais existentes, da definição de seu mix de valores e pesos, da definição de seu mix de valores e pesos, da filosofia de trabalho e posicionamento do mercado de cada escritório. (GRACIOTTI, 2019, p.84-85).

4. RELATIVIZAÇÃO SOCIETÁRIA

A Relativização Societária diz respeito à sociedade de advogados ser um organismo dinâmico, não rígido, onde a relativização (valorização relativa) entre os sócios depende de vários fatores, tais como: capacitação técnica, carteira de clientes, volume de faturamento, reconhecimento do mercado, envolvimento, etc. Comporta-se como um fluido, que se adapta ao recipiente onde é colocado e reage à energia aplicada a ele de forma rápida e intensa. A combinação correta e balanceada dos atributos mencionados e a definição de seus pesos e importâncias é que irão definir em última instância a capacidade produtiva; o crescimento; a competitividade; a perenidade da sociedade; e principalmente o equilíbrio dos sócios. (GRACIOTTI, 2019, P.86).

Existem duas formas básicas de remuneração dos sócios de um escritório: a mais tradicional é a apropriação do lucro contábil apurado e a sua distribuição aos sócios conforme

a participação efetiva de cada um na sociedade e a segunda é baseada em critérios de performance. A primeira forma possui a dificuldade de definição no que tange à participação de cada sócio, visto que escritórios de advocacia não são empresas patrimoniais. Existem alguns fatores comuns à primeira e segunda formas de remuneração, os quais funcionam como se fossem premissas em uma equação matemática. Pode-se citar o Amadurecimento e Institucionalização da organização, ou seja, todas as decisões operacionais e estratégicas que devem ser organizadas e tomadas com profissionalismo, visando a melhor alternativa para o bem e perenidade da empresa (GRACIOTTI, 2019, P.87).

O segundo ponto é a afinidade de pensamento filosófico da organização (que tipo de escritório se quer ser), bem como alinhamento de objetivos de curto, médio e longo prazos. E a terceira e última premissa trata da firmeza no relacionamento entre sócios, afinidades morais, éticas, de personalidade, e principalmente respeito profissional e pessoal. Cabe salientar que os fatores desta equação de muitas variáveis (que são exatamente as participações societárias) são os elementos inseridos na equação que define de qual forma os sócios serão "relativizados" entre si a cada período, normalmente de um a dois anos (GRACIOTTI, 2019, P.89-90).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade dos escritórios de advocacia se comporta, organiza e possui parâmetros pontuais. Observa-se nestes pormenores, ainda que menos rígida, a existência de uma estrutura de atração e manutenção de talentos composta de um plano de carreira claro com os atributos bem definidos que a instituição espera de seu colaborador em todos os níveis e um criterioso método de avaliação e recompensa, bem como o oferecimento de desafios profissionais à altura de cada estágio da carreira, os quais se caracterizam como fatores determinantes para a criação e manutenção de uma equipe motivada e produtiva. Desta forma, é possível construir uma Sociedade de Advocacia frutífera e coerente com os anseios dos clientes que recorrem ao escritório através do uso adequado de *Analytics* - especialmente dados objetivos, *Timesheet* e *Dashboards*; Gestão de Conhecimento; Gestão de Talentos e da Relativização Societária; os quatro pilares da governança.

Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA

Vol. 3. Nº 3, Janeiro- Junho – 2021.

ISSN: 2675-5394

BIBLIOGRAFIA

GRACIOTTI, José. **Governança de Escritórios de Advocacia: Os Quatro Pilares**. In: SUSSKIND, Richard. FEIGELSON, Bruno; BECKER, Daniel; RAVAGNANI, Giovanni (coordenação). **O Advogado do Amanhã - Ed. 2019**. São Paulo (SP): Editora Revista dos Tribunais. 2019.

Data de submissão: 18 de dezembro de 2021.

Data de aprovação: 18 de janeiro de 2022.