



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

António Carlos Viveiros

O *BALANCED SCORECARD* E A GESTÃO DE PESSOAS:
APLICAÇÃO PRÁTICA A UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Coimbra, Julho de 2023.



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

António Carlos Viveiros

O Balanced Scorecard e a Gestão de Pessoas: Aplicação Prática a um Escritório de Advocacia

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau académico de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação do Professor Paulo António Correia Simões.

Coimbra, Julho de 2023.

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido à outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and strokes, likely representing the initials or full name of the author.

PENSAMENTO

“A profissão de advogado tem, aos nossos olhos, uma dignidade quase sacerdotal. Toda a vez que a exercemos com a nossa consciência, consideramos desempenhada a nossa responsabilidade. Empreitada é a dos que contratam vitórias forenses. Nós nunca nos comprometemos ao vencimento de causas, nunca endossamos saques sobre a consciência dos tribunais, nunca abrimos banca de vender peles de ursos antes de mortos.”

Rui Barbosa, patrono da advocacia brasileira.
Citado em Dicionário de Conceitos e Pensamentos de Rui Barbosa.
(Luiz Resende de Andrade Ribeiro, 1967).

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho acadêmico à memória de meu pai, reproduzindo a
última mensagem de Amor e Fé à família.

“Bom dia, família! Um beijão do pai e da mãe, do vô e da vó e do sogro
e da sogra, para todos. Vamos confiar em Deus, tudo vai dar certo para
todos nós.”

António Viveiros, em 11 de janeiro de 2017.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre e acima de tudo.

Ao meu pai, Antônio e à minha mãe Anézia (in memoriam).

À minha esposa, Márcia.

Às minhas filhas, Diana e Niadjva, e também ao Wagner e à Rosângela.

Ao meu irmão, cunhada e sobrinho; Carlos Roberto, Neiva e Alexandre.

Aos meus colegas de Mestrado, e, de forma especial, ao meu amigo Bruno.

Ao meu orientador, Professor Paulo António Correia Simões.

RESUMO

O estudo de caso aqui apresentado tem o propósito de mostrar os resultados da aplicação prática do *Balanced Scorecard* (BSC), e a gestão de pessoas numa sociedade de advogados, para melhorar a desempenho desta, o que possibilitará acompanhar e gerir a estratégia organizacional de forma a alcançar todas as metas a que se propõe no presente projeto. O método BSC é uma das ferramentas essenciais para a gestão estratégica, com o objetivo de alinhar o planeamento estratégico com as ações operacionais. Indubitavelmente, hoje, mais do que nunca, para que um escritório de advocacia possa ter uma estratégia organizacional bem-sucedida, da mesma forma que é fundamental o planeamento jurídico, também é necessário ter um planeamento estratégico integrando o curto, médio e longo prazo. Para tanto, o primeiro passo para a construção de uma visão de futuro seja concretizado passa necessariamente pela elaboração e implementação de uma estratégia organizacional e aplicação de um sistema de gestão de pessoas que possibilite obter um desempenho acima da média em todos os níveis do escritório, além de permitir guiar as decisões dos gestores e envolver os colaboradores em suas atividades diárias.

Palavras-chave: gestão estratégica, gestão de pessoas, *balanced scorecard*, escritório de advocacia.

ABSTRACT

The case study presented here is intended to show the results of the practical application of the Balanced Scorecard – BSC, and the management of people in a law firm, to improve its performance, which will make it possible to monitor and manage the strategy organizational structure in order to achieve all the goals proposed in this project. The BSC method is one of the essential tools for strategic management, with the objective of aligning strategic planning with operational actions. Undoubtedly, today, more than ever, for a law firm to have a successful organizational strategy, just as legal planning is essential, it is also necessary to have strategic planning integrating the short, medium and long term. To this end, the first step towards building a vision of the future necessarily involves the elaboration and implementation of an organizational strategy and the application of people management system that makes it possible to obtain above-average performance at all levels of the office, in addition to allowing managers to guide decisions and involving employees in their daily activities.

Keywords: strategic management, people management, balanced scorecard, law office.

ÍNDICE

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
ÍNDICE.....	9
LISTA DOS ELEMENTOS ILUSTRATIVOS.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	13
INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA.....	18
1.1 Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	18
1.2 Sistema integrado de gestão.....	22
1.3 Gestão estratégica dos recursos humanos.....	24
1.4 Gestão estratégica na advocacia.....	30
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA ADOTADA.....	36
2.1 Aspectos metodológicos.....	36
2.2 Tipos de pesquisa.....	37
2.3 Recolha e análise de dados.....	38
CAPÍTULO 3 - O <i>BALANCED SCORECARD</i> E A GESTÃO DE PESSOAS NO ESCRITÓRIO VIVEIROS ADVOCACIA.....	40
3.1 Apresentação do escritório.....	40
3.2 Planeamento estratégico.....	48
3.3 Processos de desenvolvimento da estratégia.....	49
3.3.1 Missão.....	49
3.3.2 Visão.....	50
3.3.3 Valores.....	50
3.3.4 Objetivos e metas.....	51
3.4 Análise SWOT.....	53
3.4.1 Forças.....	54
3.4.2 Fraquezas.....	55
3.4.3 Oportunidades.....	56
3.4.4 Ameaças.....	57
3.5 Processo de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	58
3.5.1 Perspectiva financeira.....	59

3.5.2 Perspectiva dos clientes.....	60
3.5.3 Perspectiva dos processos internos.....	61
3.5.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento.....	62
3.6 <i>Marketing</i> jurídico.....	64
3.7 Alinhamento do sistema de gestão de pessoas.....	66
3.8 Etapas de implementação do BSC.....	67
3.9 Fatores críticos de sucesso.....	69
3.10 Análise comparativa do escritório antes e depois da implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	71
3.11 Resultado da aplicação prática do <i>Balanced Scorecard</i> e a gestão de pessoas.....	73
3.12 Mapa estratégico.....	87
3.13 Manutenção da estratégia organizacional.....	89
CAPÍTULO 4 - RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	92
4.1 Caracterização da amostra de entrevistado.....	92
4.2 Principais indicadores sobre a percepção dos funcionários.....	95
4.3 A gestão estratégica.....	102
4.4 Os indicadores de desempenho.....	106
CONCLUSÕES.....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
LEGISLAÇÃO.....	125
ANEXOS.....	126

LISTA DOS ELEMENTOS ILUSTRATIVOS

Lista de quadros

Quadro 1 - Quantidade de ações judiciais distribuídas.....	41
Quadro 2 - Indicadores de desempenho.....	74
Quadro 3 - Planeamento estratégico com ações operacionais.....	86
Quadro 4 - Mapa estratégico.....	88

Lista de figuras

Figura 1 - Logotipo do escritório.....	46
Figura 2 - Página inicial do endereço eletrónico do escritório.....	46
Figura 3 - Resultados obtidos na última campanha de anúncios no Google ADS.....	65

Lista de tabelas

Tabela 1 - Género.....	92
Tabela 2 - Escolaridade.....	93
Tabela 3 - Tempo de serviço.....	94
Tabela 4 - Cargos ocupados.....	94
Tabela 5 - Percepção quanto a trabalhar no escritório.....	96
Tabela 6 - Percepção quanto à eficiência do processo de recrutamento e seleção.....	96
Tabela 7 - Percepção quanto à política de remuneração e benefícios..	97
Tabela 8 - Percepção quanto ao método de promoções.....	98
Tabela 9 - Percepção quanto à retenção de talentos no escritório.....	99
Tabela 10 - Percepção quanto à política de formação do escritório...	100
Tabela 11 - Percepção quanto ao clima organizacional do escritório.	101
Tabela 12 - Percepção quanto ao escritório possuir uma estratégia bem definida.....	102
Tabela 13 - Percepção na implementação da estratégia.....	103

Tabela 14 - Percepção quanto possibilidade de gestão atual de recursos humanos do escritório Viveiros Advocacia em transformar-se num parceiro estratégico.....	104
Tabela 15 - Percepção quanto ao nível de contribuição dos gestores para a transformação dos recursos humanos do escritório num parceiro estratégico.....	105
Tabela 16 – Indicadores financeiros.....	106
Tabela 17 - Indicadores dos clientes.....	108
Tabela 18 - Indicadores dos processos internos.....	109
Tabela 19 - Indicadores da aprendizagem e crescimento.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

art. - Artigo

BSC - *Balanced Scorecard*

CF - Constituição da República Federativa do Brasil

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

CPC - Custo por clique

CPM - Custo por mil impressões

CRP - Constituição da República Portuguesa

CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho

ed. - edição / editor (es)

FAD - Faculdade de Diadema

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HBR - *Harvard Business Review*

HBS - *Harvard Business School*

HR Scorecard - *Balanced Scorecard* na gestão de recursos humanos

IPC - Instituto Politécnico de Coimbra

ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

OA - Ordem dos Advogados de Portugal

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

p. - página

PJE - Processo Judicial Eletrônico

pp. - páginas

RH - Recursos Humanos

ROI - Retorno sobre o investimento

RNA - Rede Nacional de Advogados

STJ - Superior Tribunal de Justiça

SWOT – Strength, Weakness, Opportunities, and Threats

TI - Tecnologia de informação

vd. - vide

INTRODUÇÃO

Ainda que a isso não se proponha este trabalho de projeto, não seria aconselhável estudar a implementação prática do método *Balanced Scorecard* e a gestão de pessoas numa sociedade de advogados, sem antes abordar alguns assuntos primordiais para compreender o assunto a ser desenvolvido. Assim é importante fazer as seguintes considerações:

De acordo com o eminente jurista Rui Barbosa, “o primeiro advogado foi o primeiro homem que, com a influência da razão e da palavra, defendeu os seus semelhantes contra a injustiça, a violência e a fraude” (Costa, 2002).

Contudo tem-se que a advocacia como é conhecida hoje, segundo Baptista (2008) “tem as suas origens no Direito Romano”. Foi concebida como meio de “garantir aos cidadãos a melhor defesa possível nos processos, e assim assegurar que se chegasse o mais próximo possível da justiça. Isso era feito através de dar ao cidadão a oportunidade de utilizar o conhecimento e a habilidade retórica do que foi chamado *advocatum* – o que falava por outro”.

De fato, o referido autor diz que esse “papel social do advogado era o de assegurar a melhor distribuição da justiça, e, como em Roma, os cidadãos tinham uma carreira chamada de *cursus honorum*, o percurso da honraria ou das honras. Quem o seguia terminava sua carreira ocupando importantes postos políticos, e exigia uma qualidade, a *dignitas*. Os advogados, como todo cidadão que prezasse a sua *dignitas*, tinham os seus clientes. Clientes eram aqueles que deviam favores ao cidadão, e um dos índices aparentes da *dignitas* era o número de clientes que acompanhavam o cidadão no seu passeio matinal pela *urbs* ou se aglomeravam à sua porta” (Baptista, 2008).

Com isso, Clito Fornaciari (2008), observa que “a advocacia nasceu da necessidade moral de defender os fracos e os justos. Era exercida por homens livres e bons, que não se preocupavam com a

remuneração, mas emprestavam o seu trabalho e a sua inteligência para servir à verdade, ao direito e à justiça”.

Feitas estas considerações iniciais, a fim de se obter uma melhor compreensão sobre o tema, registamos abaixo uma breve explicação sobre a evolução histórica da advocacia portuguesa e brasileira.

Para iniciar um contexto histórico, Mariz de Oliveira (2008), refere em seu texto que “em Portugal há notícias da existência da profissão desde o século XIII. Alguns documentos referem-se aos chamados vozeiros ou arrazoadores. As Ordenações Afonsinas e as Ordenações Filipinas regulamentaram a advocacia, sendo que as últimas trataram dos seus aspectos disciplinares. No Brasil, segundo Mariz de Oliveira (2008) antes da criação dos cursos jurídicos em 1825, a profissão era exercida por aqueles que se formavam em Coimbra ou em Paris”.

Saliente-se que a Ordem dos Advogados em Portugal (OA), criada pelo Decreto nº 11.715, de 12 de junho de 1926, remonta à primeira metade do século XIX, tendo origem na Associação dos Advogados de Lisboa, cujos Estatutos foram aprovados em 1838.

Por sua vez, a criação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) verificou-se por intermédio do Decreto nº 19.408, de 18 de novembro de 1930, no seu artigo 17.º, e posteriormente foi editada a Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994, que atualmente disciplina sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

De acordo com os ensinamentos de Barros e Silva (2008), “com os avanços tecnológicos ocorridos na advocacia nas últimas décadas, nomeadamente depois do ano de 1960, por regra, a atuação do advogado dava-se de forma individual, no máximo compartilhada com um ou dois colegas e uma pequena estrutura de apoio, tratando de forma pessoal e direta as causas e os casos que lhe eram confiados, indo ao Tribunal para acompanhá-los, escrevendo à mão as suas petições e recursos, transcrevendo-os depois nas suas máquinas manuais de dactilografia,

além de dedicar muito do seu tempo e esforço às tarefas do estudo e do seu aprimoramento cultural, missão permanente e infundável. Era um autêntico profissional liberal, cujo local de trabalho se denominava banca de advocacia, conferindo-lhe majestade e prestígio”.

Ocorre que, segundo o referido autor, com a transição da advocacia ocorrida ao longo dos anos, iniciando a gradual transformação dos escritórios com identificação personalíssima do advogado, a chamada “boutique” da advocacia, em sociedades de profissionais com marcante especialização e atuação em numerosos setores. Fenómeno de sucesso e grande ocorrência nos tempos modernos. De fato, as exigências do mercado, a globalização e o desenvolvimento da tecnologia, aliados à necessidade de acolhimento de maior número de profissionais, fizeram nascer um novo segmento de atividade profissional, o das empresas de advocacia, que concentram dezenas e até de centenas de advogados, capazes de atender a toda a gama de alternativas de questões postas para a sua solução (Barros e Silva, 2008).

De todo o modo, Baptista (2008) lembra que, “de ontem até hoje, a evolução da advocacia representou um afastamento das tradições profissionais. Com isso, a profissão progressivamente se descaracteriza, sendo a organização feita em moldes empresariais, em que os escritórios precisam manter uma contabilidade organizada, realizar planejamentos estratégicos, ter planos de carreira, formar pessoal, enfim, utilizar ferramentas de gestão ou de produtividade”.

No que diz respeito à profissão exercida pelo advogado, frise-se que este é a “pessoa legalmente habilitada a prestar assistência profissional a terceiros em assuntos jurídicos, defendendo-lhes os interesses particulares, seja como consultor, seja como procurador em Juízo. Trata-se, portanto, de profissional indispensável à administração da justiça” (Dicionário jurídico).

Com isso, ao final deste tópico, refira-se que a primeira parte deste trabalho será dedicada à introdução, serão apresentados o motivo da escolha do tema e objectivos do estudo.

Na segunda parte, será feita uma revisão da literatura em que se apresenta a evolução sofrida pela ferramenta BSC ao longo do tempo, entre elas o processo de construção através do sistema de gestão integrado em seis etapas.

A terceira parte é dedicada à descrição da metodologia adotada, dos aspectos metodológicos, dos tipos de pesquisa, e dos procedimentos utilizados para a recolha de dados e respectiva análise.

A quarta parte será reservada para uma proposta de implementação do *Balanced Scorecard* e a gestão de pessoas no escritório Viveiros Advocacia, utilizando o sistema de gestão de seis etapas propostos por Kaplan e Norton (2008a). Apresentação do escritório em estudo; planeamento estratégico; processos de desenvolvimento da estratégia, nomeadamente a Missão, Visão, Valores, Objetivos e Metas. Análise SWOT descrevendo forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats). Além do processo de implementação do BSC na perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectivas dos processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento. Esta parte também apresentará a estratégia de *marketing* jurídico e o alinhamento da organização com a estratégia, as etapas de implementação do BSC e a identificação dos fatores críticos de sucesso, além de uma análise comparativa do escritório antes e depois da implementação do BSC, e ao final da quarta parte, será apresentado o resultado dos indicadores de desempenho relacionados ao *Balanced Scorecard* e gestão de pessoas.

Por fim, a quinta parte será reservada para a análise das respostas às questões de investigação, conforme os resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários aplicados aos funcionários do escritório.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Evolução do *Balanced Scorecard*

No que se refere à revisão da literatura antes de tudo convém lembrar que o método *Balanced Scorecard* (BSC), em português poderá ser traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho, criado e difundido pelos professores da *Harvard Business School* (HBS), Robert Kaplan e David Norton, é uma ferramenta de gestão que tem sofrido evoluções ao longo do tempo, senão vejamos:

Em 1992 o BSC surgiu tendo por base quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. Na versão inicial o BSC relacionava as medidas de desempenho da seguinte forma:

Como os clientes nos veem? (Perspectiva do cliente).

Em que devemos nos destacar? (Perspectiva dos processos internos).

Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Perspectiva de aprendizagem e crescimento).

Como vemos os acionistas? (Perspectiva financeira).

Em qualquer uma das perspectivas mencionadas, segundo Pinto (2007), “é estabelecido um conjunto coerente de objetivos e indicadores de desempenho, que têm de funcionar de forma integrada (balanceada), identificando relações de causalidade em todas as perspectivas”.

Russo (2009), por sua vez, menciona que “do ponto de vista financeiro, o objetivo é renumerar os investimentos e satisfazer os acionistas; na perspectiva dos clientes, pretende-se assegurar a sua satisfação e fidelização através da criação de propostas de valor diferenciadoras; na perspectiva processos internos o objetivo é a sua excelência, que conduza à satisfação dos clientes e acionistas; e finalmente, na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, prioriza a criação de um clima propício à inovação, à

satisfação dos colaboradores, à mudança, ao crescimento e à implementação de melhorias”.

Segundo Kaplan e Norton (1992), desde sua criação “o *Balanced Scorecard* inclui medidas financeiras que relatam os resultados das ações já realizadas, além de complementar as medidas financeiras com medidas operacionais de satisfação dos clientes, processos internos, atividades de inovação e melhoria da organização, bem como medidas operacionais que são os direcionadores do desempenho financeiro futuro”.

Com base nessa concepção, os autores supracitados esclarecem que, “se a melhoria do desempenho não se refletir no resultado final, os executivos devem reexaminar os pressupostos básicos de sua estratégia e Missão, e acrescentam que nem todas as estratégias de longo prazo são estratégias lucrativas” (Kaplan & Norton, 1992).

Logo depois, em 1993, para dar continuidade aos estudos realizados, os criadores do *Balanced Scorecard* descreveram a importância de se escolher indicadores baseados no sucesso estratégico, mencionando que “o *Scorecard* apresenta aos gestores quatro perspectivas diferentes para escolha de medidas, e complementam os indicadores financeiros tradicionais com medidas de desempenho para clientes, processos internos e atividades de inovação e melhoria” (Kaplan & Norton, 1993).

Em 1996, Kaplan e Norton (1996b) descrevem como “o *Balanced Scorecard* pode ajudar os gestores a vincular sistematicamente as ações atuais com as metas de amanhã, além do que os autores relacionam os processos: explicação da visão, comunicação da estratégia, planejamento de negócios e aprendizado estratégico, pois explicam que para alcançar o crescimento de longo prazo, as empresas devem promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais e investir em pessoal, sistemas e procedimentos”.

Assim, Kaplan e Norton (1996b), deixam claro que “a satisfação, a manutenção e a produtividade dos colaboradores são

indicadores fundamentais, tendo por base aspetos como a formação, a motivação e o alinhamento com a estratégia da organização”.

Ao mesmo tempo, Kaplan e Norton (1996b) definem que “os ativos intangíveis relevantes para a estratégia, ou seja, são avaliadas as habilidades e capacidades dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação e a sua conexão com os objetivos de uma empresa”.

Nesse sentido, os referidos autores Kaplan e Norton (1996b), explicam que “à medida que as empresas em todo o mundo se transformam para a competição baseada em informações, sua capacidade de explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que sua capacidade de investir e gerenciar ativos físicos”.

Segundo esses autores, as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento permitiram que “as empresas acompanhassem os resultados financeiros ao mesmo tempo em que monitoravam o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro,” e os autores concluem afirmando que “o *Scorecard* não substitui as medidas financeiras, era o seu complemento”.

Seguidamente, no ano 2000, Kaplan e Norton (2000b) explicam que “Tanto a Visão como a estratégia organizacional passam a ser o foco do BSC”. Nessa época segundo os referidos autores “havia duas espécies de alavancas básicas para a estratégia financeira, em primeiro lugar o crescimento das receitas e em segundo lugar a produtividade”.

Saliente-se que na altura do ano 2000, os referidos autores referem que “as receitas são constituídas tanto pela componente proveniente de novos mercados, novos produtos e também pelos novos clientes, como pelo aumento do valor para os clientes existentes, através de uma melhor relação com estes clientes, e finalmente pela expansão das vendas” (Kaplan & Norton, 2000).

Ainda no ano 2000, Kaplan e Norton (2000a) observam que “a proposição de valor é muito importante, tendo em vista que permite a uma empresa a interligação entre os seus processos internos, de forma a

melhorar o resultado para os seus clientes, cabendo destacar o posicionamento dos autores no sentido de que, em geral, a proposição de valor é escolhida de entre três diferenciadores, que são: a excelência operacional, a proximidade com os clientes e a liderança do produto”. Assim, nesta época os autores observam que “através da identificação da proposição de valor para os clientes, a empresa, então, saberá que tipo e que classes de clientes vai atingir” (Kaplan & Norton, 2000a).

Constata-se ainda, de acordo com a edição publicada no ano 2000, segundo Kaplan e Norton (2000a), que “a perspectiva de aprendizado e crescimento estabeleceu as competências essenciais, habilidades, tecnologias e cultura corporativas necessárias para apoiar as estratégias de uma empresa”.

Para tanto, Kaplan e Norton (2000a) explicam que “a empresa deve determinar como irá satisfazer os requisitos dos processos internos críticos, a proposta de valor diferenciada e as com os dos clientes. Esses objetivos permitem que todos permaneçam conectados à estratégia de uma empresa”.

Além disso, no ano 2000, Kaplan e Norton introduzem o conceito de mapa estratégico, no artigo da *Harvard Business Review*, “*Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*”, em que os autores supracitados explicam as relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos a partir de diferentes perspectivas, primeiro, a perspectiva estratégica; segundo, a perspectiva de operações; terceiro, a perspectiva dos clientes e quarto, a perspectiva financeira (Kaplan & Norton, 2000a).

No ano de 2004, o BSC segundo Kaplan e Norton (2004) revelou que “existem três categorias de intangíveis, levando em conta a capacidade dos colaboradores, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e o alinhamento”.

Posteriormente, no ano de 2006, foram incluídos “a Missão, a Visão, a Estratégia, a estrutura organizacional, os Valores e os processos, no sentido de incluir um ambiente externo cada vez mais competitivo e dinâmico” (Kaplan & Norton, 2006).

Após tudo isso, no ano de 2008 os criadores do método *Balanced Scorecard*, desenvolvem e aplicam no BSC “um sistema de gestão integrado composto por seis fases, permitindo a interligação entre a formulação, o planeamento da estratégia e a execução operacional”.

1.2 Sistema integrado de gestão

Neste tópico, deve-se destacar, de início, conforme explicam Kaplan e Norton (2008a), que “o método BSC é um sistema de gestão integrado composto por seis fases, em que “a primeira fase destina-se ao desenvolvimento da estratégia; a segunda fase é para o planeamento estratégico; a terceira fase visa alinhar a organização com a estratégia; a quarta fase destina-se a elaboração do plano de operações; a quinta fase é de monitoramento e aprendizagem; e finalmente, a sexta fase destina-se a testar e adaptar a estratégia”.

Segundo os idealizadores do BSC, “a primeira fase do planeamento estratégico visa definir a Missão, Visão e Valores da empresa, e também realizar a análise de cenários que possibilitem a tomada de decisões, como identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relacionadas aos negócios da empresa” (Kaplan & Norton, 2008a).

Segundo os referidos autores “A Missão é uma declaração concisa (...) do propósito básico para o qual se direcionam as suas atividades. Já a Visão define as metas a médio e em longo prazo da empresa”, e os Valores ajudam a empresa a contornar todas as adversidades e a alcançar os objetivos pretendidos pela sua Visão” (Kaplan & Norton, 2004).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (2008a) destacam que “o desenvolvimento estratégico, colocado na primeira fase do sistema integrado, é o ponto de apoio para toda gestão estratégica, que se caracteriza como a mudança planeada que tem engajamento e adequação da cultura organizacional”.

Sobre a segunda fase da estratégia, os referidos autores, explicam que “essa etapa é planeada por meio do desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos, nos quais os resultados podem ser alcançados, pois priorizam a tomada de decisões” (Kaplan & Norton, 2008a).

De acordo com Patrícia Rodrigues Franco (2019), ao citar Ourique (2010) refere que “é através do planeamento que se consegue alcançar os objetivos esperados, a priorização na tomada de decisões e maior sinergia dentro da organização e esta segunda fase se justifica tendo em vista que a formatação de planeamento e ferramentas a serem aplicadas são de fácil compreensão e aderentes à atividade jurídica por suas características, pois visam buscar melhorias na organização e alcance dos objetivos da instituição ou individualmente, considerando a capacidade de aplicação também no âmbito individual”.

Ressalta-se que, de acordo com o estudo realizado por Afonso e Cunha (2010), citado por Nuno Henriques (2017), “A utilização do BSC em pequenas empresas, potencia a capacidade destas empresas de alinhar a gestão operacional com a própria estratégia delineada, sem que seja posta em causa a sustentabilidade financeira e a operacionalidade normal da empresa”.

A propósito, abrindo um parêntese nesta sequência para lembrar que segundo Oliveira (2003) “planeamento estratégico é processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Por sua vez, o planeamento estratégico é definido por Kotler, (1992) como “processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Continuando, agora em relação à terceira fase, conforme explicado por Kaplan e Norton (2008a), “o objetivo é alinhar a organização com a estratégia, sendo necessário nesta fase o envolvimento

de todos na execução da estratégia para englobar todos os benefícios que possibilitem a realização de um negócio de sucesso”.

No caso da quarta fase, segundo os idealizadores do BSC, “tem a finalidade de elaborar o plano de operações, de forma que as empresas combinem a sua estratégia de longo prazo com as operações quotidianas de um plano operacional” (Kaplan & Norton, 2008a).

Por sua vez, segundo Kaplan e Norton (2008a) “a quinta fase tem a finalidade de monitorar e aprender, considerando que a estratégia é formulada, planeada e associada a um plano operacional abrangente, a partir daí, iniciando-se a etapa da execução dos planos estratégico e operacional, monitorando os resultados, bem como o desenvolvimento de ações para melhorar as operações estratégicas com base em novas informações”.

Na sexta e última fase, Kaplan e Norton (2008a) afirmam que “essa fase visa testar e adaptar a estratégia, buscando, neste período de tempo entre a revisão da estratégia, a mudança no ambiente competitivo por meio de novas ideias e novas oportunidades, que sempre será avaliado pela empresa”.

1.3 Gestão estratégica dos recursos humanos

No que diz respeito à gestão estratégia dos recursos humanos, é importante mencionar inicialmente a posição de Walker e J. Randall MacDonald (2001) no sentido de que “o *Balanced Scorecard* na gestão de recursos humanos (*HR Scorecard*) modifica ligeiramente o modelo inicial do *Balanced Scorecard*, que na época era mais comumente usado no nível corporativo”. Os autores citados complementam, dizendo que “a abordagem inicial do BSC, continua focada na estratégia de longo prazo e conexões claras com os resultados do negócio, porém, o *HR Scorecard* contempla quatro perspectivas: primeiro, a perspectiva estratégica; segundo, a perspectiva de operações; terceiro, a perspectiva dos clientes e, finalmente, quarto, a perspectiva financeira”.

Essa afirmação é relevante porque o desenvolvimento estratégico segundo os referidos autores “é um processo de mudança contínua dentro da organização que visa maximizar os resultados do negócio onde sua principal força é humana para que haja um processo de identificação de talentos” (Garrett Walker e J. & Randall MacDonald, 2001).

De acordo com Motta (2009), do ponto de vista relacionado à organização da estratégia, afirmam que “a alocação otimizada dos recursos existentes na empresa visa interagir com os diferentes cenários e realidade ambiental, pois essa fase leva em consideração os níveis de influência, níveis de abrangência, fatores condicionantes e componentes da organização”.

No entanto, em relação aos recursos humanos estratégicos Boon, Den Hartog e Lepak (2019) apontam que “na literatura nas últimas três décadas, desenvolveu-se um consenso compartilhado de que o foco deve ser nos sistemas de recursos humanos e não nas práticas individuais de RH, pois os efeitos das práticas de recursos humanos provavelmente dependem de outras práticas dentro da empresa”.

Essa afirmação está alinhada com o pensamento de Coms, Liu, Hall e Tetchen (2019) em primeiro lugar, no sentido de que “a gestão estratégica se concentra cada vez mais nos efeitos de desempenho dos sistemas de recursos humanos, em vez das práticas individuais de RH. Em segundo lugar, a perspectiva de operações mede o sucesso de recursos humanos em excelência operacional, com foco aqui principalmente em três áreas: recursos humanos, tecnologia e processos e transações de RH”. Em terceiro lugar, a perspectiva dos clientes inclui medidas de como os recursos humanos são vistos por nossos principais segmentos de clientes, com os resultados sendo usados para rastrear as percepções dos clientes sobre o serviço, bem como para avaliar o envolvimento e a capacidade geral dos funcionários, competitividade e vínculos com a produtividade. Finalmente, em quarto lugar, no que diz respeito à perspectiva financeira, aborda como “os recursos humanos agregam valor financeiro mensurável

à organização, incluindo medidas de ROI em formação, tecnologia, pessoal, gerenciamento de risco e custo de prestação de serviços” (Garrett Walker & J. Randall MacDonald, 2001).

Assim, pode-se dizer que a gestão de recursos humanos se apresenta como um desafio, principalmente porque tal prática pode gerar tempo ou custos financeiros e pode trazer resultados aos colaboradores. Nesse sentido, vale destacar o posicionamento de Fischer (2002), que afirma que “os recursos humanos têm sua origem no modelo do departamento de pessoal quando os funcionários se tornaram um fator de custos de produção administrados racionalmente, tanto quanto os custos geridos como outros fatores de produção”.

De fato, como bem observa Fischer (2002), “a importância dos recursos humanos e a sua modelagem nas próprias organizações serve para o desenvolvimento do fator humano, sendo necessário entender que toda e qualquer organização depende, em maior ou em menor grau, no desempenho humano para o seu sucesso, e é isso que desenvolve e organiza o modelo de comportamento que se convencionou chamar de gestão de pessoas”.

Em recursos humanos, segundo Lawler *et al.* (2006) observam que “há evidências de que a velocidade das mudanças externas forçou as empresas a evoluir constantemente em suas operações, e em muitos casos elas se aproximam da estratégia da empresa, inclusive tecnológica, e isso leva à necessidade de melhorar a gestão de pessoas desde o início”.

Segundo os autores citados “uma vez delineada a função de recursos humanos, torna-se possível desenvolver políticas e acionar práticas que permitam que as atividades de gestão de recursos humanos possam, além de organizar as pessoas na organização, a função de recursos humanos também ajude a se adaptar às necessidades externas e internas de mudanças que possam surgir” (Lawler *et al.*, 2006).

Nessa perspectiva, Meshouma (1984) apresenta três motivos para compreender a aplicabilidade da função de recursos humanos na empresa, relacionando-os a três etapas. Em primeiro lugar, o autor afirma

que “as organizações, assim como as pessoas, são dinâmicas e mudam constantemente, o que é uma característica que privilegia a dinâmica do processo de mudança”. Em segundo lugar, esclarece que “o crescimento e o desenvolvimento das atividades de recursos humanos agregam novos conhecimentos e habilidades ao longo do tempo”. A terceira e última, observa que “os recursos humanos assumem a responsabilidade de observar as habilidades dos gestores da organização e os funcionários devem se ajustar e se adaptar ao novo ambiente de trabalho”.

Do ponto de vista descrito por Lawler *et al.* (2006) que comentam sobre a agregação de valor dos recursos humanos à medida que “o RH enfrenta mudanças e, portanto, tem que focar no quanto se pode agregar valor à empresa e como isso pode envolver competências em outras áreas”.

Note-se que, de acordo com os autores acima citados, “a função de recursos humanos de agregar valor como parceiro estratégico requer a confirmação de que as capacidades e habilidades existentes colaboram com o ambiente funcional, para que este possa determinar o quanto o RH está cooperando, o quanto está mudando e o quanto a mudança precisa ser guiada pelas estratégias da empresa” (Lawler *et al.*, 2006).

Essa afirmação é relevante, pois segundo Milkovich e Bordreau (2000), “na gestão de recursos humanos, é o ser humano que tem de se adaptar às mudanças, haja vista que existem colaboradores que se adaptam bem e outros não”.

Vale ressaltar que o exposto segundo os referidos autores “pode ocorrer tanto na fase de contratação e demissão de funcionários, quanto na fase de formação, em qualquer caso no que diz respeito à adaptação ao ambiente de trabalho, sempre salientando a necessidade de as empresas terem seus colaboradores motivados para a realização do seu trabalho” (Milkovich & Bordreau, 2000).

Agora, tratando da descrição dos papéis de recursos humanos, Lawler *et al.* (2006), os separam em “gestão recursos humanos tradicionais, recursos humanos como parceiros de negócios e recursos

humanos com parceiros estratégicos. Assim, o primeiro tem o papel de gestão tradicional de recursos humanos. O segundo tem o papel do parceiro de negócios, que enfatiza o desenvolvimento de sistemas e práticas que garantam que os recursos humanos da organização tenham como evidência de desempenho, e o terceiro tem o papel de parceiro estratégico que permite aos recursos humanos participar na formulação e implementação da estratégia da empresa”.

Segundo os autores supracitados, tendo em conta que esse papel dos recursos humanos está centrado no negócio, destaca-se a necessidade de desenvolver e programar sistemas e práticas que assegurem as competências dos recursos humanos da empresa.

Na lição de Becker *et al.* (2001), em que menciona que “a implantação do *Balanced Scorecard* na gestão de recursos humanos proporciona a transformação dessa área, porém, para esse processo de transição do tradicional para o estratégico ocorra de maneira eficiente, é necessário que os profissionais de recursos humanos desenvolvam novas habilidades e percebam que suas habilidades contribuem para o sucesso dessa estratégia”.

Note-se que as mudanças organizacionais segundo Wood, (2004) “são inevitáveis à medida que os consumidores se tornam mais exigentes, novos participantes do mercado intensificam a competição, os ciclos de vida dos produtos são encurtados, a força de trabalho exige um novo tipo de tratamento e o conhecimento das pessoas torna-se essencial”.

De outra parte, vale trazer o entendimento de Ulrich (1998) no sentido de que “o papel dos recursos humanos concentra-se em ajustar suas estratégias e práticas à estratégia da organização, assim, ao desempenhar esse papel, os recursos humanos gradualmente se torna um parceiro estratégico para garantir o sucesso e aumentar a capacidade da empresa de atingir os seus objetivos, enfatizando assim as práticas de recursos humanos ajudam a atingir os objetivos do negócio, portanto, fica

evidente que a área de recursos humanos tem o direcionamento estratégico da empresa”.

Para subsidiar o estudo, apesar dos poucos estudos sobre gestão de pessoas voltada para escritórios de advocacia, trago como suporte o estudo realizado por Sousa (2016) que trata da gestão de pessoas nos departamentos jurídicos de empresas no Brasil, que cita estudos também realizados nos escritórios de advocacia, cujo objetivo é analisar o papel da gestão de pessoas nas empresas brasileiras e como essa gestão pode influenciar a tomada de decisões administrativas.

De referir ainda o estudo realizado por Rocha (2017) que trata da gestão de carreira nas sociedades de advogados portuguesas, que afirma que os departamentos de recursos humanos de todas as organizações têm algumas responsabilidades na gestão de carreiras de todos os colaboradores, e esta gestão visa disponibilizar percursos profissionais que sejam atrativos e motivadores para os seus recursos humanos de forma a contribuir para a satisfação e retenção dos colaboradores.

Em seguida, também é relevante trazer um modelo de estruturação e organização de uma área de gestão de pessoas para um escritório de advocacia, ao qual Centenaro (2014) mostra que “a gestão de pessoas vem se tornando uma área cada vez mais importante no contexto atual do mundo do trabalho, uma vez que pode se tornar importante parceira de uma organização, na medida em que busca desenvolver e administrar o capital humano nas empresas, com o objetivo de oferecer condições para que as pessoas possam desenvolver um trabalho qualificado e que agregue valor à organização”.

Segundo o referido autor, “o principal objetivo do estudo proposto foi elaborar uma proposta de organização e estruturação de uma área de gestão de pessoas para um escritório de advocacia de pequeno porte”, em que foi possível identificar que “o atual modelo de gestão de pessoas existente no escritório ainda representa uma estrutura de departamento de pessoal”.

Para finalizar este tópico, vale destacar conforme mencionado pelo autor, que “os resultados encontrados no estudo podem servir de base para que a organização promova melhorias na implantação de processos que envolvem a área de gestão de pessoas da empresa, pois foram propostos modelos e métodos que podem proporcionar crescimento tanto para a empresa quanto para os profissionais que ali trabalham”.

1.4 Gestão estratégica na advocacia

No que se refere à gestão estratégica na advocacia, conforme mencionado no item introdutório deste trabalho, é certo que, desde o início do século XX, a advocacia evoluiu incorporando uma Visão empresarial e deixando de lado o modelo tradicional que se caracterizava pela informalidade.

Nesse sentido, Castelo Júnior e Tureta (2014), ao comentarem sobre um novo conceito de escritórios de advocacia tradicionais, que os autores denominam “parceria profissional”, é considerado pelos autores “quando a expressão de um modelo em que os profissionais do direito são, ao mesmo tempo, proprietários e prestadores de serviços, e nesse modelo, o controle do que acontece no escritório de advocacia é realizada de forma colaborativa e informal pelos advogados que constituem a sociedade”.

Do ponto de vista dos autores supracitados, o novo modelo de escritório de advocacia pode ser analisado a partir de três dimensões. “A primeira dimensão é como a empresa se posiciona estrategicamente em médio e longo prazo, detectando ameaças e oportunidades. A segunda dimensão trata do controle mercadológico é voltada ao posicionamento de curto prazo, buscando ações para se destacar no mercado. A terceira e última dimensão é a do controle operacional, que visa capacitar e valorizar os profissionais para garantir a confiabilidade dos serviços por eles prestados” (Castelo Júnior & Tureta, 2014).

A partir disso, é importante mencionar o posicionamento dos autores supracitados no sentido de que “os escritórios de advocacia, apesar de ser uma empresa com características próprias em relação à sua constituição, forma de contratação e atuação específica, é um negócio e, como tal, possui profissionais que trabalham a favor de suas carreiras e, ao mesmo tempo, a favor do escritório”.

No entanto, vale ressaltar que para compreender o papel da gestão de recursos humanos em um escritório de advocacia, é importante trazer a visão de Ulrich (1998) que menciona que “a parceria estratégica dos profissionais de recursos humanos segue alguns princípios, principalmente aquele que ajuda a cumprir as metas dos negócios”.

Em relação aos escritórios de advocacia, importa referir o previsto no artigo 208.º da Constituição da República Portuguesa e artigo 133.º da Constituição da República Federativa do Brasil, nos quais estabelecem que “prestam serviços jurídicos a quem procura serviços na área do direito, e a atividade jurídica tem um impacto significativo na sociedade, por ser considerada uma das funções essenciais à justiça”.

Nesse sentido, Flávio Rodrigues Lima (2019), traz a lição segundo a qual, “dando uma ideia de como funcionam os escritórios de advocacia, aponta que os advogados com a maior carteira de clientes, com maior reputação ou maior experiência na profissão, recebem um percentual maior dos lucros auferidos nos serviços oferecidos”.

Segundo Fullin (2006) “os escritórios de advocacia são vistos como indústrias que processam e transferem conhecimento na busca de soluções para os problemas dos clientes, a essência do trabalho é a manipulação, reelaboração e transferência de informações, e a transferência desse conhecimento no ambiente do escritório envolve tecnologia, conteúdo informacional e principalmente interação entre as pessoas”.

Segundo Reis (2017), “de fato, para os escritórios de advocacia, a nova estrutura de modernização do Poder Judiciário teve efeitos positivos”. Entre muitas situações descritas como efeitos positivos na

nova estrutura de modernização do Poder Judiciário para os escritórios de advocacia, o autor citou o “acesso processual à distância, peticionamento fora do horário de expediente forense, diminuição dos gastos com impressão (papel e tinta), redução de custos com a guarda e conservação de processos, desnecessidade de protocolos físicos e retirada de processos, redução dos gastos com deslocamentos e até a redução do tráfego de veículos nas ruas”.

Por sua vez, Castelo, Tereta (2014), apontam que “as organizações de serviços profissionais, especialmente os escritórios de advocacia, estão vivenciando um momento de mudanças institucionais significativas, as quais demandam uma redefinição da sua forma de atuação, invariavelmente relacionada com uma postura empresarial de negócio, ressaltando que essa nova postura reflete no aumento da clientela de forma globalizada e também evidencia o crescimento da concorrência”.

Com o novo modelo de escritório de advocacia mencionado por autores como Lawrence, Melhotra e Morris (2012), “fica clara a necessidade urgente de uma separação entre a administração e as tarefas profissionais, mais processos decisórios centralizados e coordenados, grande diferenciação funcional e profissional, uma hierarquia mais elaborada, e a introdução de sistemas de controle formais, por exemplo, sistemas de recursos humanos como promoções, recrutamento, avaliação de desempenho, finanças, *marketing* e planejamento estratégico”.

Ressalta-se que atualmente a realidade organizacional do escritório de advocacia é muito diferente de antes, com as tarefas de gestão sendo realizadas por meio de um computador, inclusive com acesso à *internet* disponível para o desenvolvimento dos trabalhos.

Note-se que um dos aspectos mais característicos dos escritórios de advocacia atualmente segundo Borget e Pasold (2004) é que “eles funcionam, até certo ponto, como empresas: possuem empregados, arcam com despesas fixas, auferem receitas (honorários

advocatícios), pagam tributos, estão obrigados por lei a fazer as demonstrações financeiras, etc.”.

Segundo as lições de Moraes, Tecence e Escrivão Filho (2004), para quem “as dificuldades dos escritórios de advocacia são as mesmas de uma pequena empresa em geral que adquire computadores e sistemas de gestão. Se não houver uma avaliação prévia dos aspectos negociais de cada ramo de atuação os resultados positivos serão poucos sentidos”.

Nesse sentido, Beuren, Graça e Murro (2014), referindo-se ao contexto organizacional dos escritórios de advocacia, afirmam que “em seu trabalho, os advogados obtêm ganhos financeiros, mantém o controle gerencial e dão grande importância a esses controles, sempre priorizando o fluxo de caixa”.

A tal propósito, vale destacar Barcelos et. al. (2011) que “traz o tema de como implementar de custeio para aumentar a rentabilidade dos escritórios de advocacia e Borget e Pasold (2004) que se refere à “gestão de custos em escritório de advocacia apontando as vantagens da adoção de um sistema de gestão, em que os autores afirmam que a adoção de um sistema de gestão de custos, certamente, propiciará informações úteis que possibilitarão, além de um maior conhecimento sobre a situação econômico-financeiro, o controle dos gastos e o estabelecimento de prioridades na atuação advocatícia”.

Nas lições de Beuren, Graça e Murro (2014) consideram atividades que exigem controle na parte jurídica do escritório, seriam o “acompanhamento de processos, atualização processual, entrada e baixa de processo, diligências, audiências, prazos, pagamento de custas e agenda de tarefas”.

Além disso, os autores supracitados consideram atividades que exigem controle na área administrativa, a “gestão de pessoas, contratos, compras, patrimônio e a agenda financeira, contas a pagar e receber, fluxo de caixa e bancos”.

Por sua vez, quanto às causas de insucesso na gestão dos escritórios de advocacia os mencionados autores citam a “falta de preparo

das pessoas envolvidas e a resistência à mudança”, e dizem que “outros entrevistados também apontaram a necessidade de melhorias nos processos de gestão do escritório por meio de investimentos mais eficientes em sistemas de tecnologia mais eficientes” (Beuren, Graça e Murro, 2014).

Com isso, os referidos autores acreditam que “os escritórios de advocacia acabam perdendo oportunidades de crescimento, visto que não possuem um sistema de controle que mostre a real situação do escritório fornecendo informações precisas, principalmente aquelas que geradas a partir do monitoramento e avaliação dos resultados” (Beuren, Graça & Murrom, 2014).

Assim, é importante mencionar que segundo Beuren, Graça e Murro (2014), referindo-se a pesquisas voltadas a gestão estratégica na advocacia, destacam que “poucas pesquisas foram identificadas no âmbito da gestão organizacional em empresa do setor advocatício”, o que justifica para esses autores “a pesquisa ser realizada como aporte teórico sobre o tema objeto deste estudo”.

Nesse sentido, vale destacar que no que se refere à aplicação do *Balanced Scorecard* em escritórios de advocacia, um dos poucos estudos voltados especificamente para esse tipo de empresa, que serviu de referência para o presente estudo de caso foi o de Motta (2009) que aborda o tema planejamento estratégico: o caso de um escritório de advocacia.

No estudo de caso citado, a autora propôs “a criação de um planejamento estratégico e *Balanced Scorecard* para Moraes & Machado Advogados, bem como indicadores e fórmulas de cálculo, com base na bibliografia pesquisada, e nas informações coletadas nas entrevistas com os sócios, na recolha de dados e observação direta, foi realizada uma análise de conteúdo e, em seguida, a categorização de dados com o objetivo de determinar os pontos fortes e fracos do negócio”.

Após a execução das etapas citadas, segundo a referida autora, “os dados recolhidos serviram de base para a determinação dos objetivos

estratégicos dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e, em seguida, a aplicação dos indicadores de desempenho, com destaque para o aumento da receita, aumento do número de clientes, criação de uma base de clientes e investimentos em novas técnicas de *marketing jurídico*”.

Outro estudo que merece destaque foi desenvolvido por Pereira (2013), que aborda “à implementação do planejamento estratégico em um escritório de advocacia de pequeno porte, sendo utilizada além do planejamento estratégico tradicional, a ferramenta *Balanced Scorecard* para definir planos de ação estratégica para o escritório MCM empresarial”.

Ressalta-se que além de apresentar noções e conceitos sobre o assunto, como definições e objetivos, o referido autor do estudo também destacou “a importância do planejamento estratégico na gestão da organização, apresentando os principais passos para sua implementação”. Além de esclarecer os principais aspectos relacionados “à Visão, Missão, análise de ambiente e definição de objetivos, também busca definir a Visão empresarial e a análise de ambiente, tanto externo quanto interno do negócio, uma vez que essas questões serviram de base para a criação de sete planos de ação estratégicos mensuráveis que foram criados por meio da ferramenta BSC”.

Ao final deste tópico, vale ainda citar o estudo realizado por Alexandra Sher (2020), referente ao planejamento estratégico para um escritório de advocacia: um estudo de caso, realizado no Alfa Advogado Associados, cujo objetivo principal foi desenvolver um modelo de planejamento estratégico utilizando o *Balanced Scorecard*. No estudo realizado, a referida autora refere “a necessidade do escritório de advocacia se reorganizar, reinventar e se adequar ao mercado e às expectativas de seus clientes, implementando um modelo de gestão focado no planejamento e controle das atividades realizadas, de forma a posicionar-se no mercado para conquistar novos clientes”.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA ADOTADA

2.1 Aspectos metodológicos

No que se refere aos aspectos metodológicos adotados cabe referir, preliminarmente, que a primeira etapa do estudo teve por objeto a investigação de artigos científicos, livros e outras publicações sobre o BSC e a gestão de pessoas.

Na segunda etapa foi realizada uma análise criteriosa do escritório em estudo, nomeadamente relativo aos relatórios de gestão e de toda a informação relevante para a etapa posterior.

De acordo com Muncinelli & Cunha (2014), esclarecem que “em virtude de o projeto ser realizado numa única empresa, o método de investigação utilizada foi uma abordagem qualitativa”.

Nesse sentido, convém ressaltar que na aplicação do *Balanced Scorecard* e a gestão de pessoas ao escritório de advocacia, segundo Kaplan e Norton (2008a) devem-se “aplicar cada uma das etapas do sistema de gestão integrada por eles propostos, isto é o desenvolvimento de estratégias, o alinhamento da organização com a estratégia, elaboração do plano de operações, monitoramento e aprendizado e, finalmente, teste e adaptação”.

Para tanto, vale frisar o posicionamento dos referidos autores no sentido de que “cada uma dessas etapas necessitou do seu próprio conjunto de medidas de performance, as quais foram especificadas de acordo com as características e necessidades do escritório de advocacia em estudo, ocasião em que foi necessário observar que tais medidas reflitam e materializem a Missão, a Visão e a estratégia do escritório”.

Disso resulta que a metodologia adotada foi o estudo de caso, a fim de justificar a sua aplicação, conforme constam nas fases indicadas por Kaplan e Norton, tanto nos artigos de 1993 e 1996 da Harvard Business Review (HBR), como nos livros de 1996 e 2001.

2.2 Tipos de pesquisa

Relativamente aos tipos de pesquisa, vale salientar que “o estudo de caso desenvolvido neste trabalho de projeto ao escritório Viveiros Advocacia se baseia em métodos qualitativos” de acordo com as fases propostas por Yin (2001).

Nesse sentido, Yin ensina que o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001).

Além disso, o autor explica que “a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a recolha e a análise de dados” (Yin, 2001).

De outra parte, acrescenta Yin que “as críticas que se fazem à utilização do método do estudo de caso talvez estejam alicerçadas em estudos nos quais os autores alegam estar utilizando o método apenas porque contam uma história, mas não mostram, em seu método de investigação, os rigores exigidos para o método” (Yin, 2001).

No tocante à pesquisa qualitativa Flick (2009), apresenta como aspectos essenciais da pesquisa qualitativa “a escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção do conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos”.

De acordo com Sousa e Batista (2011), citado por João Sousa (2014), a investigação qualitativa “tem como foco a compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, atitudes e valores. Não existe preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos

resultados. Neste tipo de investigação desenvolvem-se conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados”.

Fonseca (2008) destaca que “a pesquisa a ser realizada tende a ser uma atividade voltada para a solução de um problema que, usando um método científico, busca-se uma resposta ou solução, e a pesquisa também é usada para descobrir e ampliar o conhecimento sobre determinado assunto”.

É a partir disso, portanto, que o escopo do estudo é limitado pela mediação de desempenho usando o método do *Balanced Scorecard*, no escritório Viveiros Advocacia, pois segundo Vienni e M Bachtiar (2017), “esse método é um sistema de medição que avalia não só o lado financeiro, mas também o lado não financeiro apenas por causa da política da empresa para pesquisadores”.

Como refere Russo (2009) “A crescente competição entre empresas e o elevado grau de exigência dos mercados em que estas se inserem torna, nos dias de hoje, imprescindível a reflexão sobre novas problemáticas no domínio da gestão das organizações. Estas, para poderem ser bem-sucedidas, necessitam de definir um rumo orientador das suas atividades e de avaliar em que medida está a prosseguir essa linha de orientação, a fim de tomarem as medidas corretivas necessárias. Para o conseguirem não basta avaliar o desempenho financeiro. Efetivamente, são fatores intangíveis e não financeiros, no contexto económico atual, que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações”.

2.3 Recolha e análise de dados

No que diz respeito a recolha de dados é importante recordar que são vários métodos utilizados pelos investigadores, dentre eles destacam-se os questionários e as entrevistas que servem para aprofundar a pesquisa.

No tocante ao questionário, Gil (2011), ensina que “essa compilação é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.”.

Em relação à entrevista, o mesmo autor esclarece que “é uma técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam à investigação” (Gil, 2011).

Acrescenta, ademais, que a entrevista pode caracterizar-se como informal, quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a recolha de dados. Assim, segundo Gil (2002) “a entrevista pode ser focalizada quando, embora livre, enfoca tema bem específico, cabendo ao entrevistador esforçar-se para que o entrevistado retorne ao assunto após alguma digressão. Pode ser parcialmente estruturada, quando é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso. Pode ser, enfim, totalmente estruturada quando se desenvolve a partir de uma relação fixa de pergunta”.

Frisa-se, ainda, que a recolha e análise de dados teve como base as informações obtidas através de realização de reuniões, entrevistas e aplicação dos questionários enviados aos gestores inerentes às atividades do escritório de advocacia em estudo.

CAPÍTULO 3 - *BALANCED SCORECARD* E A GESTÃO DE PESSOAS NO ESCRITÓRIO VIVEIROS ADVOCACIA

3.1 Apresentação do escritório

Ressalte-se que o escritório Viveiros Advocacia, desde o início das suas atividades, em meados do mês de agosto de 2007, atua na área do Direito do Trabalho, com atendimento personalizado aos clientes. Com escritório na Rua Gaspar Ricardo, 270, em Diadema, cidade nos arredores de São Paulo, a Capital do Estado do mesmo nome, Brasil, e desde novembro de 2018, com escritório também na Avenida Fernão de Magalhães, 481, 2 G, em Coimbra, Portugal.

Após o início e com apenas três funcionários, dois advogados e um auxiliar administrativo, em 2010, o escritório em fase de expansão mudou-se para um espaço maior, mais bem localizado e com estacionamento para comodidade dos clientes, no centro de Diadema, ao lado da Agência Regional do Ministério do Trabalho e Emprego. Nesse sentido, refira-se que, ao se instalar no referido endereço, a Viveiros advocacia visa, sobretudo, prestar serviços jurídicos aos clientes oriundos do mencionado órgão do Ministério Público do Trabalho e Emprego, na sua maioria pessoas em disputas relativas à relação entre empregado e empregador que procura os serviços do escritório para atenderem às suas necessidades.

Em 2011, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Seccional de São Paulo, concedeu três vagas para admissão de estagiários de advocacia destinado não só ao aperfeiçoamento e capacitação profissional, mas, sobretudo, à formação de futuros profissionais, comprometidos com os padrões de ética e dignidade.

Naquela época, o escritório adotou a política de formar a maioria dos seus profissionais. Por isso, a principal porta de entrada dos seus colaboradores é por meio de um convênio assinado com o programa de estágio da Diadema Escola Superior de Ensino - Faculdade Diadema

(FAD), para a realização de ações que visam à formação profissional dos estudantes através de estágio remunerado. Desde então, a sociedade privilegia a formação dos seus estagiários de advocacia visando à sua integração na composição futura da equipa de advogados. Em 2018 o escritório inaugurou a sua filial em Coimbra, destinado principalmente a oferecer soluções eficazes e eficientes aos brasileiros que residem em Portugal, e aos portugueses que residam no Brasil. Em 2019, o escritório iniciou um processo de profissionalização da gestão nos moldes dos grandes escritórios globais que incluiu a implantação de um sistema de gestão empresarial. Saliente-se que desde o início das suas atividades, a Viveiros Advocacia interpôs 3.190 ações judiciais, o que dá uma distribuição mensal, média de 20 processos, número bastante expressivo para a sua dimensão.

Quadro 1 - Quantidade de ações judiciais distribuídas

Ano	Quantidade acumulada de ações judiciais	Quantidade anual de ações judiciais
2020	3.190	154
2019	3.036	111
2018	2.925	88
2017	2.837	158
2016	2.679	184
2015	2.495	254
2014	2.241	467
2013	1.774	388
2012	1.386	349
2011	1.037	182
2010	855	463
2009	191	102
2008	145	89
2007	56	56
Total		3.190

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

De acordo com o quadro acima, convém referir que para cumprir as obrigações contratuais assumidas com os seus clientes, o escritório conta com sete profissionais, sendo dois advogados gestores responsáveis tanto pela atuação das demandas judiciais quanto pela prestação de serviços de consultoria e assistência jurídica contenciosa.

Por sua vez, o outro advogado que também tem formação em Técnico de Contabilidade, além do atendimento aos clientes e participação de audiências quando necessário, também é o gestor responsável pela administração do escritório, tratando das finanças, recursos humanos, novas tecnologias e *marketing* jurídico, focado na conquista de novos clientes.

Além do fato de o escritório mantém no seu quadro duas estagiárias de advocacia com atribuições de elaborar peças processuais, levantamento de dados de conteúdo doutrinário ou jurisprudencial, estudo das matérias e adoção dos procedimentos consequentes, sob a supervisão dos advogados, e dois funcionários que desenvolvem as suas atividades na área administrativa.

Em relação aos serviços considerados pontuais, por exemplo, a limpeza e serviços de manutenção a Viveiros Advocacia optaram pela contratação externa para não onerar o escritório com despesas fixas administrativas.

Saliente-se que os clientes do escritório são compostos principalmente de pessoas singulares, sendo o Direito do Trabalho o forte do mesmo, responsável por mais de 90% das ações judiciais protocoladas no Tribunal.

De realçar que nas ações judiciais ajuizadas, os assuntos mais procurados referem-se à rescisão do contrato de trabalho, verbas rescisórias, responsabilidade civil do empregador, indenização por dano moral, remunerações, verbas indenizatórias, benefícios sociais, salário, diferença salarial e seguro de desemprego.

Também merece destaque o fato de a maioria de todos os processos que deram entrada no escritório foi solucionada o que

corresponde a cerca de 70%, e os demais estão suspensos, sobrestados, ou seja, o processo teve seu andamento suspenso até o julgamento final do tema, ou encontra-se em arquivo provisório aguardando alguma situação jurídica futura.

Cumpre salientar que a comunicação interna para manter os colaboradores informados sobre os acontecimentos do escritório é feita através de *e-mails* institucionais e do *WhatsApp*.

Já o atendimento aos clientes é feito de forma personalizada, e por esta razão conta com moderna tecnologia de informação (TI), utilizando-se da plataforma do Sistema Jurisportal de Escritório Jurídico Virtual, que controla com eficiência e segurança o processamento dos processos e prazos do escritório, contando com recursos como cadastros de processos, cadastro das partes, agenda de compromissos, controle das publicações, e emissão de vários relatórios que possibilitam ao escritório controlar todos os seus compromissos.

De modo geral o escritório jurídico virtual visa facilitar a integração dos clientes com o escritório, tornando viável o acompanhamento dos processos com total transparência dos seus serviços, primando pela ética, competência e transparência dos serviços prestados, estando apto a defender aos interesses dos clientes e buscando sempre a sua satisfação.

Com isso, vale ressaltar que a plataforma do Sistema Jurisportal com um único écran, o usuário visualiza os dados do processo, o seu andamento, o controle de despesas havidas, os próximos prazos a ele vinculados e suas principais peças.

Outra questão relevante diz respeito à possibilidade de envio de *e-mail* aos clientes com os cinco últimos andamentos com um simples toque.

Cabe ainda observar que há um *link* para apresentação de petições pré-formatadas e já com os dados do processo em questão minimizando o tempo de digitação dos dados pertinentes o que

impossibilita erros de endereçamento e qualificação das partes, sendo possível ainda criar os próprios modelos e inseri-los no sistema.

É importante enfatizar que ao ingressar no sistema, a primeira página apresenta um inventário do qual constam os prazos limites, os prazos normais, as audiências dos próximos sessenta dias, os prazos pessoais, tarefas pendentes, recados e lembretes.

Além disso, consta um quadro com a quantidade de processos cadastrados, os que estão em andamento, os encerrados, os com movimentação nos últimos trinta dias, bem como os sem movimentação e, quantidade dos processos cadastrados no ano corrente e nos últimos quatro anos.

Merece menção ainda o fato que no primeiro écran ser possível receber um aviso sobre se há prazos a serem vistos, lembretes e se algum cliente comemora aniversário, para o que com um simples toque é possível enviar um cartão de feliz aniversário.

Para tanto, há de se verificar que na página de agendas é possível visualizar com um simples toque as agendas de prazos, agenda telefônica, arquivo morto, o diário de ocorrências, os lembretes, os recados e as tarefas agendadas para todos os usuários do sistema.

Cumprando observar, ao lado disso, que através desta rotina é possível ainda incluir ou consultar o cadastro de clientes, fornecedores, amigos e colaboradores, é possível também cadastrar ou inibir os usuários do sistema e ainda cadastrar os usuários clientes que poderão acessar o sistema para visualizar os andamentos e peças dos processos a ele pertencentes.

Assim também se procede na página de finanças, pois é possível lançar os movimentos financeiros (receitas e despesas), controlar o movimento das contas bancárias, pesquisar movimentos através de consultas por histórico, valor, cliente, fornecedor, contas a pagar e contas a receber.

Em tais casos tem-se que é possível emitir relatórios de processos em andamento, paralisados, por clientes, por locais, cidades e estados.

Em outro dispositivo do utilitário é possível ter acesso às principais leis atualizadas constantemente e os *links* para *sites* de interesse jurídico.

Além do mais, vale observar que desde o início das suas atividades, o escritório atua em quase todos os estados brasileiros por meio de parcerias com outros escritórios, além de atender às necessidades de seus clientes através da Rede Nacional de Advogados (RNA) em todas as capitais estaduais brasileiras e principais cidades do interior.

Por tudo isso, o escritório pode ser considerado um dos mais informatizados que atuam em Diadema, sendo a informática a segunda maior fonte de despesas, atrás apenas dos custos com pessoal.

Salientamos, a propósito, que atualmente o escritório além da advocacia tradicional, também presta serviços de elaboração de cálculos na área do Direito do Trabalho.

Cabe também observar que uma das normas do escritório é que todos os processos e clientes tenham uma supervisão permanente de um dos gerentes, além de ter como regra a participação de um deles nas reuniões, elaboração de pareceres jurídicos e conferência das peças escritas produzidas pela equipa.

Por conta disso é que a sociedade tem planos de ingressar em novos mercados, ampliar e diversificar a sua atuação com a implantação de novas áreas pouco exploradas, por exemplo, arbitragem internacional no Direito do Trabalho.

Merece também menção o fato de que o escritório está representado por um logotipo exclusivo, composto por uma imagem e o nome Viveiros Advocacia que serve para identificar o escritório, estando o material publicitário de acordo com as recomendações e especificações estabelecidas pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).



Figura 1 – Logotipo do escritório

O escritório Viveiros Advocacia está presente na *internet* no endereço eletrônico <http://www.viveirosadvocacia.adv.br/>.



Figura 2 – Página inicial do endereço eletrônico do escritório

Nesse *site* a Viveiros Advocacia divulga os seus serviços, bem como promove a sua marca no mercado, sendo que uma das observações mais relevantes a serem feitas para a compreensão do sítio eletrônico diz respeito às informações básicas como as áreas de atuação, os dados do escritório, dicionário de latim, notícias jurídicas, glossário jurídico e contatos.

Assim, como se nota na figura acima, o *site* contém na sua página inicial um texto de apresentação com a filosofia do escritório e os *links* para consulta de processos.

Nesse sentido, refira-se que na página principal do *site* consta que “A Viveiros Advocacia, desde o início de suas atividades, em meados de 2007, com atuação especializada na área do Direito do Trabalho, tem por filosofia o atendimento personalizado aos seus clientes e por essa razão conta com moderna tecnologia de informação, utilizando a plataforma do Sistema Jurisportal, de modo a facilitar a integração dos clientes com o escritório, tornando viável o acompanhamento dos processos com total transparência dos seus serviços, primando pela ética, competência e transparência dos serviços prestados, estando apto a defender os interesses dos seus clientes nas mais diversas áreas, buscando sempre a sua satisfação”.

Note-se que nesses *links* o cliente poderá consultar o andamento de seu processo a qualquer hora sem necessidade do auxílio dos estagiários de advocacia ou dos advogados do escritório.

Nesse aspecto a primeira página da *homepage* conta com um *link* que dá acesso às áreas reservadas de uso exclusivo dos clientes e dos advogados que prestam serviços no escritório.

Da mesma forma, merece destaque o *link* que traz informações referentes à localização, horários de atendimento e os serviços prestados.

Outro campo do *site* é o fale conosco, que torna possível aos clientes tirarem suas dúvidas, uma vez que a mensagem é direcionada a um *e-mail* que todos os advogados têm acesso.

Ressalta-se, todavia, que a atual estrutura do *site* ainda não traz a Missão, Visão, os Valores e outros itens do planejamento estratégico, que está sendo elaborado ao longo do presente trabalho, o que deve ser acrescentado na próxima atualização do sítio eletrônico.

Finalizando este tópico frise-se que o escritório está inscrito no Conselho Regional de Coimbra da Ordem dos Advogados em Portugal (OA), desde 27.2.2018, no Conselho Seccional de São Paulo da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), desde 24.8.2007. Além de fazer parte da Associação dos Advogados Trabalhistas de São Paulo, desde

11.8.2017, e da Associação dos Advogados do Estado de São Paulo, desde 1.6.2008.

3.2 Planeamento estratégico

Como já referido anteriormente, a Viveiros Advocacia iniciou, em 2019, um processo de profissionalização da gestão nos moldes dos grandes escritórios globais que incluiu a implantação de um sistema de gestão empresarial.

Desta forma, de alguns meses para cá os gestores do escritório concordaram em colocar em prática um modelo estratégico.

Todavia, como se pode observar na pesquisa empírica feita nos meses de novembro e dezembro de 2020, com objetivo de recolher informações imprescindíveis dos integrantes do quadro de pessoal (capítulo IV), em que pese os esforços despendidos para definirem um modelo estratégico, consta na tabela 12 que a maioria dos colaboradores discorda que a Viveiros Advocacia possua uma estratégia de pessoas bem definida, sendo demasiado elevado o número de funcionários inquiridos que consideram não saber avaliar.

Acontece que para que todos os colaboradores estivessem envolvidos tornou-se necessário a realização de uma reunião de trabalho para a adoção de novas medidas a adotar para a consecução do planeamento estratégico, o que resultou positivo.

Dessa forma, na reunião realizada foi necessário inicialmente esclarecer que para o planeamento estratégico alcançar todos os seus objetivos, é fundamental assegurar que todos os colaboradores participem do projeto, tentando com isso evitar que algum colaborador atuasse de forma negativa.

Em seguida foi explicado aos colaboradores o conceito, as perspectivas e também como funciona a aplicação do *Balanced Scorecard* num escritório de advocacia, para que os objetivos estratégicos se realizem.

Por fim, foi assegurado o envolvimento total de todos os gerentes do escritório, o que viabilizou a participação de todos os funcionários no projeto de implementação do BSC.

3.3 Processos de desenvolvimento da estratégia

3.3.1 Missão

Segundo Lara Selem (2020), a Missão é a razão da existência da organização e delimita as atividades dentro do espaço que ela deseja ocupar. Quem somos? Para que existimos? Que conjunto de características justificam a nossa existência? Quais são os nossos fins?

Mariz de Oliveira (2008) diz que a grande Missão dos advogados na atualidade seja exatamente mostrar o seu valor, a sua indispensabilidade, o seu verdadeiro papel institucional e social, que na realidade, se revertem em prol da cidadania e, portanto, da própria sociedade.

Por sua vez, Chiavenato e Sapiro (2003) ensinam que “a Missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensão junto ao ambiente e define o negócio, delimitando o seu ambiente de atuação”.

É por essas razões que vale salientar que a criação de uma nova ferramenta de gestão estratégica com o envolvimento de todos introduzirá mudanças fundamentais na cultura organizativa do escritório.

De todo modo, levando-se em consideração algumas reuniões realizadas com os gerentes do escritório, a razão de existir da Viveiros Advocacia fica assim definida: “Oferecer serviços jurídicos com excelente padrão de qualidade e ética profissional, através de advogados especialistas e colaboradores qualificados, valorizados e dedicados a preservar a credibilidade que está sendo construída desde agosto de 2007”.

3.3.2 Visão

Já a Visão segundo Lara Selem (2020) é considerada a imagem de um estado futuro ambicioso que se deseja alcançar. A Visão deve proporcionar um sentido e uma orientação consistente em direção ao futuro. Não tem qualquer valor se não for compartilhada com todos. Para onde vamos? Para onde queremos ir? Guia para a jornada futura – Plano de navegação de acordo com a mudança de cenário.

Assim, partindo do fato de que a Visão organizacional se refere ao que a empresa quer ser no futuro, a Visão pode ser definida como “A elaboração da Visão de negócios é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização” (Chiavenato & Sapiro, 2003).

Importa ainda referir o fato de que, essencialmente, a Visão da Viveiros Advocacia terá de se basear na sua realidade, para exprimir os verdadeiros sentimentos e intenções dos seus recursos humanos, pois declarações fantasiosas não contribuem para a Visão de nenhuma empresa, a não ser que são de fato passíveis de serem refutadas e até ridicularizadas ao longo do tempo com as práticas quotidianas (Gaj, 2002).

Por conseguinte, de acordo com os seus gerentes, a Visão de futuro da Viveiros Advocacia fica assim definida: “Ser um escritório de advocacia reconhecido por oferecer serviços jurídicos com excelente padrão de qualidade e ética profissional”.

3.3.3 Valores

Cabe frisar que o objetivo dos Valores é formular um corpo sintético de Valores do escritório, devendo ser específico para ele, algo que o diferencie e que o caracterize.

Nesse caso, segundo Lara Selem (2020) “os Valores mantêm todos que estão dentro duma organização no curso certo, caminhando na

mesma direção. Quando ocorrem situações inesperadas, estará preparado para reagir rápida e decisivamente, baseado numa clara compreensão do que realmente importa”.

Segundo Pinto (2007), “As organizações devem ser cautelosas na declaração dos Valores que não conseguem ou não pretendam desenvolver, pois se a imagem que apresentam não estiver de acordo com a realidade, pode ter efeitos negativos nas organizações”.

Dessa maneira, vale salientar que os gerentes ao serem questionados sobre a qualidade dos serviços prestados pelo escritório, foram categóricos em afirmar que a qualidade do escritório se baseia principalmente em deixar os clientes satisfeitos, agindo com comprometimento, a ética e integridade, o respeito às pessoas, a disciplina.

Por sua vez, um dos gestores mencionou que a qualidade também está associada à defesa intransigente dos direitos, a responsabilidade social e o zelo por um bom ambiente de trabalho.

É por tais motivos que a base para o sucesso da estratégia a ser implantada se baseia na qualidade do atendimento para cada vez mais deixar seus clientes plenamente satisfeitos, a fim de que esses clientes divulguem para os seus amigos, colegas e familiares.

Assim, fica definido pelos gerentes do escritório que os Valores fundamentais da Viveiros Advocacia se baseiam na qualidade do atendimento aos clientes, o comprometimento, a ética e integridade, o respeito às pessoas, a disciplina, a defesa intransigente dos direitos, a responsabilidade social e o zelo por um bom ambiente de trabalho.

3.3.4 Objetivos e metas

Lara Selem (2020) considera que os objetivos são resultados quantitativos e/ou qualitativos que o escritório precisa alcançar em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir a sua Missão.

A referida autora esclarece que depois de definidos os objetivos estratégicos, para cada um deles deve ser selecionado um indicador ou indicadores que vão medir e avaliar o grau de cumprimento do objetivo a atingir, e para tanto esclarece que para todos os indicadores devem ser definidas metas para verificar o nível de desempenho ou melhorias necessárias a fazer.

Sobre o assunto Simões e Rodrigues (2011) citados por Nuno Henriques (2017), referem que “uma das características desejáveis dos sistemas de medição de desempenho é o alinhamento dos indicadores de performance com a estratégia, assumindo-se que este sistema traduz a estratégia e transmite-a à organização”.

Para tanto, deve-se notar que em todo processo de mudança, a resistência e a ansiedade são naturais, porém a implementação do BSC ajudará a estimular a mudança, colocando o foco dos colaboradores em metas de longo prazo.

Nesse sentido, Niven (2007) esclarece que “o *Balanced Scorecard* é projetado para fornecer aos executivos da empresa informações em tempo real sobre as operações da organização e o progresso para atingir as metas de desempenho estratégico, para que possam identificar áreas problemáticas e fazer ajustes”.

De acordo com o que aponta Hakola (2010), “é fundamental que, em qualquer organização, exista uma eficiente comunicação da estratégia, das metas a atingir e a definição das ações a desenvolver para alcançar os objetivos de sucesso e atuar mais rapidamente face aos obstáculos do mercado, fomentando as chances de sobrevivência”.

Em vista disso, para que a Viveiros Advocacia possa favorecer o atingimento de metas com base nos seus objetivos estratégicos ficam definidas pelos gerentes do escritório as seguintes prioridades nas ações a desenvolver:

A primeira, no prazo de até seis meses, a criação de um sistema de recompensa e benefícios;

A segunda, no prazo de até doze meses, a elaboração do plano de formação, oferecendo infraestrutura necessária para garantir o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores;

A terceira, no prazo de até dezoito meses, a elaboração do plano de *marketing* jurídico para aumentar em dez por cento a quantidade de clientes do escritório, inclusive com a realização de parcerias com outros escritórios.

3.4 Análise SWOT

Em conformidade com os ensinamentos de Andrews (1971) “a análise SWOT, a mais conhecida técnica de análise de ambiente, tem por finalidade estabelecer os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, em seu ambiente interno, como através das oportunidades e ameaças ao definirem o cenário externo o qual está inserido”.

Com isso, é necessário observar que a análise SWOT é o processo de aproximar ordenadamente tanto as forças, que é o ponto forte da empresa para se diferenciar das demais, como as fraquezas que a colocam em posição de desvantagens das outras organizações no mercado.

De outro lado, há as oportunidades que são situações externas não controláveis pela empresa e que mostra adequadamente o que pode influenciar está de maneira positiva, e as ameaças que são situações externas não controláveis que quando não identificadas e não controladas a tempo podem influenciar de maneira negativa os seus resultados.

Sublinhe-se que relativamente ao escritório Viveiros Advocacia, a análise SWOT será realizada tanto interna como externamente, sendo definidos dentro do ambiente interno os seus pontos fracos e fortes e no ambiente externo as suas oportunidades e suas ameaças, e isso será de grande importância para definir quais as estratégias devem ser traçadas e quais os processos necessitam de modificação.

3.4.1 Forças

Destacamos como ponto forte da Viveiros Advocacia, em primeiro lugar, o tempo de experiência dos profissionais que trabalham no escritório, basta ver que dos sete funcionários contratados nenhum trabalha a menos de um ano, dois empregados laboram entre um e cinco anos, três colaboradores trabalham entre seis e dez anos e dois trabalhadores trabalham há mais de dez anos.

Em seguida, temos o serviço prestado pelo escritório, que se baseia na busca pela satisfação do cliente, onde os profissionais buscam esclarecer dúvidas e agilizar os processos, atentando para que os clientes saibam o quanto antes o andamento dos processos, principalmente por meio da informatização das atividades, já que o escritório utiliza *softwares* para auxiliar na gestão de prazos e processos.

Ademais, citamos o número de clientes, que como já foi mencionado o escritório tem mais de dez anos de atividade e possui uma carteira de cliente satisfatória.

Depois disso, destacamos a motivação dos profissionais, tendo em vista que todos os colaboradores apresentam verdadeiro encanto pelo ramo do Direito do Trabalho, estando decididos a realizar o trabalho sempre da melhor forma possível e valer-se do planejamento estratégico para conquistarem o seu espaço no mercado da advocacia.

Além dessas forças, temos também como ponto forte, o fato de o escritório se encontrar muito bem localizado. Consoante já fora referido, o escritório localiza-se no centro de Diadema, ao lado da Agência Regional do Ministério do Trabalho e Emprego, sendo o endereço estabelecido numa avenida que concentra a maioria do comércio da região, como mercados, lojas e bancos, o que torna o local com um grande fluxo de pessoas.

3.4.2 Fraquezas

No que diz respeito aos pontos fracos do escritório, mencionamos em primeiro o preço elevado da tabela de honorários advocatícios para realidade de alguns clientes, e que acabam desistindo de ingressar com a ação.

Com base em tal acepção, é oportuno registrar-se que a região onde está situado o escritório é uma região de classe média baixa e devido a isso o preço de alguns serviços torna-se elevado para alguns clientes.

Em segundo lugar referimos a grande quantidade de processos com retorno financeiro só ao fim de um longo prazo, que é o que costuma acontecer, sobretudo na área do direito do trabalho, que é a principal área de atuação e também que traz maior retorno financeiro por processo.

Todavia, como decorrência estes processos demandam maior tempo para serem julgados, e na maioria das vezes pode levar anos para apresentar algum retorno financeiro.

Em terceiro lugar, no que se refere às deficiências das infraestruturas é de salientar que devido à falta de espaço físico, o edifício onde está localizado o escritório conta com vagas no estacionamento apenas para dois veículos.

Em quarto lugar, em relação às fragilidades contidas no negócio, verificamos que há um grande número de clientes que não pagam pontualmente os honorários pelos serviços prestados, principalmente em relação aos serviços que devem ser pagos após o término da causa.

Refira-se que estas fragilidades se devem, certamente, à necessidade de evitar a inadimplência, tendo em conta o planejamento realizado pelo escritório, obrigando à implementação de uma política de cobrança com contato direto com os clientes inadimplentes, que por via telefônica, quer por comunicação escrita.

Nesse sentido, convém lembrar que de acordo com o que estabelece o Estatuto da Advocacia e a OAB, aprovado pela Lei nº 8.904, de 04 de julho de 1994, assim como qualquer outro profissional liberal,

o advogado ou a sociedade de advogados que ele pertença pode ser remunerado por meio de honorários pagos pelos seus clientes mesmo depois do término do processo judicial.

Diante dessa situação, muitos clientes acabam por não pagarem os honorários dos advogados nos prazos que são estabelecidos, sendo necessário acionar a justiça para efetuar a cobrança judicial.

3.4.3 Oportunidades

Em relação às oportunidades do negócio, verifica-se inicialmente a tendência de os escritórios de advocacia adotar medidas empreendedoras, tendo em conta que os procedimentos considerados tradicionais não serem mais fatores garantidores de sucesso dos negócios.

De outro lado, vale lembrar que os escritórios mais modernos apresentam comportamento que se equiparam a empresas, seja utilizando táticas de planeamento, seja conhecendo o perfil do cliente e seja procurando destacar-se num mercado altamente competitivo.

Cabe salientar que na região onde está localizada a Viveiros Advocacia, a maioria dos escritórios de advocacia concorrente é do modelo tradicional, isto é, escritórios que não adotam medidas inovadoras de competitividade e, portanto, não utilizam técnicas para fidelização dos clientes e processos de informatização para auxiliar nos processos.

Outra questão que vale ressaltar neste particular é que a Justiça do Trabalho vem adotando a informatização de todos os processos, sendo um exemplo disso o fato de não existirem mais processos em papel.

Com base nesta transformação, ocorrida na Justiça do Trabalho, também foi necessária uma mudança total no escritório, visto que a partir de então os escritórios foram obrigados a digitalizar os seus processos e acompanhá-los pela *internet*.

Dessa maneira, a Viveiros Advocacia em razão de possuir um sistema totalmente informatizado, usar ferramentas de gestão adequadas

e controlar as suas atividades tem a possibilidade de estar sempre à frente da concorrência.

Para se situar sobre a concorrência da Viveiros Advocacia, saliente-se que em Diadema, cidade em que atua, possui escritórios de advocacia de pequeno, médio e grande porte, e segundo informações obtidas no portal de transparência da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) estão inscritos na subseção do município 1.456 advogados.

3.4.4 Ameaças

Em relação às ameaças contidas no negócio, constatamos que a concorrência entre escritórios é acirrada tanto em Diadema quanto em Coimbra, principalmente em relação aos honorários advocatícios, com grandes escritórios já consolidados nas duas cidades.

Outra ameaça sentida no escritório refere-se a algumas restrições legais em relação ao *marketing* jurídico, nomeadamente porque nem todos os escritórios cumprem rigorosamente a legislação, conforme descrito no item 3.6, que faz com que a principal forma de captar novos clientes seja por meio de atendimento diferenciado que leva o cliente a indicar para outros o serviço prestado pelo escritório, o que pode levar muito tempo para que se obtenha algum resultado.

Nesse sentido, convém lembrar que de acordo com o que estabelece o Estatuto da Advocacia e a OAB, aprovado pela Lei nº 8.904, de 04 de julho de 1994, em seu artigo 111.º, os honorários são definidos em suas referências mínimas, sendo a tabela amplamente divulgada entre os profissionais inscritos na Ordem dos Advogados.

Diante disso, segundo informações de seus gestores, muitos clientes da Viveiros Advocacia, em decorrência das ameaças expostas, acabam procurando escritórios, sendo necessário acionar a Ordem dos Advogados para reverter essa situação.

3.5 Processos de implementação do *Balanced Scorecard*

Conforme já descrevemos no capítulo 1, o BSC organiza-se tendo por base as quatro perspectivas criadas por Kaplan e Norton (1992), ou seja, “financeira, clientes, processos e de aprendizagem e crescimento”.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) o BSC possibilita que “as organizações a partir dessas quatro perspectivas obtenham uma minuciosa descrição de uma determinada situação, o que permite que os gestores da empresa tomem as decisões mais adequadas e alinhadas à estratégia organizacional”.

Além disso, Kaplan e Norton (2001) esclarecem que “as relações de causa e efeito devem existir entre essas quatro perspectivas de tal forma que o aprendizado leve à melhoria do processo interno, que por sua vez leva à melhoria financeira, em última análise, maior satisfação do cliente”.

Frisa-se que ao colocar em prática essas quatro perspectivas, elas deverão ser consideradas de forma integrada, o que proporcionará uma visão ponderada do atual e do futuro desempenho organizacional do escritório.

Com isso, o foco da atuação do escritório volta-se para responder a uma questão-chave em cada uma das quatro perspectivas mencionadas, o que possibilitará obter um desempenho acima de média em todos os níveis, além de permitir guiar as decisões dos gestores e envolver os colaboradores do escritório nas suas atividades diárias.

Para tanto é oportuno ressaltar, a propósito, que o *Balanced Scorecard* fornecerá respostas relacionadas ao desempenho do escritório, por exemplo: Na perspectiva financeira, se o escritório gera lucros? Na perspectiva do cliente, como os clientes nos veem? Na perspectiva processos internos, em que devemos nos destacar? Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, como podemos continuar melhorando e criando valor?

Vejamos a partir de agora cada perspectiva, separadamente:

3.5.1 Perspectiva financeira

Sob o ponto de vista financeiro, deverá ser avaliado o desempenho do escritório em poder gerar resultados (lucros) que garantam a sua sobrevivência e crescimento.

Nesse sentido, vale ressaltar o entendimento de Ezequiel (2009), citado por Galafassi (2020) no sentido de que na administração ou gerenciamento de qualquer negócio, onde exista um interesse de lucro, independentemente da natureza e do seu tamanho, busca-se a melhor maneira de maximizar este lucro. Se definirmos lucro igual à receita menos despesa, temos que, de uma maneira simplista, mas de fácil visualização, aumentar a receita ou reduzir custo ou ambos.

Assim, antes de qualquer coisa, o escritório deve avaliar qual o desempenho financeiro que se deve atingir para que se possa garantir a sua sustentabilidade.

Como exemplo de perspectiva financeira, cita-se, sobretudo, a viabilidade de o escritório atrair novos clientes para a sua carteira, o que por certo gerará resultados positivos e impactará no crescimento da estrutura do escritório, além de possibilitar a realização de novos investimentos. Com isso, o escritório deverá buscar um atendimento diferenciado em relação ao mercado, ingressar em novos mercados, expandir e diversificar sua atuação com a implantação de novas áreas pouco exploradas, conforme mencionado no item 3.1 apresentação do escritório, valendo-se de ferramentas modernas que agregam valor aos serviços prestados, para que a Viveiros Advocacia possa aumentar a rentabilidade, melhorar o desempenho de liquidez e melhorar a estruturação financeira.

Outra possibilidade de gerar lucros para o escritório é tornar os serviços acessíveis às condições financeiras do público, pois não há sentido em oferecer um bom serviço se não há quem possa adquiri-lo.

Para que tudo isso ocorra, a gestão de pessoas deverá estar alinhada à estratégia organizacional, sendo essencial conhecer os indicadores financeiros para conquistar a estabilidade, ampliar o faturamento pela quantidade de ações judiciais ajuizadas e reduzir despesas através de reuniões *online* e trabalho remoto quando possível.

3.5.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, o escritório deve ter em conta, o que se deve fazer para que os clientes continuem a preferir a utilizar os seus serviços.

Nesse sentido, vale ressaltar a importância da satisfação do cliente, como uma questão-chave de sustentabilidade e cada vez mais com uma boa qualidade na gestão da prestação de serviços, o escritório pode atingir os seus objetivos financeiros.

Para que isso ocorra é necessário que todos os componentes da equipa trabalhem em conjunto visando um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento dos serviços ofertados, sendo indispensável investir na formação dos trabalhadores e nas rotinas do escritório.

Desta forma, ao oferecer serviços jurídicos com excelente padrão de qualidade e ética profissional, conforme definido em sua Missão, o escritório contribuirá para a criação de valor para os seus clientes.

Assim, recomenda-se ao escritório construir um relacionamento duradouro com seus clientes, buscando fidelizar e captar novos clientes nomeadamente através de elaboração de estratégia de *marketing* jurídico ético, conforme descrito no item 3.6, além de facilitar os prazos de pagamento, por exemplo, aumentar o prazo e parcelamento no cartão de crédito.

Assim, recomenda-se que o escritório construa uma relação duradoura com os seus clientes, buscando fidelizar e atrair novos

clientes, nomeadamente através do investimento em *marketing* jurídico ético, conforme descrito no ponto 3.6.

3.5.3 Perspectiva dos processos internos

Acerca da perspectiva dos processos internos, o escritório deve basear-se em que os processos devem ser excelentes para atingir os objetivos do negócio.

Nesse sentido, a Viveiros Advocacia precisa estar atenta ao aumento da produtividade, priorizando o desempenho de seus colaboradores, sendo relevante para que isso aconteça o controle das atividades, redução e optimização do tempo da equipa pelas horas trabalhadas, evitando perder tempo com tarefas exaustivas e repetitivas, a fim de o escritório continuar se destacando.

A tal propósito, temos que através da excelência de processos, o escritório deve providenciar a máxima eficácia possível, de modo a atingir os seus objetivos. Para tanto, os gestores do escritório precisam identificar quais são as atividades e processos que serão fundamentais para que possam garantir as necessidades dos seus clientes.

Ressalta-se que a perspectiva dos processos internos deve estar voltada para as decisões internas dos gestores, tendo em vista que o escritório sempre tem que visar a primazia do atendimento ao cliente, e segundo Kaplan e Norton (1997), no método *Balanced Scorecard*, “os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas que visam atender às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”.

Segundo sesses autores, os processos internos são divididos em três processos principais, primeiro, inovação, em que são pesquisadas as necessidades dos clientes para que sejam desenvolvidos produtos e serviços para atendê-los, segundo, operações, em que a rotina que a empresa tem que ser capaz de oferecer seus produtos ou serviços, e em terceiro lugar, o pós-venda, no qual a estratégia desenvolvida para

contato após a finalização da compra ou serviços prestados, incluindo pagamentos, garantias, devoluções e correções de eventuais defeitos (Kaplan & Norton, 1997).

Nesse particular, é oportuno ressaltar, a propósito, que para o escritório obter vantagens competitivas e se diferenciar da concorrência, é necessário pesquisar as necessidades de seus clientes, seja para desenvolver melhores serviços para atendê-los, ou através do pós-venda, no qual o cliente será contactado após a conclusão dos serviços prestados.

Assim, com base nessa diretriz, o escritório deve atentar para uma gestão mais eficiente e agregar valor à satisfação de seus clientes, priorizando o controle do pós-venda, além de evitar desperdícios de tempo e recursos com tarefas exaustivas e repetitivas e reduzir custos e despesas desnecessárias.

3.5.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Com relação à perspectiva de aprendizagem e crescimento, o objetivo é justamente oferecer a infraestrutura necessária para garantir o crescimento e desenvolvimento no longo prazo.

A propósito, segundo ensinam Kaplan e Norton (2000a) é na perspectiva de aprendizagem e crescimento que são definidas as competências consideradas essenciais, tanto para as habilidades, como as suas tecnologias e também para a cultura corporativa. Mas para que isso ocorra o escritório deverá estabelecer os requisitos necessários para desenvolver os processos internos e planejar a relação com os seus clientes.

Para tanto, o escritório deve atentar quais as capacidades que terá de aperfeiçoar de forma a atingir os seus objetivos nas perspectivas de processos e clientes. Nesse sentido, é importante ressaltar que as habilidades e os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores do escritório devem ser considerados como um fator de competitividade, principalmente levando em consideração a necessidade dos colaboradores

se sentirem motivados na sua rotina para conquistar uma clientela cada vez mais exigente.

Verifica-se, pois, que se o escritório estimular de maneira eficaz os seus colaboradores tende a alcançar resultados positivos e elevar o grau de satisfação dos seus clientes. Por tal razão, consoante os ensinamentos de Kaplan e Norton (2006) “os colaboradores são considerados os principais responsáveis pela implementação da estratégia organizacional de uma empresa”.

Desta forma é fundamental que a atuação do escritório esteja bem estruturada em torno de um programa de retenção, da satisfação dos colaboradores e na sua produtividade, fatores esses que somados ajudam impulsionar os resultados do escritório.

Para que isso ocorra Kaplan e Norton (1996b) ressaltam que “para se alcançar o crescimento no longo prazo as empresas deverão promover o crescimento das competências individuais dos seus colaboradores e também a qualidade das informações necessárias para a tomada de decisões”.

Nessa esteira, fica claro que na perspectiva de aprendizagem e crescimento, o objetivo é promover a valorização e melhoria do desempenho dos funcionários e estimular o crescimento pessoal, sendo necessária a execução prévia do cronograma de formações, com reuniões e avaliações, oferecendo assim a infraestrutura necessária para garantir o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores.

É também necessário do ponto de vista de aprendizagem e crescimento, o desenvolvimento e a implementação de regulamento interno do escritório e ações de formação para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores e para que a atuação nessas perspectivas seja bem estruturada em torno de um programa de retenção, satisfação e produtividade dos colaboradores, por exemplo, com a criação de um sistema de recompensas e benefícios, fatores que juntos ajudam a impulsionar os resultados do escritório.

Ao final deste tópico, vale destacar que as iniciativas da Viveiros Advocacia, dentro da perspectiva em questão, visam motivar a equipa com a criação de um sistema de recompensas e os benefícios vinculados à estratégia, além de formar e reter os seus colaboradores.

3.6 Marketing jurídico

Em relação ao *marketing* jurídico, inicialmente é importante mencionar que na lei existem algumas restrições impostas pela entidade de classe que reúne os advogados em relação à forma de captação de clientes, o que leva o escritório, conforme referido por seus gestores, a enfrentar dificuldades no desenvolvimento de um plano estratégico de *marketing*.

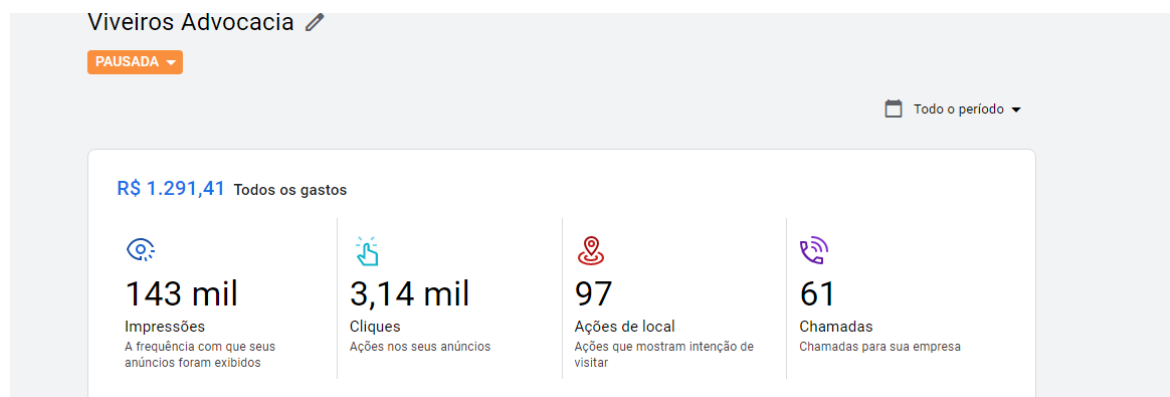
Nesse sentido, cabe destacar que essas restrições legais quanto ao *marketing* jurídico causam dificuldades para o escritório, principalmente porque, segundo seus gestores, nem todos os escritórios de advocacia cumprem rigorosamente a legislação.

Dessa forma, conforme descrito no item 3.4.4, faz com que a principal maneira de captar novos clientes seja por meio de atendimento diferenciado que leva o cliente a indicar para outros o serviço prestado pelo escritório, o que pode levar muito tempo para que se obtenha algum resultado.

Por isso, a Viveiros Advocacia utiliza principalmente a forma de captação de clientes, que é um atendimento diferenciado que leva o cliente a recomendar o serviço prestado pelo escritório.

Outra forma de estratégia de *marketing* jurídico, utilizada pela Viveiros Advocacia é a divulgação ao longo do ano no Google ADS pago, o que resultou na última campanha desenvolvida, a formalização de novos contratos e um aumento significativo no número de clientes.

Figura 3 – Resultados obtidos na última campanha de anúncios no Google ADS.



Ressalta-se, todavia, que os anúncios foram feitos dentro das regras éticas estabelecidas na legislação, tendo em vista que existem restrições legais referentes ao *marketing* jurídico, elas referem-se principalmente aos padrões de divulgação e promoção de serviços jurídicos que são estipuladas pela OAB.

Nesse sentido, o Código de Ética dos Advogados estabelece em seu artigo 5.º que “o exercício da advocacia é incompatível com qualquer procedimento de mercantilização”, e o artigo 7.º que dispõe que “é vedado o oferecimento de serviços profissionais que impliquem, direta ou indiretamente, inculcação ou captação de clientela”.

Além do disposto no referido Código, é vedada a publicidade em televisão, rádio e *outdoor*, sendo, permitidas, porém, inserções em meios de comunicação de caráter informativo ou educacional, anúncios em revista e *internet* desde que discretos e moderados.

Ao final, é bom dizer que o advogado, como qualquer empresa de serviços profissionais, deve utilizar técnicas de gestão empresarial, incluindo estratégia de *marketing*, para sobreviver no mercado jurídico atual. Segundo Patrícia Rodriguez Franco, (2019) citando Dominguez apud Borges, (2006), “o *marketing* jurídico é essencial, pelo menos para aqueles advogados e escritórios de advocacia que pretendem ingressar e continuar no mercado de trabalho, independente do porte do escritório” (Borges, 2006). Nesse sentido, vale também destacar o entendimento de

SOUSA (2016), citado por Laura Galafassi (2020), no sentido de que “a profissionalização da gestão não constitui ato de violação ao Código de Ética do Advogado, pois, na verdade, não se trata da comercialização da atividade jurídica, mas da profissionalização da condução das atividades operacionais do escritório”.

3.7 Alinhamento do sistema de gestão de pessoas

Como já exposto anteriormente, a Viveiros Advocacia no tocante à estratégia de gestão de recursos humanos (GRH), procura ter uma gestão alinhada com os seus colaboradores, privilegiando, sobretudo o recrutamento e seleção dos funcionários por meio da formação dos seus estagiários de advocacia buscando à sua integração na composição futura da equipa de advogados.

Nesse sentido, Felipa Reis (2010) conforme descrito no item 1.4 sobre o planeamento estratégico na advocacia, explica que “ao dar preferência aos candidatos internos a empresa oferece um conjunto de oportunidades aos seus colaboradores, que podem assim ser promovidos a cargos superiores e progredir na sua carreira profissional”.

De acordo com informação dos seus gestores, importa referir que a Viveiros Advocacia, dentro da perspectiva estratégica exigida para a área de recursos humanos dados as opções entre recrutamento interno que se limita aos quadros da empresa, ou recrutamento externo, que apenas procura candidaturas de pessoas externas à empresa, ou mesmo recorrendo a processos de recrutamento mistos, optaram pelo recrutamento interno, apostando mais na admissão de estagiários de advocacia, percebendo a necessidade não só de aperfeiçoamento profissional, mas, sobretudo, de formação dos futuros advogados.

Assim, ao optar pelo recrutamento interno, a Viveiros Advocacia terá vantagens, sobretudo no sentido de que “à implementação de uma política de valorização do profissional interno, o que leva a um aumento da motivação da equipa, para além do reconhecimento por parte

dos gestores aos colaboradores que estão se aprimorando e, com o aumento de seus conhecimentos, o potencial humano do escritório é mais bem aproveitado, o tempo de adaptação dos colaboradores é menor que os dos contratados externamente, e isso estimula a permanência e a retenção dos colaboradores no escritório” (Felipa Reis, 2010).

Diante do acima exposto, constata-se que o sistema de gestão de pessoas que vigora na Viveiros Advocacia está alinhado com a estratégia organizacional que está sendo implementada porque ao utilizar uma nova ferramenta de gestão promoverá mais satisfação e motivação aos seus colaboradores.

Nesse particular, destacasse que a principal satisfação e motivação dos colaboradores com o uso dessa nova ferramenta de gestão proporciona orgulho de trabalhar no escritório Viveiros Advocacia, uma vez que os membros da equipa têm uma forte relação com o trabalho realizado.

Por tal razão, atualmente, de acordo com o que consta da tabela 5 do capítulo 4, relativo às questões de investigação, frisa-se que seis dos sete colaboradores do escritório consideram motivo de orgulho trabalhar no escritório.

Desta feita, dentro da perspectiva de estratégia organizacional acima mencionada, os clientes do escritório alcançaram um grau de satisfação com os serviços prestados no dia a dia, tendo em conta que são atendidos por colaboradores motivados e satisfeitos.

3.8 Etapas da implementação do BSC

Ao explicitarmos as etapas da implementação do BSC, é oportuno lembrar que todo o planeamento estratégico do escritório foi realizado de acordo com o sistema de gestão integrado composto por seis fases.

Assim, a primeira fase teve intuito de desenvolver a estratégia, a segunda fase planejar a estratégia e a terceira fase alinhar a organização

com a estratégia, seja através da localização dos seus pontos fracos e os pontos fortes, seja pela identificação das oportunidades e ameaças que possam reduzir danos e proteger o negócio.

Contudo as próximas etapas na implementação do BSC, as quais não foram objeto de estudo no presente trabalho, consistem na terceira fase: alinhamento da organização com a estratégia; na quarta fase; elaboração do plano de operações; na quinta fase; monitorar e aprender, e na sexta fase: testar e adaptar a estratégia.

De fato, não tendo sido as referidas etapas objeto de estudo, a seguir faremos algumas breves considerações acerca dessas três últimas fases. A primeira consideração a fazer diz respeito à terceira etapa, que consiste no correto alinhamento da organização com a estratégia, pois é necessária a união de todos os colaboradores na execução da estratégia, sendo essencial que todos estejam inteirados do plano a ser implantado, o que contribuirá para que o negócio seja bem-sucedido.

Nesse sentido, de acordo com Kaplan e Norton (2009), “o planejamento estratégico irá orientar as ações operacionais e servirá para alinhar a organização com a estratégia, tornando-a mais eficaz.” À propósito, cumpre observar com relação à eficácia da equipa, a maioria dos colaboradores está laborando no escritório há mais de cinco anos, o que mostra que eles conhecem muito bem a realidade do escritório”.

Outro fator a ser levado em consideração diz respeito à participação ativa dos colaboradores do escritório na elaboração e implementação da estratégia organizacional, já que participaram ativamente em cada objetivo que foi apresentado por ocasião da implantação da plataforma do Sistema Jurisportal de Escritório Jurídico Virtual, conforme foi mencionado no item 3.1 “apresentação do escritório”. Portanto, a Viveiros Advocacia, ao manter os mesmos colaboradores deverá superar esta etapa com facilidade, visto que conta com uma equipa dedicada ao êxito profissional.

A segunda consideração a fazer diz respeito à quarta etapa, que consiste na elaboração do plano de operações, de forma que o escritório

conjugue a sua estratégia de longo prazo com as operações do dia a dia de um plano operacional. Nesse particular, conforme informações prestadas pelos gestores do escritório, o plano operacional da Viveiros Advocacia será formalizado a partir dos objetivos e procedimentos a serem discutidos em reuniões periódicas.

A terceira consideração a fazer diz respeito à quinta etapa, que consiste em monitorar e aprender, devendo ser implantado um sistema de informação para acompanhamento das novas medidas. Para tanto, ressaltasse que a implantação de um sistema de informação, além de acompanhar as novas medidas também auxiliará aos gestores na tomada de decisões, o que contribuirá para ajustar a estratégia de acordo com os objetivos definidos, os quais ajudarão na melhoria do desempenho do escritório.

Com relação à quarta consideração a fazer diz respeito à sexta etapa que consiste na necessidade de testar e adaptar a estratégia, o que também ocorrerá em reuniões periódicas para acompanhamento dos resultados das mudanças a serem feitas no escritório.

Com isso, ao finalizar este tópico verifica-se que existe um longo caminho a percorrer, sendo necessário analisar constantemente o alinhamento da organização com a estratégia.

3.9 Fatores críticos de sucesso

Com base na análise do ambiente interno e externo exposto anteriormente, podem-se determinar os seus fatores críticos de sucesso, os quais auxiliarão na determinação dos objetivos da relação entre o planejamento estratégico e ações operacionais.

De acordo com Russo (2009), citado por João Sousa (2014), “A determinação dos fatores críticos de sucesso consiste em identificar os fatores determinantes para o sucesso e realização dos objetivos estratégicos.” Segundo o referido autor “esses fatores representam variáveis que proporcionam mais valor aos clientes e que melhor

diferenciam os concorrentes na criação desse valor. Quando a empresa consegue corresponder os fatores críticos de sucesso às suas aptidões e competências, ganha uma vantagem competitiva forte”.

Para tal, a Viveiros Advocacia deverá aumentar a sua carteira de clientes, possibilitando um crescimento financeiro que deverá ter impacto no crescimento da sua estrutura, investimentos em instalações, aperfeiçoamento dos profissionais e na divulgação do escritório.

Além disso, o escritório deve investir ainda mais em um atendimento de qualidade que garanta a satisfação dos clientes atuais e atraia novos. Por isso, os profissionais devem buscar um atendimento diferenciado em relação ao mercado, valendo-se de ferramentas modernas que agregam valor aos serviços prestados.

Outra questão que vale a pena referir para o sucesso do negócio de maneira organizada diz respeito à capacidade económica dos moradores da localidade onde está situado o escritório. Com isso, será interessante não só reduzir os preços, mas também fidelizar clientes, facilitar condições de pagamento, por exemplo, aumentar prazos e parcelar com cartão de crédito.

Partindo-se desses dois fatores críticos de sucesso, a qualidade e o preço será a base para o sucesso do planeamento e a diretriz para os próximos objetivos a serem estabelecidos, uma vez que eles visão minimizar os pontos fracos e ameaças e também valorizar os pontos fortes e oportunidades apresentadas.

Sendo assim, para o sucesso do negócio de modo organizado é necessário que se dê continuidade ao planeamento estratégico integrado, utilizando os métodos de gestão que permita melhorar a desempenho em todas as etapas de trabalho do escritório.

3.10 Análise comparativa do escritório antes e depois da implementação do *Balanced Scorecard*

Ao realizar uma análise comparativa do escritório antes e depois da implementação do *Balanced Scorecard*, vale observar que a Viveiros Advocacia nunca utilizou nenhuma ferramenta de estratégia de gestão, seja através de planeamento da qualidade, seja através de planeamento estratégico, apenas havia implantado uma moderna tecnologia de informação por intermédio da plataforma do Sistema Jurisportal de Escritório Jurídico Virtual, conforme se verifica no item 3.1.

Nesse sentido, observe-se segundo mencionado pelos seus gestores, na época da implantação do Sistema Jurisportal, a plataforma provocou mudanças significativas no escritório, tendo em vista que ao colocar em prática o novo sistema, os colaboradores começaram a controlar o tramite de processos e prazos, além de cadastrar processos, controlar as publicações, e emitir vários relatórios que possibilitaram controlar todos os seus compromissos, o que era impensável algum tempo antes, no entanto hoje são consideradas essenciais para o funcionamento do escritório.

Para tanto, convém ressaltar que ao utilizar a tecnologia do Escritório Jurídico Virtual, a Viveiros Advocacia, por meio do comprometimento e engajamento dos seus colaboradores, conseguiu reduzir consideravelmente os processos em papel, aumentar a eficiência na gestão, diminuir a quantidade de pastas físicas, propiciar a otimização de tempo da equipa e reduzir os custos com material de escritório.

Por outro lado, é oportuno consignar que a necessidade de modernizar ao escritório ocorreu principalmente devido à utilização do Processo Judicial Eletrónico em todo o Poder Judiciário, que passou a receber apenas processos em formato digital.

Por tal razão, observe-se que o mesmo que ocorreu na época da implantação da plataforma do Sistema Jurisportal, após a implementação do *Balanced Scorecard*, indubitavelmente, agora gerará alterações fundamentais na cultura organizativa do escritório Viveiros Advocacia.

Para que se possa avaliar o comprometimento e o engajamento dos colaboradores na implementação do *Balanced Scorecard*, convém destacar que temas como a melhoria dos processos internos, a otimização do tempo, a qualidade dos serviços jurídicos prestados, a melhoria do relacionamento com o cliente, a criação de um sistema de recompensa e benefícios, a elaboração do plano de formação e plano de *marketing* jurídico, a realização de parcerias com outros escritórios, a simplificação de serviços rotineiros e a qualificação dos recursos humanos, foram assuntos muito debatidos pelos colaboradores e passaram a fazer parte do dia a dia do escritório.

Feitas essas considerações, destaca-se que às mudanças tecnológicas que levarão a modificação do trabalho passando a fazer parte do dia a dia do escritório Viveiros Advocacia, gastando menos esforços e menos tempo para as atividades, ainda há mudanças das relações entre os indivíduos, consequência da tecnologia e das ferramentas e aplicativos que facilitam as atividades dos cidadãos nas relações comerciais e profissionais (Lara Selem, 2017).

Assim, torna-se relevante consignar que o sistema de estratégia organizacional com a implementação da ferramenta *Balanced Scorecard* deverá agregar valor ao escritório e satisfazer aos seus clientes, atendendo dessa forma aos anseios e exigências dos seus gestores.

3.11 Resultado da aplicação prática do *Balanced Scorecard* e a gestão de pessoas

Neste tópico importa referir inicialmente que para atingir os seus objetivos, a Viveiros Advocacia deve dispor de um sistema de medição que forneça respostas que lhe permitam obter um desempenho acima da média em todos os níveis do escritório.

Além disso, cabe lembrar que para implementar o BSC por meio do sistema de gestão integrado composto por seis fases, conforme indicado por Kaplan e Norton, tanto nos artigos de 1993 e 1996 da Harvard Business Review (HBR), quanto nos livros de 1996 e 2001, é necessário vincular a formulação, o planeamento estratégico e a execução operacional.

Por isso, achamos conveniente esclarecer desde já que não foi possível aplicar todos os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* e da gestão de pessoas, visto que parte das informações que deveria ser disponibilizada não é controlável devido à capacidade de armazenamento de documentos pelo escritório.

Da mesma forma, cabe destacar que não foi possível desenvolver e aplicar o BSC as três últimas fases do sistema de gestão integrado, o que seria essencial para mensurar com precisão o planeamento estratégico e ações operacionais a serem seguidas, pois não foi objeto do presente estudo, conforme mencionado no item 3.8 “etapas da implementação do BSC”.

Dentro do mesmo aspecto, também vale esclarecer que as limitações deste estudo quanto aos indicadores de desempenho não poderem ser totalmente mensuradas, isso também se deve à falta de documentos com todos os valores para determinar o cálculo exato.

No entanto, visando a maior clareza possível, apresentaremos o desempenho dos indicadores que foram propostos à Viveiros Advocacia para atingir sua visão estratégica, de acordo com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, resumidas no quadro 4 transcrito a seguir.

Quadro 2 – Indicadores de desempenho

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Unidade	Frequência	2019	2020
Financeira	Ingressar em novos mercados	Volume de negócios com foco em pessoas coletivas	%	Anual	10%	20%
	Crescimento do volume de negócios	Impulsionar a quantidade de novas ações judiciais distribuídas	%	Anual	154	10%
	Melhorar o desempenho económico	Elaborar estratégia de marketing jurídico em campanhas de anúncios para atrair mais clientes por meio de chamadas telefônicas	%	Trimestral	61	10%
Clientes	Reduzir prazos de resposta	Calcular o tempo médio de resposta que a equipa leva para responder a uma solicitação do cliente	Dias	Mensal	5	2
	Aumentar a satisfação de clientes	Controlar a taxa de satisfação do cliente	%	Anual	Sem dados	A definir
	Aplicar a fidelização de clientes	Medir a capacidade do negócio fidelizar os clientes que conquista ao longo do tempo	%	Anual	Sem dados	A definir
Processos Internos	Adotar o controle pós-venda	Impulsionar a receita de novos clientes com estratégias de pós-venda	Valor	Semestral	Sem dados	A definir
	Diminuir as tarefas repetitivas dos colaboradores	Mapear as tarefas repetitivas dos colaboradores	Horas	Semestral	Sem dados	A definir
	Controlar os custos e despesas desnecessárias	Identificar os custos e despesas desnecessárias	Valor	Anual	Sem dados	A definir
Aprendizagem e Crescimento	Executar o cronograma de formações	Calcular o número de atividades e carga horária de formações dos colaboradores	Horas	Semestral	Sem dados	21
	Desenvolver um programa de retenção de colaboradores	Estipular recompensas por objetivo cumprido	Horas	Semestral	Sem dados	A definir
	Desenvolver carreiras, motivar e formar recursos humanos	Realizar avaliação individual de desempenho	Valor	Anual	Sem dados	7

Fonte: Quadro adaptado dos indicadores de desempenho para a empresa X constantes na tabela 3 (SOARES, 2011).

Para todos esses indicadores de desempenho indicados no quadro 2 é de referir que eles foram apresentados com base nas respostas às perguntas formuladas no formulário “anexo A” referente ao roteiro de entrevistas e reuniões realizadas com os gestores, bem como o “anexo B” questionários aplicados aos integrantes do quadro de pessoal da Viveiros Advocacia, conforme referido no capítulo 4 “respostas às questões de investigação”.

Assim, na sequência, será apresentado o desempenho de cada um dos indicadores, ajustado de acordo com as quatro perspectivas do BSC, conforme mencionado no item 3.5 “processo de implementação do *Balanced Scorecard*”, subitens 3.5.1 a 3.5.4, naqueles que são mensuráveis, e, portanto, monitoradas, estão transcritas abaixo:

Primeiramente, quanto ao desempenho dos indicadores do ponto de vista financeiro, sabe-se que para a empresa prosperar e alcançar resultados mais satisfatórios em 10% no 2º semestre de 2022 em relação ao mesmo período de 2021, é fundamental para qualquer empresa que visa lucro manter uma boa estrutura e se dedicar ao controle financeiro, além do que será necessário para aumentar a lucratividade, realizar planejamento estratégico com acompanhamento periódico na gestão financeira, entrar em novos mercados e investir em marketing, o que certamente gerará crescimento no faturamento e melhoria de desempenho econômico.

Por isso, os colaboradores, quando questionados sobre os indicadores financeiros, escolheram, conforme item 3.5, a rentabilidade em primeiro lugar, a liquidez em segundo, e a estrutura da área financeira em terceiro, o que mostra que estão em consonância com os objetivos da estratégia organizacional da Viveiros Advocacia, que os utiliza como referência, uma vez que os resultados apresentados confirmam a importância que lhes é atribuída, conforme segue:

Em relação à rentabilidade da Viveiros Advocacia, como se pode ser observado no item 3.5, o objetivo da estratégia de aumentar

os lucros do ponto de vista financeiro não é específico para estabelecer a mensuração deste tipo de indicador, pois de acordo com as entrevistas realizadas com os seus gestores, os recursos humanos do escritório não são orientados para o lucro e não têm capacidade de gerir e gerar lucros reais para o escritório.

Nesse sentido, cabe destacar que a estratégia apresentada pela Viveiros Advocacia, estabelece relações de causa e efeito em relação à metodologia aqui apresentada, em primeiro lugar menciona-se que o crescimento do negócio dependerá da entrada em novos mercados, principalmente do crescimento do volume de negócios com foco em pessoas coletivas, a fim de reduzir a dependência de pessoas singulares, que representam mais de 90% dos negócios do escritório.

Todavia, os objetivos almejados só serão possíveis se o escritório diversificar seus clientes também com pessoas colectivas, e procurar fidelizar ao máximo com um serviço de qualidade e preço que possa competir com a concorrência acirrada tanto em Diadema como em Coimbra.

Agora, em relação ao índice de liquidez do escritório, deve-se notar que, como não há dados suficientes para medir todos os indicadores de desempenho do ponto de vista financeiro, para saber se o escritório está a gerar lucros e qual é o fluxo de caixa, é recomendável que os gestores programem a gestão de riscos da atividade, atentem para a inadimplência e avaliem e reduzam os custos, a fim de evitar que o escritório assuma riscos desnecessários no negócio.

Em decorrência do exposto, deve-se notar que os riscos desnecessários do negócio se devem principalmente ao fato de muitos clientes não pagarem os honorários advocatícios em dia, e muitos processos com retorno financeiro de longo prazo, como pode ser visto no item 3.4.2 “fraquezas da análise SWOT”, por outro lado, o número de ações judiciais distribuídas vem caindo ano a ano, conforme consta

do quadro 1 – quantidade de ações distribuídas, apresentado no item 3.1.

De qualquer forma, para efeito de apresentação dos indicadores de desempenho relacionados à estrutura do setor financeiro, após análise dos dados do quadro 1 – quantidade de ações distribuídas, em 2020 o número de processos ajuizados no escritório totalizou 88, para um total de 111 processos ajuizados em 2019, e 154 processos ajuizados em 2018, continuando, em 2017 o número de processos ajuizados no escritório totalizou 158, totalizando 184 ações ajuizadas em 2016, e 254 ações ajuizadas em 2015, e 467 em 2014, e 388 no ano de 2013, observando-se que desde 2014, tem sido uma tendência de queda contínua no número de ações.

Assim, de acordo com os números apresentados, importa salientar que, para cumprir as obrigações contratuais assumida, mantida a tendência de queda acima descrita, uma vez que os clientes do escritório são maioritariamente pessoas singulares, sendo o Direito do Trabalho o forte do mesmo, responsável por mais de 90% das ações judiciais protocoladas no Tribunal, conforme mencionado no item 3.1 “apresentação do escritório”, a Viveiros Advocacia não precisará alterar à estrutura da área financeira ou mesmo contratar qualquer profissional para atender a procura dos processos distribuídos.

É importante destacar que isso se deve ao fato de que em 2020 o escritório contava com sete profissionais para cumprir as obrigações contratuais assumidas com os seus clientes, sendo dois advogados, os gestores responsáveis tanto pela realização de ações judiciais como pela prestação de serviços de consultoria e assistência jurídica contenciosa.

Na época, a Viveiros Advocacia contava também outro advogado com formação em contabilidade, que realizava o atendimento ao cliente e a participação nas audiências quando necessário, sendo também o gestor responsável pela administração do escritório, lidando

com finanças, recursos humanos e novas tecnologias, além do *marketing* jurídico, com foco na conquista de novos clientes.

No que diz respeito aos colaboradores, a Viveiros Advocacia tinha à época duas estagiárias de advocacia com a função de preparar peças processuais, recolher dados de conteúdo doutrinário ou jurisprudencial, estudar as matérias e adoção dos procedimentos decorrentes, sob a supervisão dos advogados, e dois funcionários que desenvolvem as atividades administrativas.

Nesse sentido, vale ressaltar que para contratar qualquer profissional, se mantida a tendência do número de processos anuais, o valor que isso representaria pode não compensar economicamente a despesas com a contratação realizada.

Assim, do ponto de vista financeiro, o escritório terá que avaliar o desempenho na geração de resultados que garantam a sua sobrevivência e crescimento, como exemplo menciona-se, acima de tudo, a viabilidade de captação de novos clientes, o que certamente gerará resultados positivos, impactará no crescimento da estrutura do escritório e permitirá novos investimentos, além de gerar a melhoria da estrutura financeira com vistas a promover o diálogo, otimizar o tempo da equipa com ferramentas facilitadoras, simplificar os serviços rotineiros e reduzir as tarefas repetitivas para os colaboradores.

Para que tudo isso ocorra, o planejamento estratégico deve estar alinhado às ações operacionais, sendo fundamental conhecer os indicadores financeiros para alcançar estabilidade, aumentar a receita pelo número de ações ajuizadas e reduzir despesas por meio de reuniões *online* e trabalho remoto quando possível.

Em outro aspecto relacionado à estrutura da área financeira, menciona-se que as informações recolhidas durante a elaboração deste estudo mostram que a Viveiros Advocacia vem atuando apenas nas atividades rotineiras do setor de pessoal, como exemplo citamos o

pagamento de salários dos colaboradores e recolhimentos de encargos sociais incidentes sobre a folha de pagamento.

Refira-se que, no que diz respeito às despesas do escritório, são mencionados a renda mensal dos espaços físicos onde estão localizados os escritórios nos concelhos de Diadema e Coimbra, além das despesas com água, energia elétrica, *internet*, entre outras despesas mensais de funcionamento do escritório.

Por sua vez, quanto aos indicadores sob a ótica clientes, os colaboradores do escritório, ao serem questionados sobre o crescimento no mercado de advocacia e aumento da visibilidade do escritório em 5% a partir do 2.º semestre de 2022 em relação ao semestre anterior, elegeram, conforme item 3.5, a participação no mercado em primeiro lugar, satisfação do cliente em segundo, e fidelização de clientes em terceiro, razão pela qual esses indicadores são considerados impactantes para a Viveiros Advocacia, pelo fato de os clientes estarem a observar muito bem o escritório, o que pode ser justificado pelo excelente atendimento prestado e também porque a equipa têm muitos anos de experiência na advocacia.

Por sua vez, em segundo lugar, quanto aos indicadores sob a ótica dos clientes, os colaboradores do escritório, quando questionados sobre o crescimento do mercado jurídico e o aumento da visibilidade do escritório em 5% a partir do 2º semestre de 2022 em relação ao primeiro semestre anterior, elegeu, conforme item 3.5, participação de mercado em primeiro lugar, satisfação do cliente em segundo e fidelização de clientes em terceiro, razão pela qual esses indicadores são considerados impactantes para a Viveiros Advocacia, pelo fato de os clientes estarem observando muito bem o escritório, o que pode ser justificado pelo excelente serviço prestado e também porque a equipe possui muitos anos de experiência na advocacia.

Do ponto de vista de crescimento no mercado de advocacia e do aumento da visibilidade, a Viveiros Advocacia deve ter em conta o

que se deve ser feito para que os clientes continuem a preferir utilizar os seus serviços, sendo a satisfação do cliente primordial, como questão-chave de desempenho para o escritório atingir seus objetivos, monitorar constantemente o mercado, estabelecer parcerias com outros escritórios para aumentar números de clientes, ficar atento à concorrência, manter contato esporádico enviando mensagens de felicitações em datas festivas, aniversários, Natal, etc.

Além disso, como caminho a ser percorrido pelo escritório com vistas à construção de um relacionamento duradouro com seus clientes, a Viveiros Advocacia deve adotar medidas inovadoras de competitividade, considerando as ações necessárias de acordo com os indicadores de desempenho mencionados, o escritório deve utilizar técnicas para melhorar a satisfação dos clientes, oferecendo um diferencial principalmente em termos de facilitação de preços e prazos, como, por exemplo, parcelamento no cartão de crédito.

Em terceiro lugar, em relação aos indicadores sob a ótica dos processos internos, os colaboradores do escritório, quando questionados sobre o aumento da produtividade em 5% no 2.º semestre de 2022 em relação ao 2.º semestre de 2021, discriminaram, conforme item 3.5, primeiro o controle do pós-venda do serviço prestado, segundo a diminuição de tarefas repetitivas e terceiro a redução dos custos e despesas desnecessárias.

Razão pela qual esses indicadores mostram que a Viveiros Advocacia deve priorizar a atuação de seus colaboradores no aumento da produtividade, evitando desperdício de tempo, a fim de proporcionar a máxima eficácia possível e continuar se destacando.

Como exemplo de estratégia para controle de pós-venda, menciona-se a realização de pesquisa de satisfação e a manutenção de um relacionamento duradouro com os clientes por meio do envio de mensagens eletrônicas via e-mail, *WhatsApp*, etc., a fim de atender suas expectativas e necessidades. Por sua vez, na hora de reduzir custos

e despesas desnecessárias, o escritório deve aproveitar a tecnologia para controlar as despesas e administrar bem o tempo.

Agora, em quarto e último lugar, quando se trata dos indicadores na perspectiva de aprendizagem e crescimento, tendo em vista que o objetivo é promover a valorização e o melhoramento do desempenho dos funcionários e incentivar o crescimento pessoal, os colaboradores, quando questionados sobre os indicadores nesta perspectiva, entenderam necessário, conforme item 3.5, executar o cronograma de formações para qualificar os recursos humanos, com reuniões e avaliações periódicas, oferecendo principalmente a infraestrutura necessária para garantir o crescimento, desenvolvimento e envolvimento de seus colaboradores.

Dentro do mesmo aspecto, também é necessário o melhor desempenho dos indicadores do ponto de vista de aprendizagem e crescimento, a implementação de regulamentos e ações de formação para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores e para que o desempenho nessas perspectivas seja bem estruturado em torno do desenvolvimento de um programa de retenção, satisfação e produtividade dos colaboradores, fatores que juntos ajudam a impulsionar os resultados do escritório.

Com base no exposto, foi definida a implantação das ações de formação a realizar de acordo com o calendário descrito no item 3.3.4, nomeadamente no prazo de seis meses, a criação de um sistema de recompensa e benefícios; no prazo de até doze meses, a elaboração do plano de formação; e no prazo de até dezoito meses, a elaboração do plano de *marketing* jurídico para aumentar em dez por cento a quantidade de clientes do escritório, incluindo o estabelecimento de parcerias com outros escritórios, o que garantirá a obtenção de recursos financeiros, nomeadamente através do aumento das receitas dos serviços prestados aos clientes, sendo de extrema importância para

que isso aconteça que os objetivos estabelecidos sejam cumpridos e o escritório continue a melhorar nesta perspectiva.

Nesse sentido, refira-se que o escritório, apesar da ausência de alguns dados disponíveis de 2019, os indicadores desenvolvidos no presente estudo, foram definidas algumas metas no futuro com maior fiabilidade com dados reais recolhidos para 2020.

Assim, no que diz respeito à mensuração dos indicadores relacionados às entrevistas e questionários aplicados aos funcionários do escritório, incluídos no capítulo 4 deste estudo, destaca-se que a verificação da satisfação profissional dos funcionários dentro do escritório, abordou, entre outros dados, a possibilidade de retenção dos colaboradores e baixa rotatividade, isso certamente se deve à dinâmica do ambiente de trabalho, pois causou um impacto positivo no desempenho do escritório, então vejamos:

Em primeiro lugar, é digno de nota que a tabela 1, referente à distribuição dos funcionários por género, revela que o quadro de pessoal do escritório é formado majoritariamente por homens, representando 71,4% do quadro.

Referimos agora ao que mostra na tabela 2, referente às habilitações académicas dos colaboradores entrevistados, que revela dos sete que participaram da investigação, um tem o segundo ciclo, um tem o ensino secundário, um tem a licenciatura, três têm a especialização e um tem o grau de Mestre.

Assim, verifica-se que a investigação realizada contou com a participação de colaboradores com quase todos os níveis de ensino, desde a qualificação académica de segundo ciclo até o grau académico de Mestrado.

O resultado da tabela 3 sobre o tempo de serviço mostra que dos sete funcionários entrevistados, nenhum trabalha há menos de um ano, dois empregados trabalham entre um e cinco anos, três

colaboradores trabalham entre seis e dez anos e dois trabalhadores trabalham há mais de dez anos.

Conforme mostra a tabela 4, referente ao cargo dos funcionários entrevistados revela que dos sete colaboradores, três são advogados, dois são estagiários de advocacia e dois funcionários exercem suas atividades na área administrativa, conforme descrito no item referente à apresentação do escritório.

Há também a tabela 5, referente à percepção de trabalhar no escritório, que indica que seis dos sete colaboradores consideram motivo de orgulho trabalhar no escritório.

Ressalta-se aqui que a tabela 6 indica que a opinião dos colaboradores está dividida: três colaboradores concordam e três não concordam que a eficiência do processo de recrutamento e seleção realizado está em consonância com os objetivos estratégicos do escritório, o que mostra que é necessário alinhar o processo de recrutamento e seleção aos objetivos estratégicos traçados pelo escritório.

Ademais, com base no que é apresentado na tabela 7, indica que cinco dos sete colaboradores inqueridos consideram-se satisfeitos com a prática de mercado atual da política de remuneração e benefícios do escritório.

A tabela 8 mostra que seis dos sete colaboradores do escritório Viveiros Advocacia consideram que o método de promoções adotado pelo escritório assenta nas competências técnicas e comportamentais dos funcionários, o que proporciona a motivação necessária para continuar o investimento em formação e desenvolvimento para que os colaboradores alcancem a promoção desejada.

Situação semelhante é apresentada na tabela 9 que indica que seis dos sete colaboradores estão de acordo com o programa de retenção de seus funcionários, que é bem estruturado, com incentivos

e benefícios oferecidos aos colaboradores, o que corrobora o resultado verificado na tabela 3 referente à pesquisa que verifica o tempo de serviço dos colaboradores entrevistados que, a maioria dos quais trabalha no escritório há mais de cinco anos.

Além do que, a tabela 10 indica que quatro dos sete colaboradores concordam que o escritório possui uma política de formação e desenvolvimento bem estruturada e transparente para seus funcionários, baseada na estratégia organizacional.

Nesse sentido, importa referir que apesar do resultado da investigação mostrar a satisfação da maioria dos funcionários com a formação e desenvolvimento realizados, levando em consideração a concorrência do mercado de advocacia atual, há a necessidade de o escritório implantar uma gestão estratégica cujo programa de formação esteja alinhado com os objetivos estratégicos, principalmente por meio de formações constantes, a fim de melhorar o desempenho dos seus colaboradores.

O que é mostrado na tabela 11 indica que a maioria dos colaboradores concorda que o escritório possui um clima organizacional que proporciona um bom relacionamento entre as pessoas e a integração entre as áreas do escritório.

Além disso, relativamente à tabela 12, importa referir que a maioria dos colaboradores discorda que a Viveiros Advocacia tenha uma estratégia de pessoas bem definida, com um número muito elevado de funcionários inquiridos que consideram não saber avaliar, sendo esta questão resolvida conforme referido no item 3.2 em relação ao “planeamento estratégico” por meio de uma reunião esclarecedora que possibilitou a participação de todos os funcionários no projeto de implementação do BSC.

De acordo com a tendência dos resultados obtidos até agora, a tabela 13 indica que a maioria dos colaboradores concorda que os

gestores do escritório Viveiros Advocacia são parceiros importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional.

Em linha com os resultados obtidos sobre o nível de contribuição dos gestores para a transformação dos recursos humanos em parceiro estratégico, os colaboradores inquiridos consideram que os gestores do escritório são importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional. Apenas um colaborador discorda dessa importância.

Por sua vez, os dados apresentados na tabela 14 indicam que a grande maioria dos colaboradores concorda que a gestão de recursos humanos pode tornar-se num parceiro estratégico do escritório, demonstrando, assim, que tanto os gestores quanto os demais colaboradores acreditam na transformação dos recursos humanos tradicionais para recursos humanos estratégicos.

Vale, ainda, destacar que a tabela 15 indica que seis dos sete colaboradores, incluindo os próprios gestores do escritório, acreditam que é alto o nível de contribuição dos gestores para a transformação dos recursos humanos em parceiro estratégico é alto.

Assim, ao final deste tópico, vale destacar, dadas as peculiaridades do estudo de caso realizado em um escritório de advocacia de pequeno porte, a análise dos resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários aplicados aos funcionários do escritório, e em decorrência dos indicadores relacionados às oportunidades, contidos no item 3.4.3, o principal mérito da Viveiros Advocacia será adotar medidas empreendedoras, utilizar tecnologia avançada, ferramentas de gestão adequadas e controlar suas atividades, tendo assim a possibilidade de reduzir danos, proteger o negócio, alcançar desempenho acima da média em todos os níveis do escritório e estar sempre à frente de seus concorrentes, como pode ser visto no quadro 3 abaixo, que demonstra o alinhamento existente entre o planejamento estratégico e as ações operacionais.

Quadro 3 – Planeamento estratégico com ações operacionais do escritório

Planeamento estratégico	Ações operacionais
Aumentar rentabilidade.	Realizar o planeamento estratégico de acordo com os objetivos e metas estipulados com acompanhamento periódico.
Melhorar o desempenho de liquidez.	Proteger o negócio, evitar a inadimplência, avaliar e reduzir os custos.
Melhorar a estruturação financeira.	Promover o diálogo, otimizar o tempo da equipa com ferramentas facilitadoras, simplificar os serviços rotineiros e reduzir as tarefas repetitivas para os colaboradores.
Melhorar a participação no mercado.	Monitorar constantemente o mercado, estabelecer parcerias com outros escritórios para aumentar números de clientes, ficar atento à concorrência, manter contato esporádico enviando mensagens de felicitações em datas festivas, aniversários, Natal, etc.
Melhorar a satisfação do cliente.	Oferecer um diferencial principalmente em termos de facilitação de preços e prazos, como, por exemplo, parcelamento no cartão de crédito.
Atrair e fidelizar os clientes.	Buscar fidelizar e atrair novos clientes, nomeadamente através do investimento em <i>marketing</i> jurídico ético.
Controlar o pós-venda.	Implantar uma pesquisa de satisfação e manter relacionamento duradouro com os clientes através de envio de mensagens eletrônicas via e-mails, <i>WhatsApp</i> , etc., a fim de conhecer suas expectativas e necessidades.
Reduzir os custos e despesas desnecessárias.	Aproveitar a tecnologia para controlar as despesas e administrar bem o tempo.
Executar o cronograma de formações.	Qualificar os recursos humanos, oferecendo principalmente a infraestrutura necessária para garantir o crescimento, desenvolvimento e envolvimento de seus colaboradores.
Reter os colaboradores.	Desenvolver um programa de retenção, satisfação e produtividade dos colaboradores, por exemplo, com a criação de um sistema de recompensas e benefícios.
Implementar o regulamento interno.	Elaborar as regras que possam orientar os funcionários do escritório.

Fonte: Quadro elaborado pelo próprio autor.

3.12 Mapa estratégico

Cabe destacar, neste tópico, que o mapa estratégico foi introduzido em 2000 por Kaplan e Norton, segundo os quais os autores supracitados esclarecem que o referido mapa “é uma representação visual dos objetivos críticos de uma empresa e das relações de causa e efeito entre eles e veio permitir que os colaboradores tivessem uma visão clara de como o seu trabalho está ligado aos objetivos da organização, permitindo uma maior coordenação no trabalho e convergência de interesses, de onde emerge uma nova forma organizacional, a organização orientada para a estratégia, sendo o principal instrumento de gestão do *Balanced Scorecard*” (Kaplan & Norton, 2000a).

Relativamente ao mapa estratégico, importa referir o entendimento de António e Rodrigues (2006), citados por Joana Gomes (2019), que esclarecem que “é um instrumento de comunicação, que representa visualmente a relação causa-efeito entre os objetivos principais da estratégia de uma organização. Organização, salientando que através de uma linguagem simples, permite perceber em que medida as ações realizadas, em cada uma das perspectivas, permitem a implementação e execução da estratégia”.

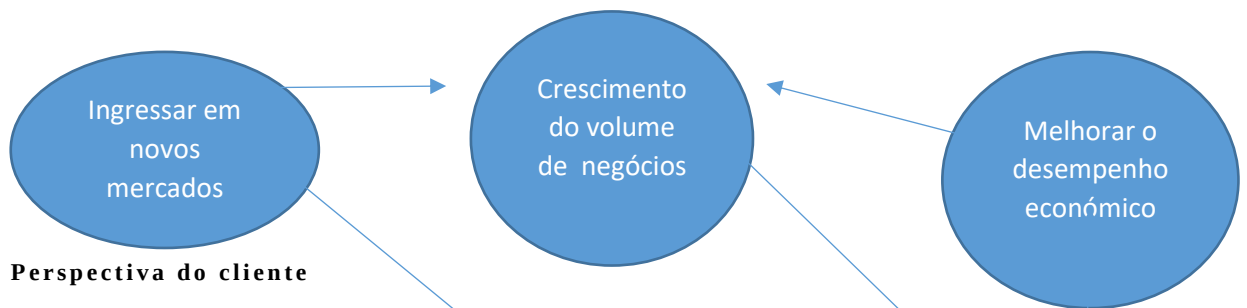
Nesse sentido, Russo (2009), citado por Ana Santos (2013) explica que “as empresas podem agrupar objetivos relacionados em temas estratégicos seguindo, por exemplo, uma das seguintes orientações estratégicas, construir uma posição privilegiada, aumentar o valor para os clientes, alcançar a excelência operacional, ser um bom cidadão empresarial (Kaplan e Norton, 2000a), ou mesmo liderar custos, diferenciar produtos ou serviços, além de reduzir custos (Porter, 1996) bem como melhorar a qualidade e eficiência operacional pela inovação” (Kaplan e Norton, 2008a).

Ressalta-se também que segundo Sousa (2010), “as maiores diferenças apresentadas pelo BSC referem-se à estruturação dos objetivos estratégicos, seus respectivos indicadores em perspectivas e a construção

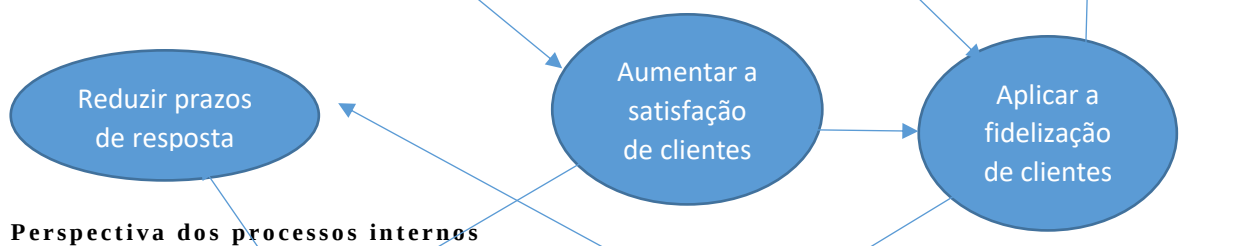
da relação entre esses objetivos por meio de relações de causa e efeito, essa lógica é especificados por meio de um “mapa estratégico” no qual cada objetivo é integrado por uma cadeia de causa e efeito, os quais são associados a indicadores que relacionam os resultados planejados na estratégia aos meios que devem levar a esse resultado”, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 4 - Mapa estratégico

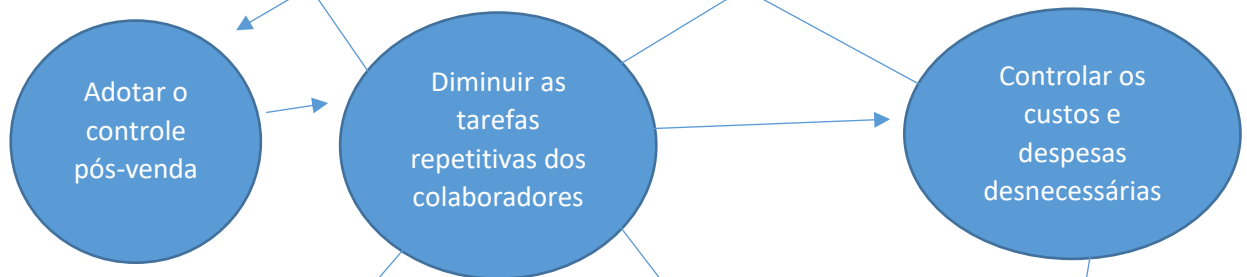
Perspectiva financeira



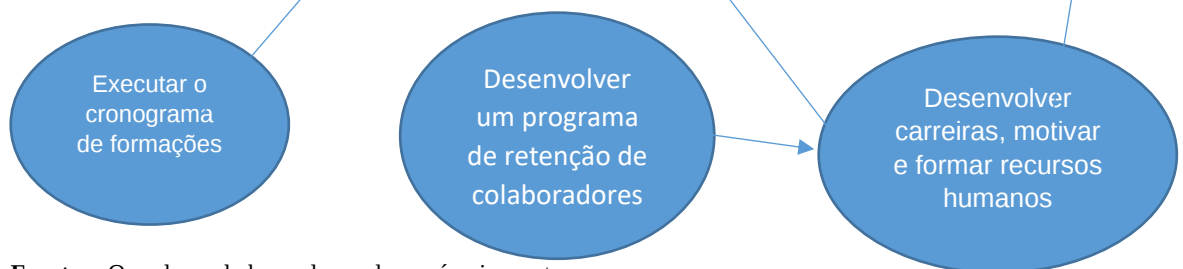
Perspectiva do cliente



Perspectiva dos processos internos



Perspectiva de aprendizagem e crescimento



Fonte: Quadro elaborado pelo próprio autor.

3.13 Manutenção da estratégia organizacional

Neste tópico, vale destacar que a importância da manutenção da estratégia organizacional implementada por meio do Balanced Scorecard é um tema recorrente nas empresas e, de fato, as organizações mais bem estruturadas elaboram anualmente um planejamento estratégico, considerando que todo esse esforço só faz sentido se houver constante controle e avaliação dos resultados.

Ressalta-se que essa manutenção é necessária tanto para mensurar os resultados obtidos quanto para avaliar o andamento dos objetivos globais e específicos da empresa, e isso é feito por meio do acompanhamento de metas e indicadores do planejamento estratégico.

Segundo informações dos gestores da Viveiros Advocacia, a estratégia organizacional do escritório será mantida por meio da aquisição de *software* de planejamento estratégico, que, quando implementado, permitirá a visualização do mapa estratégico da empresa, facilitando o acompanhamento de indicadores e metas e criar planos de ação para cada um deles.

Segundo Niven (2002), citado por Joana Gomes (2019), “quando o BSC foi desenvolvido e começou a ganhar reconhecimento, havia poucos fornecedores de *software* para automatizar essa ferramenta. Ainda assim, muitas empresas não aderiram ao *software*, e obtiveram bons resultados, utilizando apenas o mapa de pontuação, baseado em cores para demonstrar os resultados”.

No entanto, de acordo com o referido autor, “com o crescimento do conceito BSC, os antigos sistemas de relatórios em papel deixaram de fazer sentido, e muitas empresas viram a oportunidade de desenvolver soluções de *software* automatizadas”, e o autor acrescenta que “o BSC não é um projeto de métricas, tecnologia ou recursos humanos, representa uma iniciativa de mudança e, como tal, torna-se um fator crítico de sucesso, pois é difícil de controlar”.

Neste sentido, importa referir, como explica o referido autor, “após a implementação, é fundamental ter uma equipa que lidere e acompanhe o desenvolvimento contínuo deste sistema”, pois segundo menciona o autor, “a maior armadilha do sistema é a falta de manutenção, pois como qualquer sistema ele deve ser alimentado e se beneficiar de uma gestão contínua”, já que “a manutenção do BSC nunca é completa, o que faz com que haja mudanças todos os dias, por exemplo: novos concorrentes, funcionários insatisfeitos, tudo isso faz com que as estratégias também tenham que ser alteradas de acordo com os objetivos”.

Segundo o estudo realizado pelo referido autor “existem métodos que permitem que a manutenção seja mais eficaz, estabelecendo políticas, procedimentos e processos, temos as condições ideais para enfrentar as dificuldades, entre elas o autor cita o planeamento estratégico de longo prazo em que a equipa deve desenvolver um plano que garanta a execução da estratégia, o desenvolvimento anual do BSC em que o sistema deve ser revisto anualmente para que seja flexível com as diversas mudanças. O relatório de dados em que são necessários dados confiáveis e precisos, para que as decisões sejam tomadas com base em valores reais, a atribuição de responsabilidades e papéis em que é importante definir quem será o responsável pelo acompanhamento de todo o processo de manutenção”.

Além das condições especificadas acima, o autor cita que “podem também estabelecer limites de comparação em que é essencial entender quais são os limites comparativos, por exemplo: valor do orçamento do ano anterior, ou taxas de crescimento, e estes os limites podem ser vistos como muito rígidos e outros como sem importância, menos rígidos. Além de mudar objetivos, medidas e metas em que não devem ser alterados, apenas porque os resultados não são os esperados, devem ser alterados se a estratégia não fizer sentido, ou os indicadores não medirem conforme o esperado”.

Ademais, destaca-se o posicionamento do citado autor, no qual ele garante que “por meio de todos esses critérios podemos perceber que

o BSC não é necessariamente autossustentável, requer constante desenvolvimento e progresso, para que os resultados são significativos, e que muitas vezes o líder da equipe BSC é o fator crítico para o sucesso da implementação, pois exige liderança e, sobretudo, comunicação”.

Ao final deste tópico, vale ressaltar que a Viveiros Advocacia, ao adquirir um *software* que monitora constantemente as atividades do escritório, servirá para manter a estratégia organizacional implementada, e garantirá que o futuro decorra conforme o planejado, além de fazer as coisas certas para que as correções sejam feitas, se necessário.

Para dar continuidade ao estudo de caso realizado, no próximo e último capítulo, apresentam-se a análise dos resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários aplicados aos funcionários do escritório.

CAPÍTULO 4 - RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa empírica foi feita na Viveiros Advocacia, nos meses de novembro e dezembro de 2020, com objetivo de recolher informações imprescindíveis dos integrantes do quadro de pessoal, de acordo com os seus níveis hierárquicos, a fim de melhor compreender determinados aspectos da gestão do escritório.

Dessa forma, seguem abaixo as respostas obtidas nos questionários aplicados a cada um dos funcionários, conforme mencionado na pesquisa constante no anexo 1 ao presente trabalho de projeto.

4.1 Caracterização da amostra de entrevistados

Ao caracterizar as amostras de pesquisa realizada, o estudo levou em consideração o perfil dos funcionários entrevistados, a partir de quatro variáveis pré-definidas, a saber: escolaridade, gênero, tempo de serviço e cargos ocupados, sendo o resultado dos questionários apresentados de forma mais detalhada nas tabelas a seguir expostas:

Tabela 1 - Gênero

	Advogado	Estagiário	Técnico	Auxiliar
Feminino		2		
Masculino	3		1	1

Fonte: Tabela elaborada pelo próprio autor.

A tabela 1 referente à distribuição dos funcionários segundo o gênero revela que o quadro de pessoal do escritório é formado na sua maioria por homens, representando estes 71,4% do quadro de pessoal.

Tabela 2 - Escolaridade

	2º ciclo	Ensino secundário	Licenciatura	Especialização	Mestrado
Advogado				2	1
Estagiário			1	1	
Técnico		1			
Auxiliar	1				
Total	1	1		3	1

Fonte: Tabela elaborada pelo próprio autor.

A tabela 2 referente às habilitações académicas dos colaboradores entrevistados revela que dos sete que participaram da pesquisa, um possui o segundo ciclo, um possui o ensino secundário, um possui a licenciatura, três possuem a especialização e um possui o grau académico de Mestre.

Assim sendo, verifica-se que a pesquisa efetuada teve a participação de colaboradores com quase todos os níveis de escolaridade, desde a habilitação académica de segundo ciclo até o grau académico de Mestre.

Tabela 3 - Tempo de serviço

	Menos de 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Mais de 10 anos
Advogado		1	1	1
Estagiário			1	1
Técnico			1	
Auxiliar		1		
Total		2	3	2

Fonte: Tabela elaborada pelo próprio autor.

A tabela 3 relativo ao tempo de serviço mostra que dos sete funcionários entrevistados nenhum trabalha a menos de um ano, dois empregados laboram entre um e cinco anos, três colaboradores trabalham entre seis e dez anos e dois trabalhadores trabalham há mais de dez anos.

Tabela 4 - Cargos ocupados

Cargo	Quantidade
Advogado	3
Estagiário	2
Técnico	1
Auxiliar	1
Total	7

Fonte: Tabela elaborada pelo próprio autor.

A tabela 4 relativo ao cargo dos funcionários entrevistados revela que dos sete colaboradores, três são advogados, dois são estagiários de advocacia e dois funcionários desenvolvem as suas atividades na área administrativa, conforme descrito no item referente à apresentação do escritório.

4.2 Principais indicadores sobre a percepção dos funcionários

Com relação aos principais indicadores sobre a percepção dos funcionários, cabe salientar que os dados apresentados se baseiam nos resultados obtidos nas respostas dos questionários aplicados aos colaboradores, sendo os advogados e estagiários identificados nas tabelas como “funcionários da área jurídica”, e os técnicos e auxiliares administrativos identificados como “funcionários de apoio”, nas seguintes questões:

Tabela 5 - Percepção quanto a trabalhar no escritório.

Trabalhar no escritório Viveiros Advocacia é motivo de orgulho para todos os funcionários?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	5			5
Funcionários de apoio	1	1		2
Total:	6	1		7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (SOARES, 2011).

A tabela 5 quanto à percepção de trabalhar no escritório, indica que seis dos sete colaboradores consideram motivo de orgulho trabalhar no escritório.

Tabela 6 - Percepção quanto à eficiência do processo de recrutamento e seleção.

Questão: O processo de recrutamento e seleção do escritório Viveiros Advocacia é eficiente e eficaz, alinhado aos objetivos estratégicos?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	2		3	5
Funcionários de apoio	1	1		2
Total:	3	1	3	7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (SOARES, 2011).

A tabela 6 indica que a opinião dos colaboradores se divide: três colaboradores concordam e três não concordam que a eficiência do processo de recrutamento e seleção realizada está alinhada com os objetivos estratégicos do escritório, o que mostra ser necessário alinhar o processo de recrutamento e seleção aos objetivos estratégicos traçados pelo escritório.

Tabela 7 - Percepção quanto à política de remuneração e benefícios.

Questão: A atual política de remuneração e benefícios do escritório Viveiros Advocacia é satisfatória?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	4		1	5
Funcionários de apoio	1	1		2
Total:	5	1	1	7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

A tabela 7 indica que cinco dos sete colaboradores inqueridos consideram-se satisfeitos em relação à prática de mercado a atual política de remuneração e benefícios do escritório.

Tabela 8 - Percepção quanto ao método de promoções.

O método de promoções é baseado nas competências dos funcionários, o que propicia transparência no processo e motiva aos colaboradores a investirem no seu desenvolvimento?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	5			5
Funcionários de apoio	1	1		2
Total:	6	1		7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

A tabela 8 indica que seis dos sete colaboradores do escritório Viveiros Advocacia consideram que o método de promoções adotado pelo escritório está baseado nas competências tanto técnica quanto comportamental dos funcionários, o que propicia a motivação necessária para dar seguimento ao investimento em formação e desenvolvimento para que os colaboradores alcancem a promoção desejada.

Tabela 9 - Percepção quanto à retenção de talentos no escritório.

Questão: O escritório Viveiros Advocacia possui um programa para a retenção dos seus funcionários?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	5			5
Funcionários de apoio	1	1		2
Total:	6	1		7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

A tabela 9 indica que seis dos sete colaboradores estão de acordo com o programa para a retenção dos seus funcionários está bem estruturado, com incentivos e benefícios propiciados aos colaboradores, o que corrobora com o resultado verificado na tabela 3 referente à pesquisa que constata o tempo de serviço dos funcionários entrevistados que, na sua maioria, estão laborando no escritório há mais de cinco anos.

Tabela 10 - Percepção quanto à política de formação do escritório.

Questão: A Viveiros Advocacia possui uma política bem estruturada e transparente de formação e desenvolvimento para os seus funcionários, baseado na estratégia organizacional?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	4		1	5
Funcionários de apoio		2		2
Total:	4	2	1	7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

A tabela 10 indica que quatro dos sete colaboradores concordam que o escritório possui uma política bem estruturada e transparente de formação e desenvolvimento para os seus funcionários, baseado na estratégia organizacional.

Apesar do resultado da investigação mostrar a satisfação da maioria dos funcionários com a formação e desenvolvimento realizado, tendo em consideração a competição do atual mercado de advocacia, verifica-se a necessidade de o escritório implantar uma gestão estratégica cujo programa de formação esteja alinhado aos objetivos estratégicos, principalmente através de uma formação constante para que se possa melhorar o desempenho dos seus funcionários.

Tabela 11 - Percepção quanto ao clima organizacional do escritório.

Questão: O clima organizacional da Viveiros Advocacia propicia um bom relacionamento entre as pessoas e a integração entre às áreas do escritório?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	5			5
Funcionários de apoio	1	1		2
Total:	6	1		7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

A tabela 11 indica que a maioria dos colaboradores concorda que o escritório possui um clima organizacional que propicia um bom relacionamento entre as pessoas e a integração entre às áreas do escritório.

4.3 A gestão estratégica

Tabela 12 - Percepção quanto ao escritório possua uma estratégia bem definida.

Questão: O escritório Viveiros Advocacia possui uma estratégia bem definida?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica		2	3	5
Funcionários de apoio		1	1	2
Total:		3	4	7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

A tabela 12 indica que a maioria dos colaboradores discorda que a Viveiros Advocacia possui uma estratégia de pessoas bem definida, sendo demasiado elevado o número de funcionários inquiridos que consideram não saber avaliar.

Tabela 13 - Percepção na implementação da estratégia.

Questão: Os gestores do escritório Viveiros Advocacia são parceiros importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	5			5
Funcionários de apoio		1	1	2
Total:	5	1	1	7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

A tabela 13 indica que a maioria dos colaboradores concorda que os gestores do escritório Viveiros Advocacia são parceiros importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional.

Em congruência com os resultados obtidos sobre o nível de contribuição dos gestores para a transformação dos recursos humanos num parceiro estratégico, os colaboradores inquiridos acreditam que os gestores do escritório são importantes na elaboração e implementação da estratégia organizacional. Apenas um colaborador discorda dessa importância.

Tabela 14 - Percepção quanto à possibilidade da gestão atual de recursos humanos do escritório Viveiros Advocacia em transformar-se num parceiro estratégico.

Questão: A gestão de recursos humanos do escritório Viveiros Advocacia pode tornar-se num parceiro estratégico do escritório?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	4	1		5
Funcionários de apoio	1	1		2
Total:	5	2		7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

Os dados apresentados na tabela 14 indicam que a grande maioria dos colaboradores concorda que a gestão de recursos humanos pode tornar-se num parceiro estratégico do escritório, demonstrando, dessa forma, que tanto os gestores quanto os demais colaboradores acreditam na transformação dos recursos humanos tradicionais para recursos humanos estratégicos.

Tabela 15 - Percepção quanto ao nível de contribuição dos gestores para a transformação dos recursos humanos do escritório num parceiro estratégico.

Questão: Em relação aos gestores do escritório é correto afirmar que é alto o nível de contribuição dos mesmos para a transformação dos recursos humanos num parceiro estratégico?

	Concorda	Não sabe avaliar	Discorda	Total
Funcionários da área jurídica	5			5
Funcionários de apoio	1	1		2
Total:	6	1		7

Fonte: Tabela adaptada dos questionários aplicados constantes no anexo 1 (Soares, 2011).

A tabela 15 indica que seis dos sete colaboradores, incluindo os próprios gestores do escritório, acreditam que é alto o nível de contribuição dos gestores para a transformação dos recursos humanos num parceiro estratégico.

Diante disso, constata-se que grande parte dos colaboradores acredita plenamente na viabilidade de transformação de um recurso humano tradicional para um recurso humano estratégico.

4.4 Os indicadores de desempenho

Neste item, optamos por perguntar aos funcionários da área jurídica e aos funcionários de apoio do escritório sobre o grau de adequação em relação aos indicadores de desempenho (escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada).

Seguem abaixo os resultados dessa percepção dos colaboradores.

Tabela 16 - Indicadores financeiros.

Questão: Em relação aos indicadores financeiros, qual o grau de importância deles para a implementação do BSC e a gestão de pessoas? A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada.

	Funcionários da área jurídica					Funcionários de apoio					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ingressar em novos mercados	0	0	0	2	1	0	0	1	2	1	0	0	1	4	2
Rentabilidade e liquidez	0	1	1	1	0	1	0	3	0	0	1	1	4	1	0
Estrutura da área financeira	1	1	0	1	0	1	1	0	2	0	2	2	0	3	0

Fonte: Tabela adaptada dos indicadores de desempenho para a empresa X constantes na tabela 3 (SOARES, 2011).

Em relação aos indicadores financeiros citados acima, vale destacar que eles são essenciais para que o escritório prospere e alcance resultados mais satisfatórios. Nesse sentido, verifica-se que os dados

apresentados na tabela 16, mostram que os colaboradores elegem a rentabilidade em primeiro lugar, ingressar em novos mercados, rentabilidades e liquidez em segundo, e a estrutura da área financeira em terceiro, de acordo com o seu grau de importância para a implementação do BSC e a gestão de pessoas.

Observe que essas indicações são oportunas, pois a tabela mostra que a maioria dos colaboradores, independentemente do nível hierárquico, acredita na importância desses indicadores para melhorar o desempenho financeiro do escritório, principalmente no que diz respeito à entrada em novos mercados, ampliando e diversificando sua atuação com a implantação de novas áreas pouco exploradas, aumentando assim a rentabilidade, melhorando o desempenho económico e melhorando a estruturação financeira.

Portanto, ao final deste tópico, é importante mencionar que esses indicadores serão úteis para a Viveiros Advocacia, no sentido de que a partir deles será possível desenvolver, planejar e implementar melhorias que beneficiarão o desempenho financeiro do escritório.

Tabela 17 - Indicadores dos clientes.

Questão: Em relação aos indicadores dos clientes, qual o grau de importância deles para a implementação do BSC e a gestão de pessoas? A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada.

	Funcionários da área jurídica					Funcionários de apoio					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Redução de prazo de resposta	0	0	0	1	2	0	0	1	2	1	0	0	1	3	3
Satisfação dos clientes	0	1	1	1	0	1	0	3	0	0	1	1	4	1	0
Fidelização de clientes	1	1	0	1	0	0	1	1	0	2	1	2	1	3	0

Fonte: Tabela adaptada dos indicadores de desempenho para a empresa X constantes na tabela 3 (SOARES, 2011).

Em relação aos indicadores dos clientes mencionados acima, cabe destacar que os colaboradores do escritório, ao serem questionados sobre o crescimento no mercado de advocacia e aumento da visibilidade do escritório, elegeram redução de prazos de respostas em primeiro lugar, satisfação de clientes em segundo, e fidelização de clientes em terceiro.

Ressalta-se a relevância dessa escolha, pois três dos sete colaboradores entendem a participação no mercado muito adequada na percepção dos indicadores dos clientes, o que mostra seu grau de importância para a implementação do BSC e a gestão de pessoas.

A partir disso, refira-se que na escolha desses indicadores, o posicionamento dos colaboradores irá refletir-se no atendimento prestado, aumento de satisfação de clientes e redução de prazos de

resposta, o que se considera ter impacto para a Viveiros Advocacia, pelo facto de os clientes estarem a observar muito bem o escritório, o que pode ser justificado pelo excelente serviço prestado e também porque a equipa tem muitos anos de experiência na advocacia.

Tabela 18 - Indicadores dos processos internos.

Questão: Em relação aos indicadores dos processos internos, qual o grau de importância deles para a implementação do BSC e a gestão de pessoas? A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada.

	Funcionários da área jurídica					Funcionários de apoio					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Controle do pós-venda	0	0	0	2	1	0	0	2	1	1	0	0	2	3	2
Diminuição das tarefas repetitivas	0	0	1	2	0	0	1	2	1	0	0		3	2	2
Controle de custos e despesas desnecessárias	1	1	0	1	0	0	1	2	1	0	1	2	2	2	0

Fonte: Tabela adaptada dos indicadores de desempenho para a empresa X constantes na tabela 3 (SOARES, 2011).

Em relação aos indicadores citados acima, vale destacar que do ponto de vista dos processos internos, os colaboradores do escritório, quando questionados sobre o aumento da produtividade, primeiro mencionaram o controle do pós-venda, segundo a diminuição de tarefas repetitivas e terceiro o controle de custos e despesas desnecessárias.

No entanto, note-se que a tabela 18 indica que a opinião dos colaboradores está dividida: dois colaboradores entendem que tanto o

controle do pós-venda como a diminuição das tarefas desnecessárias são muito adequados, o que mostra que é necessário dar preferência no alinhamento desses dois indicadores aos objetivos estratégicos traçados pelo escritório.

De qualquer forma, a razão pela qual esses três indicadores foram listados mostra que a Viveiros Advocacia deve se destacar nessa perspectiva controlando o pós-venda, evitando perder tempo e recursos com tarefas exaustivas e repetitivas e reduzindo os custos e despesas desnecessárias.

Tabela 19 - Indicadores da aprendizagem e crescimento.

Questão: Em relação aos indicadores de aprendizagem e crescimento, qual o grau de importância deles para a implementação do BSC e a gestão de pessoas? A escala de 1 = nada adequada a 5 = muito adequada.

	Funcionários da área jurídica					Funcionários de apoio					Total Geral				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Executar o cronograma de formações	0	0	1	1	1	0	0	1	1	2	0	0	2	2	3
Desenvolver o plano de retenção de colaboradores	0	0	2	1	0	0	1	2	1	0	0	1	4	2	0
Implementar regulamentos	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	2	2	1	2	0

Fonte: Tabela adaptada dos indicadores de desempenho para a empresa X constantes na tabela 3 (SOARES, 2011).

Em relação aos indicadores citados acima, vale destacar que do ponto de vista da perspectiva de aprendizagem e crescimento, tendo em vista que o objetivo é promover a valorização e melhoria do desempenho

dos funcionários e estimular o crescimento pessoal, os colaboradores, quando questionados sobre os indicadores nessa perspectiva, eles entenderam ser necessário primeiramente executar o cronograma de formações, em segundo desenvolverem um programa de retenção, satisfação e produtividade dos colaboradores e, em terceiro lugar, elaborar o regulamento que possa orientar os funcionários do escritório.

Ressalta-se que ao interpretar a tabela 5 referente aos indicadores de aprendizagem e crescimento, a fim de conhecer seu grau de importância para a implementação do BSC e a gestão de pessoas, a maioria dos colaboradores entrevistados revela que é muito apropriado executar primeiro o programa de formação, promovendo assim o desenvolvimento da carreiras e a retenção dos colaboradores.

Desta forma, é fundamental que as atividades do escritório estejam bem estruturadas em torno de um cronograma de formação, programa de retenção, da satisfação dos colaboradores, fatores que juntos ajudam impulsionar os resultados do escritório, desenvolver a carreira e capacitar os recursos humanos.

CONCLUSÕES

Diante de tudo o que foi exposto, pode-se extrair as seguintes conclusões:

O objetivo principal deste estudo ao elaborar um planeamento estratégico de gestão de pessoas no escritório Viveiros Advocacia, foi atingido, por exemplo, ao definir os seus pontos fracos e os pontos fortes; identificar as oportunidades e ameaças que possam reduzir danos e proteger o negócio.

De salientar que a partir desses objetivos alcançados tornou-se claro compreender o mencionado anteriormente, no sentido de que o escritório para ter uma estratégia organizacional bem-sucedida, da mesma forma que é fundamental o planeamento jurídico, também é necessário ter um planeamento estratégico integrando o curto, o médio e o longo prazo.

Dessa forma, torna-se relevante consignar que a implementação de um sistema de estratégia organizacional só vem agregar valor ao escritório e satisfazer os seus clientes, atendendo aos anseios e exigências dos seus gestores.

E por tais motivos que a base para o sucesso da estratégia a ser implantada é deixar os seus clientes plenamente satisfeitos, a fim de que esses clientes divulguem para os seus amigos, colegas e familiares.

No tocante à implementação do *Balanced Scorecard*, vale ressaltar que todas as mudanças feitas na Viveiros Advocacia com o envolvimento e engajamento de todos os colaboradores, geraram alterações fundamentais na cultura organizacional do escritório.

Assim é que a melhoria dos processos internos, a optimização do tempo, a qualidade dos serviços jurídicos prestados, a melhoria do relacionamento com os clientes, a criação de um sistema de recompensa e benefícios, a elaboração do plano de formação e do plano de *marketing* jurídico, a realização de parcerias com outros escritórios, a simplificação de serviços rotineiros e a qualificação dos recursos humanos

indispensáveis para o cumprimento da Missão, foram assuntos muitos debatidos e passaram a fazer parte do dia a dia do escritório.

Neste aspecto, vale observar que o principal mérito de um escritório que usa uma tecnologia avançada, ferramentas de gestão adequadas e controla as suas atividades tem a possibilidade de estar sempre à frente dos seus concorrentes.

Desse modo, para o sucesso do projeto necessário que se dê continuidade ao planejamento estratégico integrado utilizando os métodos de gestão que permita melhorar a performance em todas as etapas de trabalho do escritório.

No tocante às sugestões para investigações futuras, não temos dúvidas que poderão ser realizadas melhorias que permitirá obter a aplicação do *Balanced Scorecard* no desenvolvimento de novas tecnologias de transformações digitais, cita-se como exemplo a implantação da inteligência artificial nos escritórios de advocacia, ferramenta que poderá ser muito útil para facilitar o dia a dia dos advogados.

Em nosso entender, ao aplicar a ferramenta BSC para implantar a inteligência artificial, o escritório de advocacia poderá ocasionar a eliminação de alguns cargos que realizam um trabalho mecânico como assistente de pesquisa, já que a máquina exercerá essa atividade.

É certo ainda, que ao implantar a inteligência artificial possibilitará que os advogados se concentrem em outras tarefas; criação de novos cargos que entendam de tecnologia e direito, como engenheiros legais, uma vez que é necessária a existência de profissionais que saibam desenvolver e conferir se os resultados estão corretos; diminuição da quantidade de processos por meio da automação.

Consoante todo o exposto, temos que este trabalho de projeto é apenas o início de uma longa jornada, sendo necessário definir os próximos desenvolvimentos a serem efetuados para a continuidade de novos estudos para implementar o *Balanced Scorecard* e a Gestão de Pessoas num escritório de advocacia.

Por fim, temos de ressaltar que a realização deste projeto somente foi possível graças ao empenho de toda a equipa do escritório, que com determinação está ajudando a colocar em prática uma ferramenta de gestão que poderá trazer muitas vantagens a Viveiros Advocacia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P., & Cunha, J. (2010). *The Implementation of Balanced Scorecard in small firms: some insights from a case study. International Conference on Applied Business & Economics.*
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy. Homewood, Illinois. Richard D. Irwin.*
- Baptista, L. O. (2008). A advocacia: passado, presente e futuro. *Revista do Advogado*, v. 28, nº 100.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. (6ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.*
- Beuren, I. M., Graça, V., & Murro, E. V. B., (2014). Controles de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios. *Práticas de Contabilidade e Gestão*, v. 2.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D.P. (2019). *A systematic review of human resource management systems and their measurement. Journal of management*, 45(6), 2498-253. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.
- Borges, M. M. (2006) *O marketing nos escritórios de advocacia do Brasil. São Paulo: Lex Editora.*
- Borget, A., & Pasold, B. (2004). *Gestão de custos em escritório de advocacia. Revista contemporânea de Contabilidade*, vol. 1. Florianópolis.

- Câmara, P. B., Guerra, P.P., & Rodrigues, J.V. (2001). *Humanator. Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. (4ª ed.). Lisboa Editora Publicações Dom Quixote.
- Campos, C., & Silva, R. A. (2019) A inteligência artificial e seu impacto na advocacia. <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/outros/a-interligencia-artificial-e-seu-impacto-na-advocacia>. Acesso em 19.5.2022.
- Castelo Jr., C.; Tereta, C. A. (2014). A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileira. RAC Revista de Administração Contemporânea (*online*), vol. 18.
- Centenaro, F. (2014). Modelo de estruturação e organização de uma área de gestão de pessoas para um escritório de advocacia. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração. Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/117295/000966258.pdf?sequence=1>. Acesso em 19.5.2022.
- Chiavenato, I., & Sapiro A. (2003) *Planeamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações*. (1ª ed.). São Paulo: Campus.
- Codá, R. C. (2014). Proposta de planeamento estratégico para escritórios de advocacia no Distrito Federal. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações. Repositório Institucional do Centro Universitário de Brasília.

- Costa, E. F. da C. (2002) Deontologia Jurídica. Ética das Profissões Jurídicas. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Forense.
- Costa, W. V., & Aquaroli, M. Dicionário Jurídico, São Paulo, Madras Editora.
- Esequiel, M. L. C. (2009). Direito, Gestão e Prática: administração legal para advogados. São Paulo: Saraiva - Fundação Getúlio Vargas, Série GV Law.
- Ferreira, M. P., & Serra, F. (2009). Casos de Estudo, Editora Lidel, (17ª ed.) capítulo 7.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente.
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa, (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, R. C. da. (2008) Metodologia do trabalho científico. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Franco, P. R. (2019). Modelo de gestão estratégica com ferramentas de gestão para organizações de serviços advocatícios. Artigo apresentado ao Curso de MBA em Gestão Estratégica. Repósito Institucional da Universidade Federal do Paraná.
- Fullin, C. B. (2006). Perspectivas futuras para a demanda de profissionais da informação e a organização da informação jurídica nos escritórios de advocacia de Campinas. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 4, nº 1.

- Gaj, L. (2002). O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Makron Books.
- Galafassi, L. R. de L. R. (2020). Avaliação de desempenho de escritório jurídico de pequeno porte tipo ‘boutique’. Relatório TCC apresentado ao Curso de MBA EAD Finanças. Repositório Institucional da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
- Garret, W., & J. Randall MacDonald. (2001). *Human Resource Management, Winter, vol. 40, nº 4, John Wiley & Sons, Inc.*
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa, (4ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2011). Métodos e técnicas de pesquisa social, (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. (2019). O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica: Uma proposta de aplicação. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Engenharia Industrial. Repositório Institucional da Escola de Engenharia da Universidade do Minho.
- Hakola, M. (2010). *Balanced Scorecard as a tool for smal business reorganization. International Journal os Management and Enterprise Development, 9 (4), 364-384.*
- Henriques, N. A. P. (2017). *Balanced Scorecard* nas PME. Estudo de Caso na empresa “Go Outdoor”. Projeto do Mestrado em Gestão Empresarial. Repositório Institucional do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

- Júnior, C. F. (2008). Mudança da advocacia: uma constatação, um depoimento. *Revista do Advogado*, vol. 28, nº 100.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to work*. *Harvard Business Review*, Sep-Oct.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Linking the Balanced Scorecard to strategy*. *California Management Review*, vol. 39, Fall).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000a). *Having trouble with your strategy? Then map it*. *Harvard Business Review*, Sep-Oct.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part II*” *Accounting horizons*, June.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a) *Measuring the strategy readiness of intangible assets*. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento*. Editora Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008a). *Integrating strategy planning and operational execution: A Six – Stage System*. *Harvard Business School Publishing*, volume 10, number 3.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008b). *Mastering the management system. Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). Prêmio de Execução, Actual Editora.
- Kotler, P. (1992). Administração de *marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. (2.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lawrence, T. B., Malhotra, N., & Rorris, T., (2012). *Episodic and systemic power in the transformation of professional service firms. Journal of Management Studies*, 49 (1).
- Lawler III, E. E., Boudreau, J. W., Mohrman, S. A., Marca, A. Y., Neilson, B., & Osganian, N. (2006). Alcançando a excelência estratégica: Uma avaliação das organizações de recursos humanos. Califórnia: Imprensa da Universidade de Stanford.
- Lima, F. R. (2019). Inovação em escritórios de advocacia: análise de *softwares* e proposta de governança. Relatório Técnico do Curso de Mestrado. Repositório Institucional do Instituto Federal da Bahia. <https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2020/11/IFBA-FLAVIO-RODRIGUES-LIMA-TCC.pdf>. Acesso em 23.4.2022.
- Meshoum, I. (1984). Um modelo de desenvolvimento para a gestão de recursos humanos. Dissertação do Curso de Mestrado em Administração de Negócios. Repositório Institucional da *Universith Microfilms International, Boston University*.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas.

- Motta, D. M. (2009). Planeamento estratégico: o caso de um escritório de advocacia. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação do Departamento de Ciências Administrativas. Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/18959>
- Muncinelli, T., & Cunha, J. C. (2014) Implantação de um sistema de gestão da qualidade em um escritório de advocacia. Repositório Institucional da Universidade Federal do Paraná. <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42118>
- Niven, P. R. (2002). *BSC - Step-by-step: maximizing performance and maintaing results*.
- Niven, P. R. (2007). *Balanced Scorecard* passo a passo. (2.^a ed.). New York: Willey.
- Oliveira, A. C. M. de (2008). Advocacia: ontem, hoje e amanhã. Revista do Advogado, v. 28, nº 100.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2003) Planeamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas, (19^a e 22^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ourique, A. M. (2010) Planeamento e gestão para escritório de advocacia. São Paulo: Lex Editora.
- Pereira, L. M. (2013). Planeamento estratégico de um escritório de advocacia de pequeno porte em Porto Alegre. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação de Ciências Administrativas. Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/87879>. Acesso em 19.5.2022.

- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard* - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos. Lisboa: Edições Silabo Lda.
- Porter, M. E. (1996). “*What Is Strategy?*” *Harvard Business Review*, 74, n.º. 6. Nov-Dec.
- Reis, F. L. dos. (2010). Recrutamento, Seleção e Integração (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Ribeiro, L. R. de A. (1967) Dicionário de conceitos e pensamentos de Rui Barbosa. <https://pt.wikiquote.org/wiki/Advogado>
- Rocha, A. da S. (2017). A gestão de carreiras nas sociedades de advogados portuguesas. Dissertação do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Repositório Institucional do Instituto de Contabilidade e Administração do Porto.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard* para PME e pequenas e médias instituições. (6.ª ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Santos, A. C. F. dos. (2013). *Balanced Scorecard*: Aplicação prática à empresa Movida - Empreendimentos Turísticos, SA. Projeto do Mestrado em Gestão Empresarial. Repositório Institucional do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Selem, L. (2017) Estratégia na advocacia, (4.ª ed.). Curitiba: Juruá, 2017.
- Selem, L. (2020) Guia Rápido de Planeamento Estratégico na advocacia: *Book* produzido exclusivamente para os participantes da *live* realizada. <https://www.youtube.com/watch?v=u1nThUKRG78>. Acesso em 1.9.2022.

- Sher, A. (2020). Planeamento estratégico para escritório de advocacia: um estudo de caso. Monografia do Curso de Ciências Contábeis. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- Silva, C. A. de B. e (2008). Advocacia: ontem, hoje e amanhã. Revista do Advogado, vol. 28, nº. 100.
- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. O uso e os impactos do *Balanced Scorecard* na gestão das empresas. Revisão da literatura e oportunidades de investigação. Revista *Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 8 (18), 1-24.
- Soares, G. G. (2011). A implantação do *Balanced Scorecard* na gestão de recursos humanos. O Caso prático de uma empresa brasileira. Dissertação do Curso de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Repositório Institucional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Sousa, D. L. de. (2010). Planeamento estratégico em organizações públicas. Planeamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *Balanced Scorecard* e de cenários prospectivos. Monografia do Curso de Especialização. Repositório Institucional da Universidade Gama Filho de Brasília.
- Sousa, J. C. R. de. (2018). Gestão de pessoas em departamento jurídico de empresas no Brasil. Monografia do Curso MBA em Gestão Empresarial do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

- SOUSA, J. C. de. (2016). *Administração Legal: Os benefícios da administração profissional nos escritórios jurídicos*, (1.^a ed.). Curitiba: Appris.
- Sousa, J. P. F. de. (2014). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica e de melhoria de desempenho organizacional numa PME – O Caso da Enkrott Centro*. Projeto do Mestrado em Gestão Empresarial. Repositório Institucional do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Sousa, M. J., & Batista, C.S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - Segundo Bolonha*, (2.^a ed.). Lisboa: Edição Pactor.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Vienni, M. B. (2017) *Analysis of performance measurement a HR-GR Department using the Balanced Scorecard method*. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 277 2017 012006 doi: 10.1088/1757-899X/277/1/012006.
- Wood T., Jr. (2004). *Gestión de recursos humanos en Brasil: Tensiones e hidridismo*. *Academia Revista Latinoamericano de Admnistración*, n.º. 33.
- Yin, R. K. (2001), *Estudo de caso: planeamento e métodos*; trad. Daniel Grassi, (2.^a ed.). Porto Alegre: Editora Bookman.

LEGISLAÇÃO

Constituição da República Federativa do Brasil.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

Acesso em 19.5.2022.

Constituição da República Portuguesa.

<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775>

Acesso em 19.5.2022.

Lei n.º 145/2015, de 9 de setembro. Estatutos da Ordem dos Advogados de Portugal (OA). Diário da República n.º 176/2015, Série I.

<https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2015-105332944>

Acesso em 1.9.2022.

Lei n.º 8.906/1994, de 4 de julho. Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm

Acesso em 1.9.2022.

Resolução nº 02/2015, de 19 de outubro. Código de Ética e Disciplina da OAB. Diário Oficial da União, S.1 04 nov. 2015.

<https://www.oabsp.org.br/codigo-de-etica-2016>.

Acesso em 1.9.2022.

ANEXOS

Anexo A: Guia de entrevistas e reuniões realizadas com os gestores.

Mestrando: Antônio Carlos Viveiros, novembro de 2020.

O objetivo desta entrevista é a recolha de informação para auxiliar num trabalho de projeto do Mestrado em Gestão Empresarial sob o tema: O *Balanced Scorecard* e a gestão de pessoas: Aplicação prática a um escritório de advocacia, a ser apresentado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), sendo assegurada a confidencialidade e anonimato dos dados.

1. No que se refere ao diagnóstico organizacional relativo ao ambiente interno foi indagado: Quais são os pontos fortes que você vê no seu escritório? E os pontos fracos? O que pode ser melhorado?
2. Com relação à gestão de pessoas foi indagado sobre o recrutamento, a seleção e admissão, a remuneração, à rotatividade, a carreira, a formação e o clima organizacional.
3. No âmbito da produção jurídica foi indagado sobre as instalações, os equipamentos, o controle da produção, a qualidade e organização.
4. No tocante ao *marketing* jurídico foi solicitada uma análise dos serviços, pesquisa de mercado, força de captação de clientes, políticas mercadológicas e organização da equipa de *marketing*.
5. No que diz respeito às finanças foi indagado sobre a rentabilidade, a liquidez e a estrutura da área financeira.

6. No que se refere ao diagnóstico organizacional relativo ao ambiente externo foi indagado: Quais são as grandes oportunidades que você vê se abrindo para a atuação do escritório? E quais as ameaças para sua atuação?

7. No que concerne à estratégia global foi indagado: Como estão as perspectivas de crescimento e de resultados para o escritório, no médio e no longo prazo? Têm surgido novas oportunidades? Existem algumas atividades antigas, com problemas de alta competitividade e baixos resultados? Existem atividades que estão demandando um volume de esforço e de investimentos acima da capacidade da banca? Analisando o diagnóstico estratégico, em qual tipo de posicionamento o escritório deveria focar? Qual é a participação de mercado? Existe uma política de satisfação e fidelização de clientes? Existe alguma política para valorizar e melhorar o desempenho dos funcionários e estimular o crescimento pessoal? O que é feito para crescer no mercado jurídico e aumentar a visibilidade do escritório? Como as atividades e tarefas diárias são controladas? Existe um cronograma de formação para os colaboradores? Com que frequência são realizadas reuniões e avaliações de funcionários?

8. Para a elaboração da Missão foi indagado: Qual a Missão do escritório? Por que ele existe? Que diferença faz, para cidade ou para a região, para o país, ele existir ou não? Quais são os limites reais ou autoimposto para a atuação do escritório? Onde e para que grupos ele deve concentrar sua atenção, seu esforço e sua energia? Cite os limites geográficos, políticos, legais ou outros para a atuação do escritório.

9. Para a elaboração da Visão foi indagado: Qual é a Visão para o seu escritório para os próximos três anos? Qual é o seu sonho para seu escritório no futuro?

10. Para a elaboração dos Valores foi indagado: Quais seriam em sua opinião, os Valores básicos para a existência e atuação do escritório? Do que não se deveria “arredar pé” de jeito nenhum? Quais são as virtudes que se gostaria de valorizar e reforçar no escritório.

11. Para a elaboração dos objetivos e metas foi indagado: Para cada pilar da gestão legal (pessoas, produção jurídica, *marketing* jurídico e finanças), quais seriam, em sua opinião e dos seus sócios, os três grandes objetivos, quantitativos e/ou qualitativos, para o escritório, para serem atingidos no curto prazo (até 6 meses), médio prazo (6-18 meses) e longo prazo (após 18 meses). E as metas a eles relacionadas (no máximo três metas por objectivo).

Anexo B: Questionários aplicados aos integrantes do quadro de pessoal do escritório Viveiros Advocacia

PESQUISA DE PROJETO DE MESTRADO

Mestrando: Antônio Carlos Viveiros, novembro de 2020.

Este questionário será aplicado com objetivo de auxiliar num trabalho de projeto do Mestrado em Gestão Empresarial sob o tema: O *Balanced Scorecard* e a gestão de pessoas: Aplicação prática a um escritório de advocacia, a ser apresentado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

O tempo estimado de preenchimento é de 5 minutos.

A confidencialidade e anonimato dos dados serão garantidos.

Contamos com a sua colaboração para responder as perguntas abaixo:

1, Assinale o seu sexo:

☐ Feminino ☐ Masculino

2. Assinale a sua habilitação acadêmica (apenas o grau mais elevado):

☐ Ensino médio ☐ Superior ☐ Especialização ☐ Mestrado

☐ Doutorado

3. Tempo de serviço:

☐ Menos de 1 ano ☐ Entre 1 e 5 anos ☐ Entre 6 e 10 anos

☐ Mais de 10 anos

4. Assinale o cargo ocupado:

☐ Auxiliar ☐ Técnico ☐ Estagiário ☐ Advogado

5. Trabalhar no escritório Viveiros Advocacia é motivo de orgulho para todos os seus funcionários:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

6. O processo de recrutamento e seleção do escritório é eficiente e eficaz, alinhado aos objetivos estratégicos do escritório:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

7. A atual política de remuneração e benefícios do escritório é considerada satisfatória em relação às práticas de mercado e pela a avaliação de seus funcionários:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

8. O método de promoções aplicado atualmente pelo escritório é baseado nas competências técnicas e comportamentais inerentes ao cargo ocupado, que propicia transparência no processo e motiva aos funcionários investirem em seu desenvolvimento (formações), para o desenvolvimento de carreira na empresa:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

9. O escritório possui um programa para a retenção dos seus funcionários:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

10. O escritório possui uma prática bem estruturada e transparente de formação e desenvolvimento para os seus funcionários, baseado na estratégia organizacional:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

11. O clima organizacional do escritório propicia o bem relacionamento entre as pessoas e a integração entre as áreas do escritório:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

12. O escritório possui uma estratégia organizacional bem definida:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

13. Os gestores do escritório são parceiros importantes na elaboração e implementação de estratégia organizacional:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo parcialmente ☐ Discordo totalmente

14. A gestão de recursos humanos do escritório pode tornar-se um parceiro estratégico da organização:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo Parcialmente ☐ Discordo Totalmente

15. Em relação aos gestores do escritório é correto afirmar que é alto o nível de contribuição dos mesmos para a transformação dos recursos humanos num parceiro estratégico:

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo parcialmente ☐ Não sei avaliar
☐ Discordo Parcialmente ☐ Discordo Totalmente

Muito obrigado pela sua cooperação.

Atenciosamente,

Fonte: Adaptado dos questionários aplicados na dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos (Soares, 2011)