

ARTUR PRANDIN CURY

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA ORIENTAR A ESTRUTURAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO
EM ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS JURÍDICOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni.

FLORIANÓPOLIS
2016

C982p

Cury, Artur Prandin

Proposta de diretrizes para orientar a estruturação de práticas de gestão em organizações prestadoras de serviços jurídicos./ Artur Prandin Cury. - 2016.

220 p.: il; 21 cm

Orientador: Dr. Nério Amboni

Bibliografia: p. 197-217

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2016.

1. Administração. 2. Escritórios de Advogacia. 3. Cultura Organizacional. I. Amboni, Nério. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658 - 20.ed.

ARTUR PRANDIN CURY

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA ORIENTAR A ESTRUTURAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO
EM ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS JURÍDICOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração

Banca Examinadora

Orientador:

Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Dr. Mário César Barreto Moraes
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dr. Alexandre Marino Costa
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 12 de dezembro de 2016

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa Bruna, pela parceria irrestrita neste e tantos outros desafios.

À minha mãe, pelo exemplo incondicional de amor, dedicação e integridade.

Aos meus irmãos, Leonardo e Ricardo, pelo apoio e ajuda em minha vida acadêmica.

Aos meus sogros, Carlos e Bete, pelo carinho com que me recebem em sua família diariamente.

Aos participantes da pesquisa (que não são identificados), por terem possibilitado a construção do presente trabalho.

Ao Professor Leandro Schimitz pelo voto de confiança manifestado na carta de recomendação.

À Professora Clerilei Aparecida Bier por abrir portas para execução da pesquisa.

Ao Professor Fábio Pugliesi, grande amigo e mestre da época da graduação, que, de igual forma, apoiou a construção do presente trabalho através da confiança manifestada na carta de recomendação e por ajudar na abertura de alguns caminhos tortuosos na coleta de dados.

À Professora Jane Iara Pereira da Costa, pelas orientações e contribuições “de corredor”, que se manifestaram como verdadeiras expressões de carinho e afago em momentos de tensão.

À Professora Isabela Fornari Muller pela atenção e carinho com que me recebeu no mundo acadêmico.

Ao Professor Mario Cesar Barreto Moraes pelas orientações em classe e pelas palavras de apoio extra-classe.

Ao Professor Nério Amboni, pela amizade construída e pela orientação, participação e ajuda, as quais foram condições essenciais para a materialização deste sonho.

Ao membro da Banca, Professor Alexandre Marino Costa, pela disponibilidade em participar e ajudar a enriquecer este trabalho.

Aos demais professores e colaboradores da Esag.

RESUMO

A utilização de práticas de gestão no contexto das organizações prestadoras de serviços jurídicos tem ganhado relevância em função das transformações pelas quais passou, e ainda passa, o contexto profissional da área. Essa nova realidade trouxe mudanças não apenas na forma de gestão das sociedades, como também na formação e desempenho profissional, manifestada numa alteração da postura de atuação, deslocada do foco em questões eminentemente jurídicas para uma atuação comprometida com orientação em outros aspectos negociais e jurídicos. A pesquisa tem por objetivo geral estabelecer, a partir das percepções de gestores de escritórios de advocacia pesquisados de Florianópolis e dos fundamentos teóricos e práticos, proposta de diretrizes para orientar a estruturação de práticas de gestão em organizações prestadoras de serviços jurídicos. O contexto da pesquisa envolveu 03 escritórios de advocacia de Florianópolis contemplados na revista “Análise Advocacia 500 – os mais admirados do direito” de 2014 e de 2015 e 04 escritórios de advocacia não contemplados no anuário. Nos escritórios de advocacia pesquisados denominados de “A1”, “A2”, “A3”, “B1”, “C1”, “C2” e “D1”, os sujeitos da pesquisa foram os gestores respectivos, sendo ou não proprietários. As técnicas de coleta de dados utilizadas no desenvolvimento da pesquisa foram: a análise documental, a pesquisa bibliográfica e a entrevista não estruturada complementadas pela vivência e experiência do pesquisador junto a organizações e pela formação na área de Direito e Administração. Os dados coletados por meio de entrevistas foram organizados, agrupados e tratados de modo qualitativo, visando à identificação, segundo a percepção dos pesquisados, do grau de intensidade do uso das práticas de gestão. Percebe-se a baixa profissionalização na utilização de ferramentas de gestão e que estas não são concebidas e utilizadas de forma integrada e alinhada à estratégia. Em uma escala de 0 até 35 pontos, as notas das práticas em relação a sistematização foram as seguintes: Estrutura Organizacional (26); Estratégia e Planejamento Estratégico (15); Gestão de Recursos Humanos (17); Gestão do Conhecimento (16); Gestão de Marketing e Marketing para serviços (16); Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação (26); Gestão Orçamentaria, Financeira e de Custos (18) e Gestão de Desempenho (13). Desta forma, pelo fato de não existir “uma fórmula” de gestão que possa ser aplicada para a totalidade dos escritórios, o mestrando considerou de maior relevância estimular a cultura de gestão nos escritórios de advocacia, abrindo oportunidade de desenvolvimento de um conjunto de diretrizes para ensejar a reflexão e orientar a estruturação de práticas de gestão nas organizações de prestação de serviços jurídicos, conforme as particularidades de cada caso. As diretrizes estão agrupadas em três níveis: a) Nível 1 = Valores Organizacionais ou Cultura Organizacional; b) Nível 2 = Estratégia e planejamento estratégico; c) Nível 3 = Práticas de gestão. Cada diretriz atua como um valor, contendo uma descrição que auxilia o seu entendimento, além de elementos orientadores, representados por pontos para incentivar a reflexão e a tomada de decisão em relação a cada diretriz.

Palavras-chave: Escritórios de advocacia. Práticas de Gestão. Diretrizes Organizacionais. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The use of tools and best practices in management has been needed by law firms due to the changes they have been facing. This new reality brought changes not just in the way of managing these firms, but also in the process of forming and acting of its professionals, once they become involved in management matters in addition to legal issues. This survey has the objective to supply information about the perceptions and apprehension of law firm's managers, which will allow, with academic concepts, the establishment of guidelines to the creation of standards and best practices to manage law firms. Seven law firms located in Florianópolis, Santa Catarina, Brazil, have participated in this survey, three of them named on the yearbook "Análise Advocacia 500 – os mais admirados do direito", 2014 and 2015 editions. The survey was responded by the managers, some of them being the owners or major partners. The techniques of data collection used in this research were document's analysis, bibliographic research and interviews, complemented by the researcher's expertise and knowledge of law firms and academic degrees in Law and Business. The data collected were organized, gathered and processed to identify how intense and important the use of practices are, from the interviewee's view. Moreover, these tools are not designed for, neither aligned with, the strategies of the firms surveyed. On a scale of 0 to 35 points, the practices notes regarding systematization were as follows: Organizational Structure (26); Strategy and Strategic Planning (15); Human Resource Management (17); Knowledge Management (16); Marketing and Marketing Management for Services (16); Management of Information and Communication Technologies (26); Budget, Financial and Cost Management (18) and Performance Management (13). Thus, once there is no "universal formula" that can be used for all law firms, the researcher, editor of this document, has considered most valuable to stimulate the management culture in the law firms. It opens the opportunity to the development of a set of guidelines which will encourage reflection and guide the organization to the best practices to manage law firms, respecting its particularities.

The guidelines are grouped in three levels, Level 1: Organizational Values, Level 2: Strategic Planning and Strategic Management, Level 3: Management Practices. Each guideline works as a value, having a description which helps its understanding besides guiding elements, represented in a topic to encourage a reflection and the decision regarding each point.

Key Words: Law Offices. Management Practices. Organizational Guidelines. Organizational culture

1 RESUMO EXECUTIVO

A utilização de práticas de gestão no contexto das organizações prestadoras de serviços jurídicos tem ganhado relevância em função das transformações pelas quais passou, e ainda passa, o contexto profissional da área. Essa nova realidade trouxe mudanças não apenas na forma de gestão das sociedades, como também na formação e desempenho profissional, manifestada numa alteração da postura de atuação, deslocada do foco em questões eminentemente jurídicas para uma atuação comprometida com orientação em outros aspectos negociais e jurídicos. Todavia, o sucesso desta recontextualização depende de um novo alinhamento da cultura organizacional dos escritórios de advocacia, que deve voltar-se à integração de processos, diferentemente do individualismo tradicional da realização do trabalho do advogado.

Com os desafios apresentados, a pesquisa tem por objetivo geral estabelecer, a partir das percepções de gestores de escritórios de advocacia pesquisados de Florianópolis e dos fundamentos teóricos e práticos, **proposta de diretrizes para orientar a estruturação de práticas de gestão em organizações prestadoras de serviços jurídicos**. O contexto da pesquisa envolveu 03 escritórios de advocacia de Florianópolis, contemplados na revista “Análise Advocacia 500 – os mais admirados do direito” de 2014 e de 2015 e 04 escritórios de advocacia não contemplados no anuário. Nos escritórios de advocacia pesquisados denominados de “A1”, “A2”, “A3”, “B1”, “C1”, “C2” e “D1”, os sujeitos da pesquisa foram os gestores respectivos, sendo ou não proprietários.

As técnicas de coleta de dados utilizadas no desenvolvimento da pesquisa foram: a análise documental, a pesquisa bibliográfica e a entrevista não estruturada complementada pela vivência e experiência do pesquisador junto a organizações e pela formação na área de Direito e Administração. Também, a análise documental envolveu a pesquisa bibliográfica e um conjunto de produções escritas do tipo livros, artigos, dissertações e teses, tanto de forma impressa quanto virtual.

Os dados coletados por meio de entrevistas foram organizados, agrupados e tratados de modo qualitativo, visando à identificação, segundo a percepção dos pesquisados, do grau de intensidade do uso das práticas de gestão (estratégia e planejamento estratégico, estrutura organizacional, gestão de recursos humanos, gestão de conhecimento, gestão da tecnologia da informação e da comunicação,

gestão de marketing e marketing para serviços, gestão orçamentária, financeira e de custos e gestão de desempenho: indicadores), em escritórios de advocacia pesquisados. As práticas de gestão, dependendo das evidências coletadas, foram classificadas em: a) S = sistematizada; b) PS = pouco sistematizada; c) NS = não sistematizada; d) EF = em formulação e; e) NI = não identificada/não informada.

Em um uma escala de 0 até 35 pontos, as notas das práticas em relação a sistematização foram as seguintes: Estrutura Organizacional (26); Estratégia e Planejamento Estratégico (15); Gestão de Recursos Humanos (17); Gestão do Conhecimento (16); Gestão de Marketing e Marketing para serviços (16); Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação (26); Gestão Orçamentaria, Financeira e de Custos (18) e Gestão de Desempenho (13).

Apesar dos gestores considerarem relevantes a utilização das práticas de gestão na condução do negócio diante da competição de mercado, ainda prevalece uma compreensão “errônea” do entendimento e do significado de “gestão” como sendo um mecanismo para burocratizar e engessar os escritórios, evidenciando o conhecimento distorcido que os profissionais do campo jurídico possuem acerca das práticas de gestão. A baixa profissionalização na utilização de ferramentas de gestão é motivada, principalmente, pelos padrões culturais que orientaram e orientam ainda os escritórios de advocacia. De um lado, tem-se os valores da tradição, da história do escritório e das pessoas (mito vigente) que por lá passaram e estão, sendo repassadas para as gerações futuras. A função do mito vigente é dar significado a uma experiência, mais precisamente fazer com que o escritório gire em torno da sua própria experiência com o intuito de não aumentar e não promover a aprendizagem. De outro lado, a longevidade do escritório é preocupação que orienta e permeia as ações organizacionais voltadas para o alcance da estratégia e não de objetivos pessoais, mesmo não sendo a estratégia de conhecimento geral.

No sentido de potencializar a reflexão do uso ou não de práticas de gestão em escritórios de advocacia e pelo fato de não existir “uma fórmula” de gestão que possa ser aplicada para a totalidade dos escritórios, o mestrando considerou de maior relevância estimular a cultura de gestão nos escritórios de advocacia, abrindo oportunidade de desenvolvimento de um conjunto de diretrizes para ensejar a reflexão e orientar a estruturação de práticas de gestão nas organizações de prestação de serviços jurídicos, conforme as particularidades de cada caso.

A proposta se baseia em valores que promovem a reflexão e servem para orientar as decisões, ações e relacionamentos, conferindo ao gestor a possibilidade de construção de modelo de gestão específico, segundo a realidade de cada escritório, independente do maior ou menor grau de intensidade de utilização de práticas de gestão. Cada diretriz atua como um **valor**, contendo uma **descrição** que auxilia o seu entendimento, além de **elementos orientadores**, representados por pontos para incentivar a reflexão e a tomada de decisão em relação a cada diretriz. Os gestores podem se perguntar em relação a cada um destes elementos orientadores: “Conheço este conceito?; tenho claro como se aplica em meu escritório?; Quais ações irei desenvolver nestes pontos?”. As diretrizes estão agrupadas em três níveis: a) **Nível 1 = Valores Organizacionais ou Cultura Organizacional**; b) **Nível 2 = Estratégia e planejamento estratégico**; c) **Nível 3 = Práticas de gestão**. Vale ressaltar que os elementos orientadores não se esgotam em si mesmos e, neste sentido, os exemplos citados servem para ilustrar a operacionalização das diretrizes.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O capítulo apresenta as conclusões e as recomendações para o desenvolvimento de pesquisas futuras em relação as práticas de gestão em escritórios de advocacia.

6.1 CONCLUSÕES

A utilização de práticas de gestão no contexto das organizações prestadoras de serviços jurídicos tem ganhado relevância em função das transformações pelas quais passou, e ainda passa, o contexto profissional da área. Essa nova realidade trouxe mudanças não apenas na forma de gestão das sociedades, como também na formação e desempenho profissional, manifestada numa alteração da postura de atuação, deslocada do foco em questões eminentemente jurídicas para uma atuação comprometida com orientação em outros aspectos negociais e jurídicos. Além disso, os escritórios de advocacia são representantes típicos de empresas do tipo P² (P ao quadrado), onde os proprietários são, de maneira concomitante, proprietários e produtores do serviço ou produto prestado. Nesta realidade, aspetos relacionados à gestão tendem a ficar em segundo plano.

Diante desta realidade, a pesquisa teve por objetivo geral estabelecer proposta de diretrizes para orientar a estruturação de práticas de gestão para as organizações do segmento. As diretrizes baseiam-se nas seguintes práticas: a) estratégia e planejamento estratégico; b) estrutura organizacional: liderança e tomada de decisão; c) gestão de recursos humanos; d) gestão do conhecimento; e) gestão da tecnologia da informação e da comunicação; f) gestão de marketing; g) gestão orçamentária, financeira e de custos e; h) gestão de desempenho: indicadores, além da cultura em organizações prestadoras de serviços jurídicos. A proposta foi construída a partir dos resultados alcançados na pesquisa e dos fundamentos teóricos e empíricos que embasam o tema.

As conclusões são apresentadas segundo os objetivos específicos desta dissertação.

Em relação ao **objetivo específico 1** (caracterização dos escritórios pesquisados) pode-se concluir que os escritórios de advocacia são movidos por duas

grandes áreas: a técnico-jurídica, subdivida em especialidades do Direito conforme atuação do escritório e outra, aqui denominada, administrativa, aquela que presta diferentes tipos de apoio para a área fim, indo desde ações administrativas e financeiras até à aspectos de controladoria judicial. Em relação a classificação conforme estratégia de atuação, dentre os escritórios pesquisados, 03 manifestaram a sua atuação como sendo *full service*; 02 como abrangentes; 01 especializado (boutique) e 01 que não manifestou sua classificação.

O conceito de administração legal foi identificado em apenas 02 escritórios, sendo um deles *abrangente* e outro *full service*. O que se pode observar é uma atuação incipiente, uma vez que a atuação destes profissionais fica concentrada a aspectos operacionais e táticos, muitas vezes sem um alinhamento consciente à estratégia dos respectivos escritórios. Conclui-se a partir disto que a atuação dos administradores legais só se justifica caso exista uma cultura de gestão dentro das organizações prestadoras de serviços jurídicos. Caso contrário, a realidade mostrada nesta pesquisa pelo exemplo dos dois escritórios (de profissionais altamente qualificados atuando nos aspectos técnicos e operacionais) será perpetuada, não proporcionando o alcance da verdadeira missão da profissão que é promover a melhoria na qualidade da administração em escritórios de advocacia.

O **objetivo específico 2** tratou da cultura organizacional dos escritórios de advocacia. Em relação ao assunto, conclui-se que os traços culturais são os mais diversos, traduzindo em alguns momentos os aspectos culturais da profissão e em outros momentos uma tentativa de modernização. As relações políticas e pessoais foram percebidas com grande força, revelando a influência da *network* no desenvolvimento da profissão. De um lado, os valores da tradição, da história do escritório e das pessoas (mito vigente) que por lá passaram e estão, são repassadas para as gerações futuras. A função do mito vigente é dar significado a uma experiência, mais precisamente fazer com que o escritório gire em torno da sua própria experiência com o intuito de não aumentar e não promover a aprendizagem. De outro lado, a longevidade do escritório é preocupação que orienta e permeia as ações organizacionais voltadas para o alcance da estratégia e não de objetivos pessoais, mesmo não sendo a estratégia uma prática sistematizada e de conhecimento geral. Desta forma, 04 valores principais foram percebidos como alicerces da cultura organizacional: **relacionamento, qualidade em serviços, eficiência e resultados.**

A cultura organizacional expressa por seus valores, crenças, paradigmas, conhecimentos e pelo modo de pensar dos dirigentes serve como orientação, tanto para os que estão como para os novos membros que chegam nos escritórios de advocacia. Ela representa a base na condução do negócio e na realização das atividades. Portanto, a formação de uma cultura voltada a gestão é imprescindível para orientar a consolidação das práticas de gestão.

O objetivo específico 3 verificou na percepção dos pesquisados a importância da utilização de práticas de gestão em escritórios de advocacia. Apesar dos gestores considerarem relevantes sua na condução do negócio, em função de diversos fatores, ainda prevalece uma compreensão distorcida do entendimento e do significado de “gestão”, manifestada na ideia de que tal prática se mostra como um mecanismo para burocratizar e engessar os escritórios.

A situação é comprovada quando se observam as práticas de gestão que são utilizadas nos escritórios de advocacia pesquisados, onde percebe-se o pouco uso e a não sistematização da grande maioria das práticas estudadas nesta pesquisa. Isso traduz uma postura dissonante entre discurso e prática, conforme demonstrado nas conclusões referentes aos **objetivos específicos 4, 5 e 6** (identificar, descrever e analisar o grau de intensidade do uso das práticas de gestão em escritórios de advocacia).

A prática de gestão “**estratégia e planejamento estratégico**” é bastante incipiente. No que se refere a estratégia, percebe-se que a mesma muitas vezes está apenas nas “cabeças dos sócios”, não tendo o envolvimento das equipes, tanto na formulação, implantação e no acompanhamento das estratégias. Em relação ao uso sistematizado da metodologia do planejamento estratégico também não foi percebido seu uso como uma ferramenta de apoio à definição e condução da estratégia dos escritórios pesquisados. O planejamento é entendido pelo mestrando como um guia de orientação, contemplando estratégias que foram pensadas e outras que poderão surgir ao longo da caminhada.

A execução da estratégia formulada/pensada fica comprometida pela falta de uma metodologia de acompanhamento baseada em indicadores. Essa forma de formular e conduzir a estratégia manifesta-se como contraexemplo do artífice citado por Mintzberg, em que o trabalho mental não pode ser dissociado do trabalho manual, ou seja, o pensamento e a execução da estratégia devem caminhar juntos.

O processo de formulação de estratégias como o ato de planejar para adquirir legitimidade junto aos *stakeholders* deve, sempre que possível, envolver as pessoas responsáveis pela execução do que foi pensado pela empresa. Isto porque o líder do escritório de advocacia tem um papel fundamental na concretização da estratégia e do plano. O pensamento e a ação estratégica são considerados atividades nobres da liderança da organização.

A **estrutura organizacional** como prática de gestão está sistematizada em todos os escritórios de advocacia pesquisados, devido ao peso que os pesquisados atribuíram para o assunto “liderança”. A departamentalização é do tipo funcional, organizada por áreas estratégicas de negócios (atividades finalísticas) e pela área Administrativa (meio), ambas subordinadas, conforme o caso, a um advogado coordenador ou ao grupo de sócios. Apesar da estrutura estar sistematizada, pôde-se perceber a influência que a estrutura informal tem no dia a dia dos advogados. A situação tem levado o advogado a conviver com um “mix” de atribuições e de relações de mando e subordinação informais. A relação informal incentiva a duplicidade de comando e o não controle sistematizado, proporcionando em muitas situações o conflito por falta de entendimento, por exemplo, do que o funcionário deveria ter feito.

No que tange a liderança, os achados da pesquisa evidenciaram dois tipos de liderança, ou seja, uma que está ligada ao cargo formal (liderança transacional) e outra que está relacionada a um fenômeno grupal (liderança transformacional). O que se pode concluir é que o assunto liderança não deve ser estudado em dois extremos. A liderança sempre estará relacionada ao cargo e aos grupos de pessoas das organizações. Isto porque o líder pode ascender como líder porque está ocupando uma posição formal e/ou porque possui características pessoais e de contexto que favoreçam a ascensão. Verifica-se, neste caso, o conceito de liderança emergente discutido por Hall (2005), onde as pessoas que ascendem como líderes possuem características pessoais e outras que foram aprendidas diante de um grupo e de um contexto particular, desde que estas sejam favoráveis para o exercício da liderança.

Independente da tipologia de liderança, percebe-se também características de liderança derivadas de posse, assim como as do cargo, que são manifestações relacionadas as origens da profissão de advogado, onde os mesmos exerciam as atividades de forma centralizadora e independente e, em sua maioria, em escritórios familiares. O elitismo da profissão conferia aos advogados uma posição honrada e de prestígio na sociedade, que ainda hoje são prezadas e estimadas.

Tais características da liderança, somadas ao tipo de estrutura organizacional e o “mix” de atribuições confirmam o fato identificado de centralização na tomada de decisão (decisões estratégicas), uma vez que permite-se às lideranças das equipes de trabalho apenas decisões de cunho operacional (decisões repetitivas). Outro fato que chamou a atenção foi a não constatação do nível gerencial de tomada de decisão. Através de tudo isso, percebe-se que o processo de tomada de decisão nos escritórios pesquisados não segue uma lógica formal. Em vários momentos do dia a dia, a tomada de decisão não acompanha a estrutura organizacional e, em outros momentos, os líderes de áreas não tem alçadas de poder nem para decisões operacionais. Toda esta situação traz dificuldades ao desenvolvimento fluido das atividades dessas organizações, manifestado em situações de retrabalho, alta carga de trabalho e outras.

A utilização das funções clássicas de **gestão de recursos humanos** é bastante rudimentar, principalmente em relação a sistematização do recrutamento e seleção, aplicação, treinamento e desenvolvimento. Estes processos precisam estar sintonizados com as competências estabelecidas para o cargo, uma vez que as consequências para essa falta quase sempre são negativas para organização e para colaborador. As competências técnicas nos escritórios de advocacia têm muito valor, assim como a capacidade que o advogado tem na mobilização deste conhecimento no desenvolvimento das atividades, sejam elas de esclarecimento, de orientação, ou mesmo de influência e persuasão. A ênfase atribuída pelos pesquisados em relação à competências que ultrapassam os limites do conhecimento técnico, indicam a necessidade de uma possível mudança nas práticas de recrutamento e de seleção, ou seja, torná-los baseados em competências técnicas e comportamentais e não exclusivamente para tarefas pré-definidas.

As práticas de treinamento e de desenvolvimento são pouco sistematizadas, revelando a inexistência de um projeto de educação continuada para as equipes de trabalho. Todavia, diante das mudanças, os escritórios de advocacia devem criar oportunidades para que seus membros desenvolvam competências, habilidades e atitudes exigidas pela sociedade da informação e do conhecimento.

A prática de remuneração está, de maneira geral, sistematizada e baseada numa parcela fixa e em outra variável. Vale lembrar que quando a remuneração variável serve como complemento da remuneração fixa – em função dos níveis irrisórios que são praticados em alguns casos – para a composição de um valor

mediano de mercado, todos os seus benefícios são desconsiderados e ela perde sua essência. Os tipos de remuneração por competências e de participação nos resultados não foram verificados como uma prática de gestão nos escritórios de advocacia pesquisados.

A avaliação de desempenho demonstra o não alinhamento desta com a estratégia e objetivos estratégicos. Também demonstra o entendimento equivocado que os pesquisados possuem sobre o tema, manifestado como sendo uma forma de *controle e/ou verificação do cumprimento das atividades operacionais*.

As **práticas de gestão do conhecimento**, de modo geral, estão pouca sistematizadas, mesmo sendo os dados, as informações e conhecimentos cruciais no desenvolvimento das atividades e na tomada de decisão. Dentro de um ambiente jurídico, o conhecimento é primordial para destaque no mercado, uma vez que a matéria prima é o conhecimento: ora criado e ora remodelado. A GC, desta forma, tem por objetivo ajudar o advogado a fazer mais com menos.

A geração de conhecimentos está também sendo impulsionada pela adoção de **tecnologias de informação e comunicação (TICs)**. As ferramentas tecnológicas vêm proporcionando ganhos em nível operacional, principalmente no acompanhamento de processos, além de favorecer a busca de documentos interna e externamente ao escritório de forma rápida e com custos menores. A valorização de softwares operacionais é reflexo de inúmeros pontos já identificados e citados nesta conclusão, a começar pelo entendimento superficial que os pesquisados possuem acerca da relevância da gestão de suas organizações, somados a pulverização de esforços e ao pouco alinhamento entre valores, estratégia e práticas de gestão.

A partir do que foi evidenciado na pesquisa, constata-se que a TIC, em grande parte, não é utilizada como um recurso estratégico na condução e nem na geração de valor para o negócio. Os recursos de TI podem proporcionar ganhos para as organizações, desde que estejam alinhados aos recursos organizacionais e do meio, sempre visando o aprimoramento dos processos e do desempenho da organização como um todo.

Da mesma forma que os recursos de TIC devam estar alinhados aos recursos organizacionais, à estratégia e ao contexto, as **práticas de marketing e marketing para serviços**, também devem estar orientadas aos objetivos de longo prazo dos escritórios de advocacia, contrariando os achados desta pesquisa, já que o

desempenho de algumas ações pontuais de marketing não possui relação direta com a estratégia do escritório.

No momento em que se considera o conceito de **composto ampliado de marketing** pode-se observar uma maior utilização dos aspectos relacionados as **evidências físicas e pessoas**, mesmo que tal atuação seja em muito decorrente de aspectos culturais e não em função de estratégias deliberadas dos escritórios pesquisados. A evidência física, de um lado, é particularmente importante para empresas de serviços, por causa da intangibilidade dos mesmos, ou seja, em muitas situações os clientes examinam a evidência física que cerca o serviço, por não terem fontes objetivas de informações para avaliá-lo.

No que se refere as práticas de **gestão orçamentaria, financeira e de custos**, observa-se que a pouca formalização da estratégia e a não sistematização do planejamento estratégico incentivam os gestores a não seguirem uma metodologia orçamentária. Na mesma linha, também foi verificada a pouca preocupação dos gestores de escritórios de advocacia com a análise e a gestão de custos e despesas e uma preocupação excessiva no aspecto monetário, ou seja, na verificação do saldo positivo ou negativo. A prática de gestão de custos é bastante incipiente nos escritórios pesquisados, já que os dados e as informações geradas são poucos utilizados na tomada de decisão. A gestão de custos tem por finalidade instrumentalizar os gestores da organização, através de informações adequadas, a desenvolverem estratégias capazes de sustentar os escritórios de advocacia.

Em relação as práticas de gestão de **desempenho organizacional**, entendidas nesta dissertação pelos tipos de indicadores utilizados nos escritórios de Advocacia, constata-se que a pouca sistematização é, mais uma vez, consequência da falta de uma cultura de gestão alinhada aos objetivos de longo prazo. Os indicadores de desempenho podem ser considerados como um desdobramento dos objetivos estratégicos e, diante da pouca sistematização do processo de formulação de estratégias, os indicadores ficam sem significado prático, não auxiliando o gestor no acompanhamento e na avaliação e, muito menos, na tomada de decisão. Resumem-se a controle operacionais gerando benefícios limitados a este nível organizacional.

Em síntese, conclui-se que as práticas de gestão analisadas nesta dissertação revelam a baixa profissionalização na utilização de ferramentas de gestão nos escritórios de advocacia pesquisados de Florianópolis, Santa Catarina. Apesar de algumas práticas se manifestarem sistematizadas, a grande maioria das práticas de

gestão não são concebidas e utilizadas de forma integrada e alinhada à estratégia da organização.

O alcance dos objetivos específicos possibilitou ao mestrando conhecer, descrever e analisar a realidade do uso das práticas de gestão segundo as percepções dos pesquisados e dos fundamentos teóricos e práticos. Isso permitiu o alcance do objetivo geral através da elaboração de proposta de diretrizes para orientar a estruturação de práticas de gestão em organizações prestadoras de serviços jurídicos.

Mesmo que os depoimentos coletados junto aos pesquisados expressem a realidade objetivada e do contexto dos escritórios de advocacia num determinado momento, os resultados alcançados e a proposta de diretrizes servem de referência e como fonte de reflexão para os gestores de escritórios de advocacia participantes ou não da pesquisa verificarem as práticas de gestão mais apropriadas para cada contexto diante da realidade de cada escritório de advocacia. A proposta de diretrizes tem como base a cultura organizacional que ora é alimentada e ora é retroalimentada pela estratégia e planejamento estratégico que orienta e reorienta as práticas de gestão em escritórios de advocacia.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A partir dos achados desta pesquisa e pela relevância do tema para as organizações de prestação de serviços jurídicos, o mestrando recomenda o que segue:

- a) Desenvolvimento de pesquisa quantitativa junto a uma população de escritórios de advocacia do estado ou do Brasil, com o uso de amostra estratificada segundo as categorias de escritórios: *full service*, boutiques especializadas e abrangentes, visando checar os resultados encontrados nesta pesquisa.
- b) Desenvolvimento de estudos multicaso junto a escritórios de advocacia considerados referência no estado de SC ou no país com foco em uma das categorias de escritórios estudadas.

- c) Desenvolvimento de pesquisa para testar a aplicação das diretrizes propostas na presente pesquisa.
- d) Desenvolvimento de nova pesquisa, a fim de ratificar os achados desta dissertação.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana nas organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

_____. COELHO, F. A.; FREITAS JÚNIOR, I. A.; PILATI, R. Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: J BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 395-422.

AGOSTINI, M. R. **Da administração legal ao *business process management***: o mapeamento de processos de negócio em escritórios de advocacia. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

ALBO, G. **A velha e a nova economia do capitalismo**. 2006. Disponível em: [dhttp://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/social/2004pt/06_albo.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/social/2004pt/06_albo.pdf). Acesso em: 20 mar. 2016.

ALLISON, G. T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Little Brown, Boston, 1971.

_____; ZELIKOW, P. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Nova York: Addison Wesley Longman, 1999.

ALMEIDA FILHO, J. C. A.; CASTRO, A. A. **Manual de informática jurídica e direito da Informática**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

_____, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANÁLISE ADVOCACIA 500: **os escritórios e os advogados mais admirados do Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.analise.com>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento** - infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ANTUNES, J.; RITA, P. O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 7, n. 2, p. 36-46, fev./maio 2008.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, N. de; TIMM, I. B. Advocacia contemporânea e sua internacionalização: o cenário para nossos acadêmicos de direito. In: FORTES, P. R. B. (Org.). A formação da advocacia contemporânea. **Cadernos FGV Direito Rio**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. p. 115-124.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organisational learning**: a theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 17, p. 12-20, nov./dez., 1999.

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico financeiro. São Paulo: Atlas, 2012.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BAARS, H.; KEMPER, H.G. Management support with structured and unstructured data - an integrated business intelligence framework. **Information Systems Management**, v. 25, n. 2, p. 132-148, mar. 2008.

BALTZAN, P.; PHILLIPS, A. **Sistemas de informação**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, mar. 1991.

BARRET, G. V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. **Human Resources Management Review**, v. 1, n. 2, p. 97-105, dec. 1991.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. P. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BAZERMAN, M. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, mai./jun. 1994.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BEYER, J.; LODAHL, T. A comparative study of patterns of influence in United States and English universities. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n.1, p. 104-29, mar. 1976.

BIANCOLINO, C. A. et al. A gestão de TI e o valor de uso dos ERP's em sua perspectiva de pós implementação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 10, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 2011.

BIN, D.; CASTRO, V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista Administração Contemporânea** [on-line], v. 11, n. 3, p. 170-09, jul./set. 2007.

BIO, S. R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.

BITTENCOURT, C. C. A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 1, p.126-136, maio, 2009.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 1978.

BOHLANDER, G. B.; SNELL, S. S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning. 2010.

BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 3, p. 251–269, sept. 2011.

BONELLI, M. G. da; CUNHA, L. G.; OLIVEIRA, F. L. de; SILVEIRA, M. N. B. da. Profissionalização por gênero em escritórios paulistas de advocacia. **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, v. 20, n. 1, p. 265-290, jun. 2008

BORCK, N. Crescimento consciente. **Revista Advogados Mercados & Negócios**, São Paulo, Ano III, n. 17, p. 35, 2008.

BORGET, A.; PASSOLD, B. Gestão de custos em escritório de advocacia. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v.1, n. 1, p. 45-67, jan./jun. 2004.

BORRÁS, M. A. A. **Formação de recursos humanos para o agribusiness brasileiro**: perfil da oferta de profissionais no mercado de trabalho nacional. 1997. 271 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, 1997.

BOSE, R. Customer relationship management: key components for IT success. **Industrial Management**, v. 102, n. 2, p. 89-97, 2002.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução** – a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994**. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil - OAB. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8906.htm. Acesso em: 20. ago. 2016.

_____. **Lei n. 11.419, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm. Acesso em: 20 ago. 2016.

_____. **Resolução n. 185 de 18 de dezembro de 2013**. Institui o Sistema Processo Judicial Eletrônico - PJe como sistema de processamento de informações e prática de atos processuais e estabelece os parâmetros para sua implementação e funcionamento. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2492>. Acesso em: 10 ago. 2016.

BROWN, S.W.; SWARTZ, T. A. A gap analysis of professional service quality. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 92-8, 1989

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. da S. **Controladoria empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufba, 2010.

BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 1992.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

_____, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Paradigms in organizational studies**. New directions in organizational analysis. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CARDOSO, J.; BOSTROM, R. P.; SHETH, A. Workflow management systems and ERP systems: differences, commonalities, and applications. **Information Technology and Management**, v. 5, n. 3-4, p. 319-338, 2004.

CARNEIRO DA CUNHA, J. A. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: um estudo em hospitais filantrópicos**. 2011. 237 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2011.

CARRIERI, A. P.; LEITE-DE-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Ed., 2006. p. 51-75.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. P. de.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELO JÚNIOR, C.; TURETA, C. A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 813-831, nov./dez. 2014.

CAVALLI, C. O advogado contemporâneo e a análise econômica do direito. In: FORTES, P. R. B. (Org.). A formação da advocacia contemporânea. **Cadernos FGV Direito Rio**. Rio de Janeiro: FGV, v. 10, 2014. p. 155-166.

CENTAUR MEDIA. How helpful is your KM? **Lawyer** (Online Edition), v. 9, n. 25, 2014.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHANDLER, A. D. **Strategy end structures**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: Mit Press, 1962.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLANGELO FILHO, L. **Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resources Planning)**: Um enfoque de longo prazo, São Paulo: Atlas, 2001.

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). 2015. **RESOLUÇÃO n. 02 de 2015**: Aprova o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB. Disponível em: <http://www.oab.org.br/arquivos/resolucao-n-022015-ced-2030601765.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2016.

COOKE, S. Database marketing strategy or tactical tool? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 6, p. 4-7, 1994.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2013.

_____, H. L.; GIANESI I. G. **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 2013.

COSTA, J. G. dos S. **A Importância do treinamento e desenvolvimento do fator liderança nas organizações**. Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2012.

_____, L. **Formulação de uma metodologia de modelagem de processos de negócio para implementação de workflow**. 2009. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, Paraná, 2009.

_____, P. B. Advocacia contemporânea em inovação e tecnologia. In: FORTES, P. R. B. (Org.). A formação da advocacia contemporânea. **Cadernos FGV Direito Rio**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. p. 167-178.

COVEY, S.T. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, jul. 1992.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Uso e desuso de sistemas de workflow: porque as organizações não conseguem obter retorno, nem sucesso, com investimentos em projetos de workflow**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2006.

DAFT, R. L.; WEICK, E. K. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 73-86, out./dez. 2005.

DALLORA, M. E.; FORSTER A. C. A importância da gestão de custos em hospitais de ensino – considerações teóricas. **Medicina**, Ribeirão Preto, n. 41, p. 135-42, abr./jun. 2008.

DAVEL, E. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

_____; HARRIS, J.; MORISON, R. **Inteligência analítica nos negócios: como usar a análise de informações para obter resultados superiores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial**. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Culture: a new look through old lenses. **The journal of applied behavioral science**, v. 19, n. 4, p. 498-505, 1983.

DEGEN, R.J. Planejamento estratégico: novos caminhos. **Revista Exame**, São Paulo (s.n., s.l.), 1990.

DEL CORSO, J. M.; PETRASKI, S. J.; SILVA, W. V.; TAFFAREL, M. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, 10 (Edição especial), p. 49-57, 2014.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudos de casos**. Brasília: Atlas, 2008.

DESSLER, G. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2003.

DRUKER, P. F. **A organização do futuro**. Como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

_____. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração e a sociedade.** São Paulo: Nobel, 2006.

DUAN, L.; XU, L. D. Business intelligence for enterprise systems: a survey. **IEEE Transactions on Industrial Informatics**, v. 8, n. 3, p. 679–687, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Gente, 2004.

_____. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, L. B.; RAMOS, A. S. M. Tecnologia da Informação: *Commodity* ou ferramenta estratégica? **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, p. 27-43, set. 2004.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. Researching strategy formulation and implementation in dynamic environments. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, v. 2, n. 4, p. 15-26, 1995.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____; ZILBER, M. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, ano 1, n.1, p. 9-25, maio, 2000.

FISHER, L. One step beyond. **Accountancy**, v. 129, n. 1303, p. 32-34, 2002.

FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R.; VOSS, C. **Performance measurement in service business.** London: CIMA, 1991.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. _____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FOMBAD, M. Knowledge management in law firms in Botswana: Some lessons for small law firms. **Journal of Librarian ship and Information Science**, v. 30, May, 2014.

_____. Knowledge management a competitive edge for law firms in Botswana in the changing business environment. **Journal of Information Management**, v. 17, n. 1, p. 1-8, 2015.

FORTES, P. R. B. (Org.). A formação da advocacia contemporânea. **Cadernos FGV Direito Rio**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

FREITAS, A. L. P.; BOLSANELLO, F. M. C.; VIANA, N. R. N. G. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008.

_____, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro: **Revista Decidir**, ano II, n. 08, p. 30-34, mar. 1995.

_____, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo; Atlas, 2009.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Exame da Ordem em Números**. Rio de Janeiro: FGV Projetos. Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, 2016. v. III.

FURLANETTO, A. **Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento**. 2008. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Administração e Negócios, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape: core concepts**. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GHIRARDI, J. G. O mercado da advocacia em um mundo em transformação. In: FORTES, P. R. B. (Org.). A formação da advocacia contemporânea. **Cadernos FGV Direito Rio**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. p. 69-78.

GILMORE, H. L. Continuous Incremental Improvement: an operations strategy for higher quality, lower costs, and global competitiveness. **SAM Advanced Management Journal**, v. 55, n. 1, p. 21, 1990.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; TOSTA, K. C. B. A Consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional.

Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 121-150, set./dez. 2009.

GONÇALVES, C. A.; JAMIL, G. L.; TAVARES, W. R. **Marketing de relacionamento: database marketing, uma estratégia para adaptação em mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.

_____, M. A. P. **O admirável e inevitável mundo novo da advocacia empresarial**. Disponível em: < <http://www.marketingjuridico.com.br/Biblioteca/Artigos/Artigo31.cfm> >. Acesso em: 18 jun. 2016.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

GOTTSCHALK, P. Knowledge management strategy in professional service firms. **Advances in Management**, v.7, n.3, p. 16–22, 2014.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de Internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, out./nov./dez. 1994.

GOUVEIA, C. P.; YOSHIKAWA, C. H. O perfil do advogado empresarial contemporâneo: entre o arquiteto institucional e o empreendedor jurídico. In: FORTES, P. R. B. (Org.). A formação da advocacia contemporânea. **Cadernos FGV Direito Rio**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. p. 93-114.

GRIFFIN, R.W.; AUDI, M.T. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática, 2007.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GROTH, J. C.; DYE, R. T. Service Quality: perceived value, expectations, shortfalls, and bonuses. **Managing Service Quality**, v. 9, n. 4, p. 274-285, 1999.

GUEVARA, A. J. H.; DIB, V. C. A crise de sentido e o futuro das organizações. **Revista Organizações em contexto**, v. 1, n. 2, p. 206-223, 2005.

GUIDUGLI, C. G. **Planejamento estratégico para a empresa Cajuma Variedades Ltda**. Relatório de estágio supervisionado do Curso de Graduação em Administração. Florianópolis: UDESC/ESAG, 2015.

HABERKORN, E. M. **Gestão empresarial com ERP**. São Paulo: Microsiga, 2004.

HAGE, J. An axiomatic theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, p. 289-320, 1965.

HALACHMI, A. Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance**, v. 54, n. 7, p. 502-516, 2005.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARRELLI, L. M. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

HANDY, C. **Deuses da administração, transformando as organizações**. São Paulo: Vértice, Editora dos Tribunais, Biblioteca da Gerência e Administração, 1987.

HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, Mar./Apr. 1999.

HAPNER, P. A. M. **O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil**: dois estudos de caso. 2002. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HIPÓLITO, J. A. M. **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços** – conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond budgeting**: how managers can break free from the annual performance trap. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HORNGREN, C. T.; SUNDEN, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1980.

HREBINIAK, L. G. A strategic look at strategy execution. **Optimize**, v. 4, n. 3, p. 57-59, Mar. 2005.

HRONEC, S. M. **Sinai vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa. São Paulo. Makron Books, 1994.

HUGHES, A. M. **Database marketing estratégico**. São Paulo: Makron Book, 1998.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2015.

JANSEN, M. G.; CAIXETA, C. G. F. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Simplíssimo Livros, 2012.

JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1/2, p. 71-79, 1992.

_____; _____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; COOPER, R. **Custo & desempenho administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 2000.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas 1978.

KEELEY, M. A Social-Justice approach to organizational evaluation. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 272-292, 1978.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-14, jan./mar. 2002.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 137-161, set./dez. 1961.

KOTLER, P. Administração de empresas de serviços e serviços de apoio ao produto. In: _____. **Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 411-429.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. Barueri (SP): Manole, 2002.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAUSCHNER, M. A.; BEUREN, I. M. Gestão estratégica de custos. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v.15, n. 2, p. 53-84, ago. 2004.

LAVIERI, C. A.; CARNEIRO DA CUNHA, J. A. **A utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEI, D.; HITT, M.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITÃO, P. C. C. **Informação, concorrência e processo decisório em instituições de ensino superior: um estudo sob o enfoque do *sensemaking* organizacional**. 2010. 180 f. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

LEITE, L. A. M. C.; CARVALHO, I. V.; OLIVEIRA, J. L. C. R.; ROHM, R. H. D. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

_____, R. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.; SILVA, H. F. N.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LEMO, Â. D.; NASCIMENTO, L. F. A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 23-46, jan./abr. 1999.

LINDBLOM, C.E. The science of muddling through. **Public Administration Review**, v.19, n.2, p. 79-88, 1959.

LOBO, O. Advocacia contemporânea e empreendedorismo. In: FORTES, P. R. B. (Org.). A formação da advocacia contemporânea. **Cadernos FGV Direito Rio**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. p. 143-154.

LODAHL, J. B.; GORDON, G. The structure of scientific fields and the functioning of university graduate departments. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, v. 37, n. 1, p. 57-72, Fev. 1972.

LOHMAN, C.; FORTUIN, L.; WOUTERS, M. Designing a performance measurement system: a case study. **European Journal of Operational Research**, v. 156, n. 2, p. 267-286, 2004.

LOURES, C. A. S. **Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços: casos de hospitais brasileiros**. 2003. 219 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e de Administração, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2003.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Informação orgânica como insumo do processo decisório empresarial. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUNDVALL, B-A., JONHSON, B. The learning economy. **Journal of Industrial Studies**, 1994.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF Pesquisa**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

McGILL, M. E.; SLOCUM JR, J. W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEDEIROS, F. S. B.; NORA, L. D. D.; BOLIGON, J. A. R.; DENARDIN, E. S.; MURINI, L. T. Gestão econômica e financeira: a aplicação de indicadores. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: AEDB, 2012.

MELO, F. B. de. **A qualidade no serviço de advocacia empresarial: um estudo de caso**. 2003. 92f. Dissertação (Mestrado executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa do Curso de Mestrado Executivo, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

MELLO, E.; SOUZA, M. A. Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.8, n. 15, p. 11-40, jan./jun., 2011.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: information technology and organizational performance: an integrative model of it business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283–322, 2004.

MENDONÇA, P. M. E. Visões emergentes sobre liderança; conceitos uteis as organizações internacionais de suporte ao desenvolvimento?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade de serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAMIDE, C. H. **Sistemas de remuneração**. Disponível em: www.empregos.com.br. Acesso em: 20 out. 2016.

MINTZBERG, H. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, p. 49-58, Jul./Aug. 1976.

_____. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v.22, pp.133-153, 1985

_____. **The rise and fall of strategic planning**. Prentice Hall Europe, Great Britain. 1994

_____. **Criando organizações eficazes – Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MOLINA, L. G. Tecnologia de informação e comunicação para gestão da informação e do conhecimento: proposta de uma estrutura tecnológica aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 143-167.

MORAES, L. P.; BONAN JUNIOR, E. J. A importância da gestão legal em relação ao mundo jurídico e à atualidade brasileira. **Revista de extensão e iniciação científica**, UNISOCIESC, Joinville, v. 1, n. 1, 2014.

MORAIS, S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MORENO, J. A.; GOBBO JÚNIOR, J. A.; CAVENAGHI, V. Tecnologia da informação na gestão de cidades: um estudo de caso de implantação de ERP em um município paulista. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 3, n. 3, p. 11-25, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 58-71, 2005

MOSSINI, D. E. de S. **Ensino jurídico: história, currículo e interdisciplinaridade**. 2010. 256 f. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, São Paulo, 2010.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____; TUSHMAN, M. A Organização do futuro. **HSM Management**, São Paulo, v. 18, p. 58-66, jan./fev. 2000.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1991.

NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

_____, S.; PEREIRA, A. M.; HOELTGEBaum, M. Aplicação dos modelos de previsão de insolvências nas grandes empresas áreas brasileiras. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis**, v. 15, p. 40-51, 2010.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research - Developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n.12, p. 1264-1277, 2005.

NEVES, E. **Tempo de pensar fora da caixa**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OAB. Ordem dos Advogados do Brasil. **OAB Ensino Jurídico: diagnóstico, perspectivas e propostas**. Brasília: Conselho Federal da OAB, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, H. C. C. **Avaliação da qualidade de juizados especiais cíveis estaduais**. 2012. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar, Natal, Rio Grande do Norte, 2012.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por competências: modelos e abrangência. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, Universidade Federal do Ceará, v. 21, n. 1-2, jan./dez. 2003.

OSPINA, S.; SCHALL, E. **Leadership (re)constructed**: how lens matters. Paper for presentation at Appam Research Conference. Washington, DC.1-21, Nov. 2001.

PACANOWSKY, M. E. **Communication and organizations**: an interpretive approach. Beverly Hills: Sage Publications, 1983.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.

PÁDUA, S. I. D. de.; BISPO, C. A. F. Sistema de gerenciamento de workflow: um overview e um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: UFMG, 2003.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64 n. 1, p. 12-40, 1988.

PARICK, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **Intuição, a nova fronteira da Administração**. São Paulo: Cultrix, Amana-Key, 2000.

PARMENTER, D. **Key performance indicators**: developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PARRY, S. B. The quest for competences. **Training**, p. 48-54, Jul. 1996.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PÉREZ PERDOMO, R. P. Advogados e a educação jurídica na américa latina: algumas tendências, conjecturas e questões. In: FORTES, P. R. B. (Org.). A formação da advocacia contemporânea. **Cadernos FGV Direito Rio**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. p. 39-58.

PETIT, P. (org). **L' économie de l'information**: les enseignements des theories économiques. Paris: La Découverte, 1998.

PETTIGREW, A. On Studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 24, n. 4, p. 570-81, 1979.

PINCHOT, G.; PINCHOT E. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINHANEZ, C. **O que é ciência de serviços?** 28 abr. 2009. Disponível em: <http://www.cienciasdeservicos.com.br/oqueecienciasdeservicos.htm> Acesso em: 22 ago. 2016.

PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. **O Brasil na década de 90**: uma transição bem-sucedida?. BNDES, 2001.

PIRES, D. C. G. B.; LOPES, J.; VALLS, V. M. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para vantagem competitiva. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p.48-70, jan./jun. 2013.

_____; SILVA, J. F. M. da. Gestão da informação em organizações do conhecimento: reflexões para uma plataforma de colaboração. **PRISMA.COM**, n. 21, p. 1-27, 2014.

POLANYI, K. **A Grande transformação**: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, **Harvard**, v. 68, n. 3, p. 79-91, mar. 1990.

PRESTES MOTTA, F. C.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHART, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. **Communication and organizations**: an interpretive approach. Beverly Hills: Sage Publications, 1983

QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, v. 20, n. 01, p. 7-21, 1978.

REGO, A. **Liderança nas organizações**: teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998.

REZENDE, D. A. Sistemas de conhecimento e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT/UNESCO, 2006. p. 257-276.

RICHARDS, M. D.; GREENLAW, P. S. **Management decision making**. Homewood Illinois: Richard D. Irwin. 1966.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e "o bode"**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Belo Horizonte, 1991. Tese (Livre Docência) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, 1991.

ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC). **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 383-395, out./dez. 2010.

RUAS, R., ANTONELLO, C.S. & BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão – aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations**: Exploring the collective mind. Newbury Park: Sage Publications, 1991.

SALAZAR, J. N. A.; BENEDICTO, G. C. de. **Contabilidade financeira**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

SELEM, L. **Estratégia na advocacia**: planejamento para escritórios de advocacia. Curitiba: Juruá Editora, 2007.

_____. Advocacia em transformação. **Revista Advogados Mercados & Negócios**, São Paulo, ano IV, n. 22, p. 42-45, 2009.

_____; BERTOZZI, R. **A reinvenção da advocacia**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. G. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, A. A. da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, J. P. da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, S. F. da. **Proposta de modelo de sistemas de gestão integrada ERP para pequenas e médias empresas**. 2004. 157 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Faculdade de Engenharia Mecânica, da Universidade Estadual de Campinas: USP, 2004.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 2000.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sep. 1983.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas em ERP. **Cadernos de pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n.11, 1 trim. 2000.

_____; SACOOL A. Z. **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. Informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

_____, M. A. de A.; BITTENCOURT, F. R.; LINS FILHO, P.; BISPO, M. M. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro. FGV, 2005.

STEAD, J. G.; STEAD, W.E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, v.1, n.1, p.62-81, 2008.

STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**. Nova York, MacMillan: Free Press, 1974.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWAMY, R. Strategic performance measurement in the new millennium. **CMA Management**, v. 76, n. 3, p. 44-47, May 2002.

TANNEMBAUM, R. **Liderança e organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

TAPSCOTT, D. **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1997.

TEIXEIRA, E. C. B.; MELO, A. M. de. Índices-padrão de indicadores econômico-financeiros das empresas de capital aberto do seguimento de construção civil integrantes do novo mercado. In: CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 4, 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**. O grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

THAIN, D.H. Strategic Management: The State of the Art. **Business Quarterly**, Autumn, 1990.

TIBURSKI, E. Uma proposta de sistema de custeio baseado em atividades que dê suporte à gestão estratégica de custos: um estudo de caso da Bakof – Indústria e Comércio de Fiberglass Ltda. 2000. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de

Administração, Programa de Pós-graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TOFLLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1992

TYLOR, E. B. **Primitive culture**. Londres, 1871.

UIRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE, 2006.

_____. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VASCONCELLOS, E. P. G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. 1972. 163 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 1972.

_____, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação e estrutura matricial. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, v. 25, n. 3, p. 120-138, 1991.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

VECCHIO, R. Construção de discursos na teoria organizacional: algumas reflexões críticas a partir do conceito de liderança. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

VIZIOLI, M. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Education, 2010.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor - New York, v. 16, n. 1, p. 57-91, Jan. 1991.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos de sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo, 2000.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

WERNECK, V. R. Sobre o processo de construção do conhecimento: o papel do ensino e da pesquisa. **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p. 173-196, abr./jun. 2006

WINKLER, K.; MANDI, H. Implementation of knowledge management in organizations. **Learning Inquiry**, v. 1, n. 1, p. 71-81, 2007.

WINSTON, A. M. Law firm knowledge management: a selected annotated bibliography. **Law Library Journal**, v. 2, n. 10, p. 106, 2014.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC/SP, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____; _____. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZANONI, L. O. T. C. **O judiciário e a governança democrática dos recursos hídricos na região metropolitana**: uma abordagem a partir do caso Matanza-Riachuelo. 2015. 30 f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.