



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO NO
CAMPO ADVOCATÍCIO**

ANTONIO EDIGLEISON RODRIGUES DE BRITO / SANDRA MARIA DOS SANTOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFESSIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

ANTONIO EDIGLEISON RODRIGUES DE BRITO

Produto Técnico resultado da pesquisa
GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO NO
CAMPO ADVOCATÍCIO

FORTALEZA
2022

ANTONIO EDIGLEISON RODRIGUES DE BRITO

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO NO CAMPO
ADVOCATÍCIO**

Produto Técnico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Sustentabilidade

Orientadora: Prof^ª. Dra. Sandra Maria dos Santos

FORTALEZA
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B875g Brito, Antonio Edigleison Rodrigues de.
Gestão estratégica em serviços profissionais: um estudo no campo advocatício / Antonio Edigleison Rodrigues de Brito. – 2022.
20 f.

Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Sandra Maria dos Santos.

ISBN: 978-85-7485-509-7

1. Relatório Técnico. 2. Estratégia. 3. Sustentabilidade. I. Título.

CDD 658.1

Título: Gestão estratégica em serviços profissionais: um estudo no campo advocatício
[Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Antonio Edigleison Rodrigues de Brito e Sandra Maria dos Santos

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos,
Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do
PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2022

ISBN: 978-85-7485-509-7

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa Gestão estratégica em serviços profissionais: um estudo no campo advocatício

Turma: MPAC / FECOMÉRCIO

Instituição contratante: Sistema Fecomércio Ceará.

Prezado Sr. Presidente do Sistema Fecomércio Ceará,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por Antonio Edigleison Rodrigues de Brito, sob a orientação da Prof^a. Dra. Sandra Maria dos Santos, no período de 2020 a 2022, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Sistema Fecomércio Ceará junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Antonio Edigleison Rodrigues de Brito, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Sandra Maria dos Santos, Dra. em Economia (UFPE)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Investigar como ocorre a gestão estratégica das esps do ramo advocatício.

Impacto – Nível:

- Médio

Impacto – Demanda:

- Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

Impacto – Tipo:

- Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

- Sim

Abrangência Territorial:

- Nacional

Complexidade

- Média

Inovação:

- Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

Houve fomento?

- Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-509-7

1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

As empresas de serviços profissionais – ESPs – caracterizam-se pela prestação de um serviço pessoal com alto nível de domínio técnico especializado, a ser aplicado em prol de resolução de problemas específicos. Quando comparadas a outros prestadores de serviços, ESPs possuem ainda maiores singularidades, o que torna inadequada a aplicação de definições e teorias tradicionais da administração, já que podem não contemplar suas especificidades.

A prestação do trabalho profissional tem se tornado cada vez mais padronizada, regendo-se por valores e prioridades corporativas. Apesar disso, o conceito de gestão estratégica de ESPs permanece elusivo e carente de avanços. Estudos recentes envolvendo ESPs têm se detido sobre aspectos diversos do negócio. Contudo, um mapeamento da literatura evidencia a falta de estudos na perspectiva da gestão estratégica em si. A presente pesquisa busca contribuir para superação dessa lacuna.

Considerando o *gap* identificado, o estudo se pauta no modelo teórico integrado de gestão estratégica das ESPs, proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), o qual já foi mencionado em trabalhos recentes, mas ainda não foi aplicado empiricamente. Para tanto, escolheu-se a advocacia, categoria que, conforme a literatura, se classifica como uma ESP clássica, para a realização do estudo. A classe é marcada por dificuldades em gestão decorrentes do empenho dos sócios na execução direta da atividade. Em alinhamento ao contexto delineado, definiu-se como objetivo geral investigar como ocorre a gestão estratégica das ESPs do ramo advocatício. Por conseguinte, emergiram como objetivos específicos da pesquisa:

- (1) analisar o foco interno da gestão estratégica de ESPs;
- (2) analisar o foco externo da gestão estratégica de ESPs; e
- (3) analisar o foco intermediário da gestão estratégica de ESPs.

Neste campo, o contexto brasileiro é paradigmático, por ser o país com maior número de faculdades de Direito do mundo, com mais de 1,3 milhão de advogados inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil – OAB. E nesse cenário há grande disparidade econômica, pois se estima que cerca de 44% dos advogados têm renda de até R\$ 2.500,00 ao passo que apenas 11% têm ganhos acima de R\$ 10.000,00, havendo, ainda, grande diferença entre gêneros em desfavor das advogadas. Acerca da relevância de estudos sobre a profissionalização de ESPs no campo em foco, também cabe destacar que a formação em Direito não contempla conhecimentos gerenciais. A isso soma-se o fato de que, dentre os quase dois mil cursos de Direito no país em 2022, apenas 192 foram certificados pelo “Selo OAB Recomenda”.

O estudo é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, tendo como estratégia metodológica o estudo de casos múltiplos. São sujeitos da pesquisa “advogados gestores de escritórios de advocacia”. A coleta envolveu dados primários a partir da aplicação de roteiro de entrevista semiestruturado de forma direcionada aos focos da gestão estratégica das ESPs. Os dados foram analisados com uso da técnica da análise de conteúdo.

2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados e a discussão dos achados, iniciando-se com a identificação dos sujeitos e perpassando os três focos de investigação, conforme os objetivos propostos, de modo que se seguirá a ordem sequencial do modelo que serve de parâmetro, pelo que serão abordados os focos interno e externo para só então tratar do intermediário.

2.1 Perfil dos sujeitos

A pesquisa envolveu 9 (nove) escritórios de advocacia cearenses, com a participação de 9 pessoas, todas na condição de sócio advogado. Em atenção ao sigilo da

	Cultura organizacional	Meritocracia		x	x	x
		Valorização das pessoas	x		x	x

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Verifica-se uma estrutura de funções composta basicamente pelo setor jurídico, com advogados e estagiários, pelo secretariado e pelo financeiro, esse por vezes desempenhado pelo próprio sócio ou por algum colaborador, que o acumula com outra função. Conforme o tamanho da organização, pode haver maior estratificação, como a presença de uma diretoria, com papel estratégico na gestão do negócio e na tomada de decisão, e um setor de marketing, terceirizado, como no S1, ou com pessoal interno, como no S3, S4, S5, S6 e S8. Em alguns dos sujeitos foram identificadas áreas de recursos humanos e de controladoria jurídica, tidas como serviços auxiliares, a última voltada para o controle da qualidade e gestão do tempo, enquadrando-se como um *staff* da atividade fim. A função de TI foi a que apresentou menor incidência entre os sujeitos, estando presente somente nos investigados de maior porte.

Partindo dessa estrutura de funções, predominou a divisão do trabalho por áreas do direito conforme os ramos de atuação, sendo que somente S2, S4 e S7 gerem o serviço partilhando as demandas de clientes entre os profissionais da banca. Além disso, S1, S2, S4, S6 e S8 possuem fluxos de rotinas para padronizar a atuação visando maior qualidade e controle do serviço, denotando o desenvolvimento da gestão interna da organização. Por fim, o S7 executa o serviço diretamente na estrutura física de seus clientes, alocando os advogados nos respectivos sindicatos que atende, estratégia não foi identificada nos demais sujeitos, mas defendida pelo respondente por ser redutora de custos da operação em razão do baixo investimento em infraestrutura, permitindo-lhe maior margem de negociação.

A cultura organizacional se mostrou como fator determinante desse elemento da gestão estratégica, pois dela se ramificam várias ações que ditam o funcionamento do negócio, delineando o arquétipo. Nem todos os entrevistados relataram reconhecer uma cultura que reflita o escritório que integram, apesar disso, alguns aspectos foram ressaltados. Nestas falas, a valorização das pessoas foi a mais recorrente, indicando que os gestores percebem nas pessoas um ativo essencial aos serviços profissionais. Em seguida, a meritocracia emergiu como cultura que orienta o sistema de recompensas, prestigiando o capital intelectual e promovendo melhor gestão do conhecimento, além de impactar as estratégias de recursos humanos. A fala do S8 demonstra que o foco no controle da operação representa uma cultura no campo.

Considerando que a cultura organizacional é caracterizada por antecedentes organizacionais, o S8 explicou os mecanismos de controle que se internalizaram na praxe do escritório a partir das práticas dos fundadores. Semelhante modo, sobressai como cultura organizacional do S4 a formação profissional, ultrapassando ações pontuais de capacitação para se alcançar uma preocupação real em moldar o colaborador para atender as demandas atuais do mercado, envolvendo-o nas mais diversas rotinas e zelando para manter o profissional na organização. Desse modo, promove-se a confiança mútua entre os profissionais da organização, o que abre caminho para que o compartilhamento de experiências tenha maior fluidez.

O elemento seguinte do foco interno é a **gestão do conhecimento**, pelo que segue o Quadro 3 com as unidades de registro afetas a ele.

Quadro 3 – Conexões semânticas do elemento gestão do conhecimento de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

Unidade de análise	Unidades de contexto	Foco interno										
		Unidades de registro	Incidência nos sujeitos									
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	
	Ações dialógicas	Conversas individuais e feedbacks	x	x		x					x	x
Debates jurídicos					x			x				
Reuniões coletivas		x	x		x	x	x					

Gestão do conhecimento	Ações tecnológicas	Automação por IA										
			Sistema de gestão informatizado	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Ações capacitantes	Cursos de aperfeiçoamento e de especialização		x	x		x	x	x	x		

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ações dialógicas são as principais ferramentas para gerir conhecimento, de modo que conversas individuais, rotina de feedbacks e reuniões coletivas compõem o modo tradicional de promover o compartilhamento de experiências, sendo momentos marcados pela informalidade, com foco na troca de saberes e na identificação de melhorias. A essas se soma a realização de debates jurídicos, atividade já mais elaborada, pautada em discussões de estudo de casos e na multidisciplinariedade entre os setores do escritório, como proposto por S4 e S6. Essas práticas se alinham aos processos de mentoria e orientação profissional e dão ênfase às relações interpessoais entre os componentes da organização, contribuindo para a promoção da produtividade e do desempenho em prol do alcance de vantagens competitivas.

Mesmo para os sujeitos que não possuem um setor de TI, a tecnologia se integrou ao serviço profissional, o que se percebe pela unanimidade existente entre os investigados na utilização de sistemas informatizados para gestão de dados, dentre os quais foram citados o “Integra/Promad”, o “Lysis”, o “LegalOne” e o “Advo”. Já representando um outro nível de investimento e implementação nas organizações, tem-se a automação por inteligência artificial.

As ações tecnológicas indicadas reforçam o ganho de eficiência já apontado na literatura, tornando os prestadores de serviços mais competitivos na disputa por visibilidade e clientela. Todavia, a sua ampla utilização ainda se mostra como um desafio gerencial. De forma complementar, há ações capacitantes, como cursos de aperfeiçoamento e de especialização, havendo incentivo e até o custeio para o aprimoramento profissional.

O terceiro elemento do foco interno do modelo teórico estudado corresponde às **estratégias de recursos humanos**, que foram expressas no Quadro 4:

Quadro 4 – Conexões semânticas do elemento estratégias de recursos humanos de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Foco interno										
			Incidência nos sujeitos										
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9		
Estratégias de R.H.	Desenvolvimento profissional	Cursos de aperfeiçoamento e de especialização		x	x		x	x	x	x			
		Acompanhamento no início da carreira		x		x					x		
		Formação de líderes						x			x		
		Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)									x		
	Ambiente de trabalho	Estratégia remuneratória	Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR)				x		x		x	x	
			Bonificação		x	x	x	x			x	x	
		Ambiente de trabalho	Remuneração exclusivamente variável							x			
			Outros benefícios financeiros				x					x	x
			Controle de jornada de trabalho						x				
			Distribuição de tarefas por perfil profissional			x							
			Flexibilidade e autonomia	x			x	x	x	x		x	
			Fortalecimento de vínculos afetivos	x			x			x	x	x	x
		<i>Home Office</i>				x			x	x			
		Investimento em infraestrutura			x	x					x		

Participação na tomada de decisão x x x

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

As estratégias de recursos humanos se apresentaram a partir de diversas unidades de registro inseridas em três unidades de contexto, a primeira afeta ao desenvolvimento das pessoas, a segunda de natureza remuneratória e a última com caráter ambiental, tidas como desdobramentos da cultura organizacional adotada pela organização.

Visando a retenção de talentos e desenvolvimento de novas competências, também se enquadra na unidade de contexto desenvolvimento profissional a formação de líderes, sendo uma estratégia que, conjugada com as anteriores, demonstra a pretensão de longevidade e de crescimento da organização, alinhando-se às práticas que constroem o capital humano e geram alta performance em serviços profissionais.

A existência de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e de Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) sinaliza a profissionalização da alta gestão das ESPs na busca por utilizar e aproveitar ao máximo o conhecimento e os recursos humanos, como dito pelo S8.

As ações de desenvolvimento profissional são geradoras de melhorias de habilidades e de aumento de motivação, sendo que o PCCR, por seu impacto financeiro, também compõe uma estratégia remuneratória na gestão de recursos humanos em ESPs.

A maior pluralidade de unidades de registro foi identificada no ambiente de trabalho, em sua maioria fruto da cultura organizacional de valorização das pessoas, contribuindo para o comprometimento psicológico das pessoas com a organização. Dentre os investigados, o S5 foi o único que relatou exercer controle de jornada de trabalho mais rígido. Por outro lado, os sujeitos convergem ao pretender fortalecer vínculos afetivos e conceder flexibilidade e autonomia para os profissionais, o que é uma característica de ESPs clássicas, capaz de contribuir para a satisfação dos funcionários.

De forma complementar, também são estratégias de RH relacionadas ao ambiente de trabalho a distribuição de tarefas por perfil profissional e a integração dos colaboradores na tomada de decisão, essa última correspondendo à participação dos funcionários de modo que possam expressar suas ideias, reforçando o comprometimento e motivação. Por conseguinte, no elemento **arquétipo**, é possível identificar ações que ora aproximam as organizações do modelo P², ora do modelo MPB, identificados no Quadro 5:

Quadro 5 – Conexões semânticas do elemento arquétipo de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Foco interno									
			Incidência nos sujeitos									
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	
Arquétipo	P ²	Ausência de critérios objetivos de controle de qualidade	x	x	x		x		x			
		Centralização da gestão	x	x	x		x		x			
		Decisão estratégica reativa ou por demanda	x	x						x	x	
		Ênfase no curto prazo	x	x								
		Estrutura pouco hierarquizada	x	x	x		x			x		
	MPB	Sócio de serviço										x
		Marketing em redes sociais	x		x		x			x		
		Tomada de decisão por consenso	x	x	x		x			x		x
		Vínculo informal de contratação									x	
		Acompanhamento periódico de metas				x			x		x	
MPB	Estrutura hierárquica departamentalizada				x			x		x	x	
	Marketing de relacionamento				x			x				
	Parâmetros objetivos de controle				x			x		x		
	Planos de curto, médio e longo prazo								x			

Vínculo formal associado	x	x	x	x
--------------------------	---	---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Reforça-se que ESPs são organizações marcadas por um ambiente de lenta mudança, que ocorrem por força de um processo de profissionalização na busca por maior lucratividade, de modo que o arquétipo é a representação dessa mutação que molda a estrutura e os ideais do negócio.

Nesse sentido, tem-se como práticas que marcam o modelo P² a centralização da gestão e a estrutura pouco hierarquizada, como visto nos S1, S2, S3, S5 e S7, de modo que a alta gestão, além de pensar estrategicamente a organização, também executa diretamente o serviço, implicando em um acúmulo de funções, situação que converge com o que já fora identificado no contexto brasileiro. Como consequência, enfatizam-se as estratégias de curto prazo e os escritórios carecem de critérios objetivos de controle de qualidade.

Denota-se a orientação de curto prazo e o limitado controle estratégico, indicativos de serviços profissionais do tipo P², pelo que o foco da gestão está em questões financeiras e de mercado mais latentes e em controlar diretamente a operação para garantir a qualidade do serviço. Outra atitude que marca o modelo P² é a tomada de decisão por consenso, verificada no S1, S2, S3, S5, S7 e S9. Ainda que haja variação no tamanho dos escritórios, em suma há a reunião dos sócios para definir os rumos da organização de forma consensual, tais como critérios mínimos de qualidade, expectativa de crescimento e metas financeiras, processo esse que pode ou não levar em consideração a opinião de outros profissionais da organização.

Nem todos os entrevistados revelaram a forma como promovem o vínculo contratual com os advogados. Ademais disso, como no modelo P² não é comum a contratação empregatícia de advogados, identificou-se a situação de profissionais com vínculo informal de contratação no S7 e a possibilidade de ingresso na sociedade como sócio de serviço no S9, sem aporte de capital.

Tornar-se sócio sem aporte de capital é uma estratégia presente no mercado jurídico apenas a partir do século XXI, representando avanço no processo de contratação nos serviços profissionais advocatícios, ao passo que a literatura aponta a medida como um forte estímulo para alcance de alto padrão de produtividade. Apesar das considerações teóricas, o relato do S9 revelou que tal prática é um modo tradicional de contratação no contexto local e não uma opção inovadora ou inclusiva na gestão de RH. Tem-se a medida como alternativa de redução decustos de operação, tipicamente altos no Brasil em função dos encargos trabalhistas, ao mesmo tempo que confere um nível de segurança no vínculo com o profissional sem lhe conceder direito de voto, em razão de sua cota social ser mínima.

Destacou-se, também, como característica do modelo P² a presença do marketing preponderantemente em redes sociais. A literatura aponta a prática como típica do modelo MPB, todavia, percebeu-se uma clara distinção na execução das ações de marketing e na percepção da importância delas para os sujeitos, razão pela qual fora categorizada no modelo P², distinguindo-se de outro modo de atuação no marketing que será apresentado a frente. Para concluir as unidades de registro do modelo P², infere-se um processo decisório que ocorre conforme o surgimento das demandas do escritório, revelando-se aí o seu caráter reativo e não planejado, reforçada ao fim desta seção.

Dicotomicamente, a literatura revela a presença de um segundo modelo, o MPB, também percebido nas práticas investigadas. De início, no S4, S6, S8 e S9 se identificou uma estrutura hierárquica departamentalizada, com clara divisão de níveis de responsabilidades, presença de líderes ou coordenadores de áreas, que atuam como representantes da alta gestão no controle da operação. Com exceção do S7, todos os entrevistados contam com pelo menos um colaborador com formação de nível superior que não seja na área do Direito, havendo presença de profissionais formados em Administração, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis,

Economia, Engenharia da Computação, Jornalismo, Marketing, Pedagogia, Psicologia, Recursos Humanos, Serviço Social e TI, circunstância que contribui para a eficiência organizacional no mercado competitivo.

O planejamento de curto, médio e longo prazo é um dos traços do modelo MPB, sendo que dentre os entrevistados apenas o S6 expressou realiza-lo e acompanha-lo de forma sistematizada e formal, valendo-se de parâmetros objetivos de controle e o acompanhamento periódico de metas, medidas essas que estão alinhadas à cultura organizacional de controle da operação.

Mesmo a literatura apontando que no arquétipo MPB seja comum a contratação de advogados empregados, não houve tal incidência entre os sujeitos, sendo que parcela deles optaram pelo vínculo formal associado. Tal medida pode se justificar por ser uma prática comum no mercado cearense, e potencialmente no contexto brasileiro, em virtude do impacto financeiro de encargos trabalhistas na folha salarial, como destacado pelo S8:

Os clientes sabem que na maioria dos escritórios ou você é sócio ou você contrata o advogado como associado, que é um modelo que funciona, que exige muita transparência [...]. E o mercado me remunera sabendo disso, ele sabe que eu não vou assinar a carteira de um advogado. (S8)

A última unidade de registro do modelo MPB é o marketing de relacionamento, focado, como o próprio nome indica, no paradigma relacional com os clientes, visando a criação de vantagens competitivas, utilizando-se dados e sistemas de informações para compreensão do comportamento dos clientes, culminando em uma análise geradora de estratégias para a organização.

Findando a discussão sobre o foco interno, ao se contrastar a literatura internacional de ESPs com a realidade dos sujeitos investigados, infere-se que o arquétipo se mostrou como o ponto central de análise. Estudos recentes delineiam o elemento de forma que se denota o modelo P² como um estágio inicial da gestão em ESPs, que teria sido superado após um necessário processo de profissionalização ocorrido nas organizações após a década de 1990, evoluindo para o modelo MPB, prevalecente no século XXI. Todavia, a vivência expressa pelos sujeitos demonstra que para a advocacia cearense ainda há dinamicidade nessa relação.

Com efeito, a praxe dos entrevistados segue transitando entre os modelos arquetípicos, podendo haver concomitantemente práticas do arquétipo P² com ações pontuais do MPB, e vice-versa, sem que isso represente um sinônimo de (in)sucesso para a organização, mas sim a vivacidade do movimento de mudança no âmbito dos serviços profissionais advocatícios. Exemplificando, S8, organização de maior porte entre os entrevistados, explica o modo como planeja suas rotinas estratégicas sem necessariamente fixa-las a longo prazo, mas sim conforme as demandas recebidas por seus clientes, enquadrando-se no P² como “decisão estratégica reativa ou por demanda.

Nos relatos, observa-se a existência de planos de crescimento para atender as necessidades da clientela, mas que não passaram pelo rito procedimental formal que ordinariamente se exige para uma organização do porte do S8. O relato reforça as peculiaridades do mercado interno brasileiro, não denotando um desalinhamento da alta gestão na organização, mas sim a vivacidade do processo de mudança representado pelo arquétipo, que segue em constante movimento para atender às demandas presentes e futuras da organização.

Desse modo, tem-se que a compreensão do foco interno da gestão estratégica dos sujeitos entrevistados pode contribuir no processo de autoconhecimento das organizações e na significação das ações até então adotadas, o que poderá permitir maior reflexividade dos gestores no sentido de integrar o modo como gerem o conhecimento e adotam estratégias de RH à cultura que disseminam no seio da organização, podendo, assim, avançar no processo de profissionalização que representa o movimento de mudança do arquétipo P² para o MPB.

Nos tópicos que seguem serão analisados os demais focos da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios.

2.3 Análise do foco externo

Atendendo ao segundo objetivo específico, os dados foram analisados também com ênfase no foco externo da gestão estratégica de serviços profissionais, o que resultou no Quadro 6 apontando as conexões semânticas resultantes da análise.

Quadro 6 – Conexões semânticas do foco externo da gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Foco externo								
			Incidência nos sujeitos								
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Ambiente institucional	OAB	Oneração de custos									x
		Restrições à prospecção de clientes				x					
Estratégias de mercado e de cliente	Fatores de mercado	Ações políticas		x		x			x	x	
		Concorrência		x	x						x
		Morosidade do Judiciário	x								
		Pandemia da COVID-19		x	x	x	x		x	x	x
		Percepção social sobre o serviço jurídico		x						x	x
	Cliente	Automação do relacionamento									x
		<i>Business partner</i>	x	x					x	x	
Fusões e colaborações	Parceiros de negócio	Relacionamento personalizado	x	x	x	x			x		x
		Nível de qualidade do serviço		x		x			x		x
	Parceiros de gestão	Serviços complementares	x		x	x		x	x	x	x
		Consultoria e auditoria				x		x		x	
		Aquisição	Expansão geográfica de atuação								x
Empresa familiar	Profissionalização da gestão					x			x	x	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

O primeiro elemento do foco externo é o ambiente no qual a organização está imersa. Os achados apontam que os sujeitos não reconhecem a influência direta do ambiente internacional em seu negócio, o que pode se explicar pela atuação dos entrevistados ser predominantemente nacional. Assim, prevalece a análise sobre o **ambiente institucional**.

Destaque-se o fato de que a maioria dos sujeitos expressaram que a OAB em nada interfere no seu negócio. Essa circunstância diverge da importância do contexto institucional apontada pela literatura, sobretudo nos serviços profissionais clássicos. Apesar disso, denota-se influências indiretas capazes de moldar comportamentos dos sujeitos, vide falas do S4 e do S8, que se referem, respectivamente, a restrições à prospecção de clientes, sobretudo através do uso de redes sociais, e à oneração de custos decorrente da regulamentação do piso salarial da advocacia e a possibilidade de remanejamento da força de trabalho para outro Estado do país.

No que toca à **estratégia de mercado e de clientes** devem ser considerados os mútuos impactos na relação tida entre organização, o mercado a sua volta e os seus clientes. Percebeu-se, por um lado, a presença de fatores externos que impactariam o serviço, exigindo a adaptabilidade do negócio. O mais recorrente foi a pandemia da COVID-19, referido por quase todos os entrevistados, repercutindo em aspectos como: sobrecarga de trabalho decorrente do afastamento de profissionais, que culminou na reformulação de projeções de crescimento do S2; oportunidades de negócio percebidas por S3, S4, S5 e S9; repactuação de contratos para retenção de clientes feita pelo S4; e redução de custos, que no S7 ocorreu com a

finalidade de manter o número de colaboradores, ao passo que no S8 foi decorrência do desligamento de advogados terceirizados, dado que muitos atos judiciais se virtualizaram.

As ações políticas constituem outro fator externo que se destacou na pesquisa. S2 e S7 convergem ao reconhecer distintas facetas das normas trabalhistas ao comparar governos de propensão a políticas públicas voltadas para os trabalhadores (Lula e Dilma), sucedido por um período com políticas com conotação liberal (Temer e Bolsonaro), flexibilizando direitos dos trabalhadores e afetando, por conseguinte, o serviço prestado pelos entrevistados.

Concorrência foi outro fator externo apontado. O S2 afirmou enfrentar dificuldade no mercado em razão da postura de advogados recém-formados, que ofertam o serviço por um preço bem abaixo do praticado e adotam condutas de prospecção de clientes contrárias às regras éticas, além de questionar a forma como tais *players* têm executado marketing em redes sociais,. Por outro lado, o S9, ao rememorar a chegada de escritórios do Sul e Sudeste ao Ceará a partir de 1990, entende que a pressão dos concorrentes contribuiu para a profissionalização.

Por conseguinte, a percepção social sobre o serviço jurídico é um outro fator externo apontado, voltada para a imagem junto aos *stakeholders*. Nesse intento, o S2 entende ser disseminada na mentalidade do empresário de regiões interioranas que a função do advogado seja atuar em ações judiciais, o que seria uma visão limitada diante de outras possibilidades de prestação do serviço. Tal crença impacta as estratégias da organização para conseguir novos clientes, o que se revela, por exemplo, pela ausência de práticas de marketing por esse sujeito.

Findando a análise dessa unidade de contexto, o S1 fez menção à morosidade do Judiciário, que por muito tempo impactou o seu faturamento, atrelado ao êxito de demandas judiciais. Insatisfeito com essa dependência, progressivamente mudou o seu nicho de atuação para priorizar serviços extrajudiciais e administrativos, sendo essa uma postura convergente com as novas formas de monetização da advocacia apontadas na literatura.

O conjunto de fatores externos relatados pelos sujeitos induz a necessidade de que a gestão estratégica em serviços profissionais esteja atenta ao ambiente que a organização se insere a fim de que possa moldar o próprio mercado e responder à concorrência, sob o risco de que, não o fazendo, oportunidades de negócio sejam perdidas ou se fique à margem do mercado.

A partir das reflexões oriundas do ambiente, o processo de gestão estratégica de ESPs avança para a definição do perfil de clientes estratégicos, razão pela qual o cliente foi tido como unidade de contexto autônoma do elemento estratégias de mercado e de cliente.

Nesse intento, o relacionamento pessoalizado foi apontado por 6 dos 9 entrevistados como um diferencial na advocacia, pois entendem que é no contato direto entre o advogado e cliente que se constrói o elo de confiança do serviço. Defende-se que tal postura favoreça o fortalecimento do vínculo emocional com o cliente visando um diferencial no mercado, o que perpassa o desenvolvimento de competências relacionais a fim de que o profissional consiga construir laços de afeto, confiança e afinidade com os consumidores de seus serviços.

Por outro lado, o S8, cuja advocacia é preponderantemente empresarial, vivencia um processo de automação do relacionamento. O contato pessoalizado passou a ser exceção, em atenção às necessidades atuais da sua clientela, que o remunera também levando esse ponto em consideração, tratando-se de novo critério a partir das demandas do mercado. Entre essas duas posturas emergiu uma terceira categoria no processo definição do cliente estratégico, que é a busca por relações de *business partner*, presente na prestação do serviço do S1, S2 e S7.

Com o domínio do conhecimento jurídico pelo advogado aplicado na solução e prevenção de problemas do cotidiano, oportuniza-se à advocacia se tornar um parceiro de negócio de seus clientes, alcançando-se, por consequência, um diferencial competitivo a partir da criação da criação de novos produtos, conforme as necessidades dos *stakeholders*.

Fechando o foco externo da gestão estratégica se tem o elemento **fusões e colaborações**, revelado a partir de 4 unidades de contexto. De um lado estão as parcerias,

distinguidas em dois grupos pela sua natureza e importância para a organização, e de outro são encontrados dois aspectos empresariais dos investigados.

Quanto às parcerias, os sujeitos narraram com maior frequência ter parceiros de negócios que auxiliam na prestação de serviços complementares, desde que mantido o nível de qualidade. É o caso de escritórios parceiros que atuam em área distinta da dos respondentes, mantendo uma relação de compartilhamento de clientela a fim de possibilitar ganhos mútuos, representando alianças entre prestadores de serviços profissionais que afeta a concorrência.

No que toca os aspectos empresariais inseridos no elemento fusões e colaborações, emergiu na análise que S5, S8 e S9 possuem características de empresas familiares, sendo organizações que já estão no mercado há mais de três décadas com traços do tradicionalismo na advocacia apontados pela literatura. Além disso, os 3 sujeitos têm em seu corpo diretivo já a segunda geração de advogados da mesma família, sendo que esses novos sócios atuaram no processo de profissionalização da gestão, o que pode contribuir para sua ascensão no mercado.

Ainda sobre o elemento fusões e colaborações, a fala do S8 revelou que o escritório segue em expansão no setor bancário, tendo vencido licitação para representar cliente em outros Estados. Esse fato guarda relação direta com o fator de mercado “ações políticas”, dado que tal banco é uma Sociedade de Economia Mista, integrando a Administração Pública, pelo que a contratação de prestadores de serviços jurídicos se dá de forma impessoal. Daí emergiu como nova categoria para o elemento a aquisição de outros escritórios para expansão geográfica de atuação, aumentando a capilaridade do alcance do serviço, remodelando o mercado a partir da redução da concorrência, sem que esse movimento gere impacto societário.

2.4 Análise do foco intermediário

Por fim, em cumprimento ao terceiro objetivo específico, passa-se à análise da perspectiva intermediária da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios, com os resultados apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Conexões semânticas do foco intermediário da gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Foco intermediário									
			Incidência nos sujeitos									
			S1	S2	S3	S4	S5*	S6	S7	S8	S9	
Análise estratégica	Fatores estratégicos	Capital intelectual		x						x	x	
		Cliente		x	x	x		x	x			
		Financeiro				x					x	
		Networking		x						x		
	Crescimento organizacional	Expansão planejada de atuação				x	x				x	
Inovação	Inovação no âmbito local	Atuação nos Tribunais Superiores				x						
		Solução consensual de conflitos									x	
	Soluções jurídicas	Mapeamento de oportunidades				x			x			
		Otimização tecnológica				x					x	x
		Prevenção de litígios							x			
		Tratamento individualizado de demandas		x						x	x	

* S5 apresentou respostas que não se enquadraram em qualquer das categorias relacionadas ao foco intermediário. Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao elemento **análise estratégica**, emergiram duas unidades de contexto: os fatores estratégicos, que dizem respeito aos assuntos considerados determinantes pelos

gestores para o sucesso, e o crescimento organizacional, oriundo de ações de toda a gestão estratégica do escritório a partir dos elementos do foco interno e externo dos sujeitos.

Quanto à primeira unidade de contexto, o cliente foi a unidade de registro mais recorrente. S2 e S3 entendem que o mercado advocatício carece de transparência na relação com o cliente, retratando condutas que aumentam a desconfiança do tomador no prestador, o que corrobora com a crescente insatisfação dos clientes detectada na literatura. Por sua vez, S7 tem investido na interiorização do serviço a partir de polos de atendimento presencial para satisfazer uma necessidade percebida de maior proximidade física. Já S4 e S6 veem no cliente a centralização de toda a sua operação, pelo que moldam o funcionamento do escritório para gerar maior disponibilidade, reconhecendo que essa relação é fonte de valor percebido.

Apenas S4 e S8 assumiram o fator financeiro como estratégico para a organização, pelo que se reconhece na lucratividade uma métrica tradicional adotada por ESPs para competir com eficácia no mercado. O capital intelectual foi outro fator estratégico apontado. Para além da preocupação com o processo de contratação de pessoas, os sujeitos relatam a dificuldade de ter em sua equipe profissionais que assumam um papel de liderança capaz de manter o nível de qualidade do serviço equiparável ao que é prestado diretamente pelos sócios.

A criação de uma rede de relacionamentos justificou a categorização do *networking* como unidade de registro, conforme argumentos do S1 e S7, não apenas para a complementariedade de serviços, mas também para viabilizar o ingresso em novos mercados.

A segunda unidade de contexto é o crescimento organizacional proporcionado pela capacidade analítica dos fatores estratégicos aplicada no planejamento da expansão de atuação do serviço profissional advocatício. Três sujeitos relataram tal crescimento, sendo que S3 e S4 têm semelhanças nesse processo por terem iniciado explorando uma determinada área e, ao se consolidarem no mercado que atuam, viram-se diante de novas necessidades de seus clientes, o que lhes motivou a atuar em novos ramos, de modo que a agregação de produtos ao portfólio se deu de maneira orgânica, com maior organização e profissionalismo, com inclusão de profissionais de outras áreas, enfatizando ainda mais o relacionamento com cliente e buscando melhorias operacionais, sendo um movimento de mudança que os aproxima do arquétipo MPB.

A experiência de S8 é paradigmática na demonstração do crescimento planejado, havendo a verdadeira integração dos elementos da gestão estratégica na história da organização.

Os entrevistados remetem a uma situação de ação política (foco externo – fiscalização do TCU) que incidiu sobre a organização, que já estava minimamente estabelecida (foco interno) prestando serviço para a instituição bancária. A análise de fatores estratégicos que se sucedeu (foco intermediário) permitiu aproveitar uma oportunidade (foco externo - licitação), com investimentos capazes de conferir capacidade de atendimento da demanda e crescimento no mercado, reestruturando-se a organização (foco interno). Representa-se, assim, a integração da gestão estratégica nos serviços profissionais, ressaltando a prevalência da lógica corporativa e a busca por eficiência e efetividade em prol do crescimento.

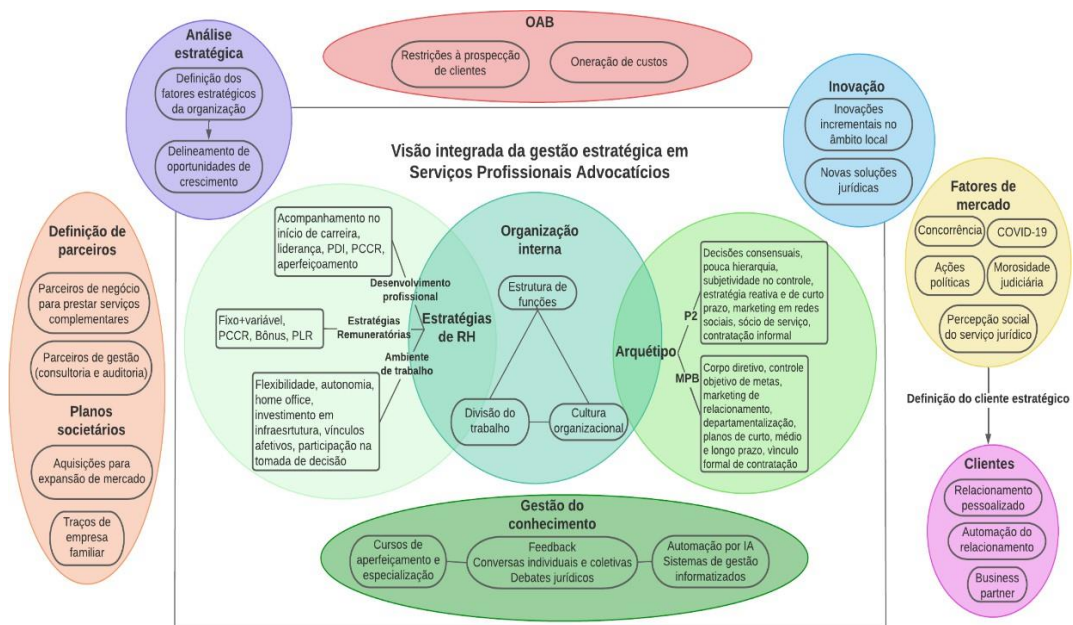
O último elemento do modelo teórico estudado é a **inovação**. Com a conotação de inovação no âmbito local, tem-se a experiência do S3, com atuação nos Tribunais Superiores no âmbito criminal, e do S9, na solução consensual de conflitos no contexto das negociações coletivas durante o início da Pandemia da COVID-19. Ambos os casos podem ser tidos como inovações incrementais pelo seu grau de novidade no mercado de atuação dos sujeitos.

Já com potencial de maior impacto, há algumas soluções jurídicas que se evidenciaram na pesquisa, sendo a de maior incidência o tratamento individualizado de demandas. Embora essa postura possa ser tida como uma conduta básica, as falas dos sujeitos denotam se tratar de uma necessidade do cliente pouco atendida no mercado, pelo que os sujeitos podem ser tidos como inovadores a partir da sua adaptabilidade para fornecer um produto jurídico altamente personalizado. Alinha-se a habilidade de responder de forma célere aos anseios dos clientes com um alto nível de personalização, sem oneração excessiva da operação.

Outras duas soluções jurídicas foram a prevenção de litígios e o mapeamento de oportunidades, que têm como fator estratégico o relacionamento com o cliente. Esses sujeitos adotam posturas inovadoras ao agirem não só quando são demandados, mas também proativamente, seja para sugerir novas oportunidades de negócios, seja para evitar ou reduzir passivos, a exemplo do planejamento tributário. O foco na solução de problemas a partir do alto de grau de contato com cliente favorece a construção de vínculos nos serviços, implicando na aplicação de estratégias de marketing para a comunicação confiável com *stakeholders*.

Por fim, guardando relação com as categorias anteriores, a otimização tecnológica confere à prestação do serviço jurídico um novo patamar de relacionamento com o cliente e de operacionalização da atividade. Enquanto S4, com o apoio de parceiros de negócio, utiliza IA para promover o processamento de dados contábeis e fazer projeções de recuperação de crédito tributário, o S8 promove a análise preditiva com softwares de jurimetria. Para finalizar a seção, apresenta-se a seguir a Figura 1, elaborada a partir do desenho representativo do modelo teórico expresso na Figura 1, criado originalmente por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017):

Figura 1 – Visão integrada da gestão estratégica das ESPs advocatícias.



Fonte: dados da pesquisa (2022).

A Figura 2 sintetiza os achados da pesquisa em busca de conformar as práticas dos sujeitos ao modelo integrado de gestão estratégica em serviços profissionais. Evidencia-se a interrelação entre os diversos elementos da estratégia, implicando em um contributo ao aplicar no contexto brasileiro referencial internacional frente a carência identificada da produção científica nacional sobre serviços profissionais. Sintetiza uma sistematização de vivências de distintas organizações cearenses do mercado advocatício, carente de parâmetros de gestão.

3 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se destinou a investigar como ocorre a gestão estratégica das ESPs do ramo advocatício. O primeiro objetivo específico correspondeu à análise do foco interno da gestão estratégica de ESPs. Evidenciou-se a presença de uma organização interna com ampla estrutura de funções, pautada na divisão do trabalho, em fluxos de rotinas e na cultura organizacional, fator esse que se ramifica em várias ações que ditam o funcionamento do

negócio, repercutindo na gestão do conhecimento e nas estratégias de recursos humanos, elementos que juntos conformam o arquétipo das organizações, aproximando-as do modelo P² ou MPB, sendo esse um movimento dinâmico representativo das mudanças organizacionais.

Por sua vez, o segundo objetivo específico se destinou a analisar o foco externo da gestão estratégica de ESPs. Na percepção dos entrevistados, o ambiente institucional não exerce tanta influência na prestação de seu serviço como apontado pela literatura, pelo que os sujeitos enfatizam fatores de mercado que os circundam, pois a partir deles se define o perfil de cliente estratégico e o modo de se relacionar com ele. De forma complementar, ainda no contexto externo, identificou-se a existência de parcerias de negócio e de gestão, a profissionalização de escritórios com características de empresa familiar e a adoção de estratégia de aquisição de concorrentes para alcance de planos de expansão da atuação.

E quanto ao terceiro objetivo específico, foi analisado o foco intermediário da gestão estratégica de ESPs, no qual a análise estratégica fixa os fatores estratégicos essenciais à alta gestão para o alcance do sucesso pretendido pela organização. Nesse processo, poderá ocorrer a adoção de inovações no âmbito local, se dotada de natureza incremental, ou mesmo de caráter disruptivo, associadas a soluções jurídicas que marcam o mercado. Como efeito da confluência de elementos internos e externos da gestão estratégica, advêm oportunidades de negócio que, se percebidas pela ESP, possibilitarão a expansão planejada de atuação.

Como limitação deste estudo, cita-se que os resultados obtidos são representativos de uma realidade institucionalmente localizada, a do Estado do Ceará, devendo ser considerado também o porte dos escritórios, em sua maioria com poucos colaboradores. Outro fator limitante é a ausência de sujeitos com atuação advocatícia internacional que, embora tenham sido convidados a participar da pesquisa, não aderiram ao estudo, o que repercutiu nos resultados ante o escopo delineado, pois o ambiente internacional é apontado pela literatura como fator externo que impacta as decisões estratégicas em ESPs.

Ademais disso, são contribuições da pesquisa, a sistematização conceitual dos elementos do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs, que culminou na elaboração do *framework* interpretativo. Sob o olhar metodológico, avança-se na aplicação de novas ferramentas no processo de transcrição por IA, via software “sonix”, aliada à técnica de desnaturalização, além da ampliação no modo de apresentação dos resultados a partir da relação visual dos achados com suporte do aplicativo “lucidchart”. Como contribuição empírica, a aplicação do modelo teórico internacional no âmbito brasileiro gerou a categorização de vivências gerenciais do mercado advocatício, proporcionando reflexões para a gestão.

Por fim, o conhecimento teórico e empírico fruto da pesquisa é de relevância para academia e para profissionais, dada a quantidade e intensidade dos relatos, reveladores do aprofundamento oriundo das distintas dimensões do fenômeno da gestão estratégicas em ESPs. Assim, propõe-se como agenda futura:

- (1) a integração de escritórios de advocacia com atuação internacional para o alcance de novos achados, sobretudo no foco externo da gestão estratégica de ESPs;
- (2) a inclusão de escritórios de advocacia de outras regiões do país, para fins de realização de estudo comparativo;
- (3) e o estudo do fenômeno com utilização da metodologia da pesquisa-ação, visando a imersão na realidade dos escritórios de advocacia para se captar com maior intensidade a interação dos elementos do modelo integrado de gestão estratégica no cotidiano.

REFERÊNCIAS

SKJØLSVIK, T.; PEMER, F.; LØWENDAHL, B. R. Strategic management of professional services firms: Reviewing ABS journal and identifying key research themes, **Journal of Professions and Organization**, Volume 4, Issue 2, July, Pages 203-239, 2017.