

GESTÃO PROFISSIONAL NA ADVOCACIA: LIMITES JURÍDICOS E CONTRIBUIÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DOS ESCRITÓRIOS

**PROFESSIONAL MANAGEMENT IN LEGAL PRACTICE: LEGAL LIMITS AND
CONTRIBUTION TO THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF LAW FIRMS**

Ciências Sociais Aplicadas • 23/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792549761](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792549761)

Kayro Pereira Leal Cipriano¹

Andressa Costenaro de Alencar²

RESUMO

A gestão profissional dos escritórios de advocacia apresenta-se como objeto relevante diante da necessidade de conciliar organização administrativa, sustentabilidade econômica e observância rigorosa das normas que disciplinam o exercício da profissão. Este artigo analisa em que medidas práticas de gestão profissional podem contribuir para a sustentabilidade econômica dos escritórios de advocacia, considerando os limites jurídicos e éticos aplicáveis à atividade. A pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza aplicada e objetivos exploratórios e descritivos, sendo desenvolvida por meio de procedimento bibliográfico e documental. O levantamento de fontes secundárias abrange legislação federal, atos normativos do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (especialmente o Estatuto da Advocacia Lei nº 8.906/1994, o Provimento nº 170/2016 com as alterações do Provimento nº 172/2016 e o Provimento nº 205/2021), decisões institucionais e obras doutrinárias nas áreas de Administração, Direito Empresarial, Direito da Advocacia e mercado jurídico. A análise foi realizada mediante confronto temático e dogmático-normativo entre os instrumentos administrativos e os imperativos ético-estatutários da OAB. Identifica-se que a adoção de planejamento, controle financeiro, organização de pessoas, tecnologia e marketing de conteúdos jurídicos atua como mecanismo de racionalização interna, sem, contudo, autorizar a empresarização do escritório ou a mitigação dos deveres éticos. Conclui-se, dentro dos limites da pesquisa documental, que a gestão profissional contribui para a organização e a previsibilidade administrativa sem que possa ser tratada, isoladamente, como garantia de resultado econômico.

Palavras-chave: Advocacia; Gestão profissional; Sustentabilidade econômica; Sociedade de advocacia; Ética profissional.

ABSTRACT

Professional management of law firms is a relevant subject because it requires the reconciliation of administrative organization, economic sustainability and compliance with the legal and ethical rules governing legal practice. This article analyzes to what extent professional management practices may contribute to the economic sustainability of law firms, considering the legal and ethical limits applicable to the profession. The research adopts a qualitative approach, with applied, exploratory and descriptive characteristics, based on bibliographic and documentary research involving federal legislation, regulatory acts issued by the Brazilian Bar Association (specifically Law 8,906/1994, General Rule Providement 170/2016 as amended by Providement 172/2016, and Providement 205/2021), institutional documents and scholarly works concerning management, business law, legal practice and changes in the legal market. Data were analyzed through thematic and dogmatic-normative comparison between management concepts and legal-ethical rules. The analysis indicates that planning, financial control, people management, technology and professional communication serve as instruments for organizing legal practice, but do not authorize treating a law firm as a commercial business company and do not remove the profession's specific ethical duties. Within the limits of the documentary research, the study concludes that professional management is compatible with legal practice when subordinated to the profession's legal framework and contributes to organizational predictability and rationality, without being treated as a guarantee of economic success.

Keywords: Advocacy; Professional management; Economic sustainability; Law firm; Legal ethic.

1. INTRODUÇÃO

A advocacia ocupa posição singular no sistema jurídico brasileiro. Embora o exercício profissional envolva a organização de recursos materiais, a administração do atendimento a clientes, a definição de rotinas de trabalho, a contratação de colaboradores, o controle rigoroso de receitas e despesas e a utilização crescente de ferramentas tecnológicas, a atividade advocatícia não se submete à lógica empresarial comum. O Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil (Lei nº 8.906/1994) estabelece regime jurídico próprio para a profissão e para as sociedades de advogados, o que exige que qualquer discussão sobre gestão seja realizada a partir da compatibilidade entre eficiência organizacional e o estrito cumprimento dos deveres ético-profissionais.

O art.º 15 da Lei nº 8.906/1994, com as alterações promovidas pela Lei nº 13.247/2016, autoriza a constituição de sociedade simples de prestação de serviços de advocacia e de sociedade unipessoal de advocacia, mas veda expressamente o registro de sociedades que apresentem forma ou características de sociedade empresária, que adotem denominação de fantasia ou que realizem atividades estranhas à advocacia (BRASIL, 1994). O regime das sociedades advocatícias é pormenorizado no âmbito regulamentar pelo Provimento nº 170/2016 do Conselho Federal da OAB (CFOAB), alterado pelo Provimento nº 172/2016, que estabelece os requisitos constitutivos e organizacionais aplicáveis a tais pessoas jurídicas.

O contexto contemporâneo também modifica a dinâmica de prestação dos serviços jurídicos. A expansão de tecnologias digitais, sistemas integrados de gestão, comunicação eletrônica e ferramentas de inteligência artificial produz transformações profundas na rotina do trabalho advocatício. Susskind (2017) analisa tais transformações sob a perspectiva da modernização do mercado

jurídico global, destacando o surgimento de novos modelos de prestação de serviços e a necessidade de reorganização funcional. No plano normativo brasileiro, o Provimento nº 205/2021 do CFOAB disciplina a publicidade e a informação, reconhecendo a licitude do marketing jurídico e do marketing de conteúdos jurídicos, desde que exercidos com sobriedade e em observância aos preceitos éticos estipulados pelo Código de Ética e Disciplina (CED-OAB).

Esse cenário de modernização não autoriza, contudo, a ilação prévia de que a profissionalização da gestão produza necessariamente aumento de lucratividade ou garantia de êxito econômico. A relação entre métodos organizacionais e sustentabilidade econômica precisa ser examinada com rigor científico, sem converter premissas administrativas em verdades empíricas não demonstradas. Por essa razão, a presente pesquisa analisa analítica e documentalmente os instrumentos de gestão e seus contornos jurídicos, buscando compreender como tais práticas podem contribuir para a previsibilidade e a racionalidade organizacional dos escritórios.

O problema de pesquisa que orienta este estudo é: em que medida a adoção de práticas de gestão profissional pode contribuir para a sustentabilidade econômica dos escritórios de advocacia sem contrariar o regime jurídico e ético aplicável ao exercício da advocacia?

O objetivo geral consiste em analisar os limites jurídicos da gestão profissional na advocacia e sua possível contribuição para a sustentabilidade econômica dos escritórios. Como objetivos específicos, estabelece-se: a) identificar conceitos e ferramentas de gestão aplicáveis à organização de escritórios de advocacia; b) examinar o regime jurídico das sociedades de advocacia e seus

limites perante a lógica empresarial; c) analisar o papel do planejamento financeiro, da gestão de pessoas, da tecnologia e da organização interna na sustentabilidade econômica dos escritórios; e d) discutir os limites éticos e normativos da comunicação e do marketing jurídico diante das exigências de posicionamento profissional.

A justificativa da pesquisa assenta-se na necessidade de compreender a advocacia como atividade profissional que demanda organização administrativa eficiente sem descaracterizar sua natureza jurídica e seus compromissos éticos. A discussão possui relevância acadêmica por promover a reflexão interdisciplinar entre Direito, Administração e transformação digital; relevância jurídica por precisar a incidência do Estatuto da Advocacia e dos Provimentos da OAB sobre rotinas de gestão; e relevância profissional por oferecer aos advogados balizas seguras para a estruturação de seus escritórios.

No que tange à Metodologia, a pesquisa é qualitativa, quanto à abordagem do problema; aplicada, quanto à sua natureza; e exploratória e descritiva, quanto aos seus objetivos. A classificação da pesquisa como aplicada justifica-se pelo fato de que, embora desenvolvida sem coleta de dados de campo, busca gerar conhecimentos direcionados à solução de problemas práticos de organização e gestão vivenciados pelos profissionais da advocacia, delimitando critérios normativos para a atuação cotidiana. O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa bibliográfica e documental. O levantamento documental abrangeu fontes oficiais primárias (legislação federal no Portal do Planalto e atos normativos do Conselho Federal da OAB) e a pesquisa bibliográfica selecionou manuais e obras doutrinárias consolidadas de Direito Empresarial,

Direito da Advocacia e Administração de Empresas. Os critérios de seleção das fontes basearam-se na pertinência temática direta com a gestão advocatícia, na atualização perante as reformas normativas vigentes e na autoridade científica dos autores consultados. A análise dos dados operou-se mediante técnica de análise de conteúdo temático e confronto dogmático-normativo entre os conceitos administrativos e o arcabouço regulatório da OAB.

O presente artigo estrutura-se em quatro seções principais. Após esta Introdução, o Desenvolvimento subdivide-se em subseções que tratam da gestão e especificidades da advocacia, do regime jurídico das sociedades e seus limites, do planejamento e controle financeiro, da gestão de pessoas e tecnologia, e do marketing jurídico. Na sequência, apresentam-se as seções de Resultados e Análises e, por fim, as Considerações Finais.

2. GESTÃO PROFISSIONAL E ESPECIFICIDADES DA ADVOCACIA

A gestão pode ser compreendida, em sentido administrativo clássico, como um conjunto estruturado de funções e decisões destinadas a orientar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos para o alcance de determinados objetivos institucionais. Chiavenato (2020) conceitua o processo administrativo como o ciclo dinâmico composto por planejamento, organização, direção e controle, ressaltando a imperiosa necessidade de adaptação contínua das organizações às exigências de seu ambiente.

Quando transposta para a realidade dos escritórios de advocacia, essa perspectiva não importa na transformação do escritório em estabelecimento mercantil ou em empresa comercial comum.

Significa reconhecer que o profissional do Direito precisa administrar uma estrutura de meios para que o serviço intelectual seja prestado com eficiência. A gestão da agenda de prazos, a divisão interna de tarefas, o controle de receitas e custos operacionais, o acompanhamento do cumprimento dos contratos de honorários, a organização documental, o relacionamento formal com clientes e a garantia da proteção de dados pessoais constituem demandas administrativas inevitáveis que coexistem com a atividade técnica e intelectual do advogado.

A peculiaridade essencial reside no fato de que o núcleo essencial da advocacia permanece sendo a prestação de serviço técnico postulatório e consultivo, revestido de função pública e indispensabilidade à administração da Justiça (art. 133 da Constituição Federal de 1988 e art. 2º da Lei nº 8.906/1994). Por conseguinte, a assimilação de ferramentas de gestão deve ocorrer de forma instrumental: os instrumentos administrativos servem de suporte para a viabilização e organização do trabalho jurídico, jamais podendo se sobrepor aos deveres de independência profissional, sigilo e lealdade contratual.

Conforme assinala a doutrina especializada (Lôbo, 2024), o Estatuto da Advocacia veda a mercantilização da profissão precisamente para evitar que a busca irrestrita pela maximização de lucros comprometa a função social da advocacia. A gestão profissional, portanto, encontra sua validade quando atua como mecanismo de racionalização do trabalho, proporcionando previsibilidade e organização, sem desvirtuar a natureza não empresarial da atividade.

2.1. O Regime Jurídico das Sociedades de Advocacia e os Limites da Lógica Empresarial

A organização societária da advocacia é regida por disciplina legal e regulamentar própria e estrita. O art. 15 da Lei nº 8.906/1994, alterado pela Lei nº 13.247/2016, estabelece que os advogados podem reunir-se em sociedade simples de prestação de serviços de advocacia ou constituir sociedade unipessoal de advocacia. Em ambas as modalidades, a personalidade jurídica adquire-se com o registro aprovado dos atos constitutivos no Conselho Seccional da OAB em cuja base territorial se localiza a sede, sendo vedado o registro no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas ou na Junta Comercial (art. 15, § 1º).

A legislação estatutária estabelece vedações expressas que demarcam a fronteira entre a sociedade de advocacia e a sociedade empresária comum. O § 1º do art. 15 proíbe o registro de sociedades que apresentem forma ou características de sociedade empresária, que adotem denominação de fantasia ou que realizem atividades estranhas à advocacia. Além disso, o § 3º do mesmo artigo impede que o advogado integre mais de uma sociedade de advogados ou sociedade unipessoal de advocacia com sede ou filial na mesma área territorial do respectivo Conselho Seccional. No plano da responsabilidade civil, o art. 17 estipula que, além da sociedade, o sócio responde subsidiária e ilimitadamente pelos danos causados aos clientes por ação ou omissão no exercício da advocacia.

A disciplina das sociedades de advogados é detalhada pelo Provimento nº 170/2016 do CFOAB. Cumpre registrar que o Provimento nº 170/2016 sofreu alterações posteriores, notadamente pelo Provimento nº 172/2016 do CFOAB, que ajustou normas relativas

à composição da razão social, ao registro de filiais e ao funcionamento da sociedade unipessoal de advocacia (OAB, 2016). Esses provimentos reafirmam que a administração da sociedade deve ser exercida exclusivamente por advogado inscrito, admitindo-se a delegação apenas de tarefas operacionais e executivas de suporte administrativo.

Analisando a estrutura jurídica sob a perspectiva do Direito Empresarial, autores como Mamede (2024) e Coelho (2024) destacam a importância da organização de fatores de produção para a caracterização do estabelecimento empresarial. Ocorre que tal conceituação (prevista no art. 966 do Código Civil) é expressamente afastada para os profissionais liberais e para a advocacia por força do regime especial da Lei nº 8.906/1994. A utilização da doutrina empresarial nesta pesquisa presta-se, pois, exclusivamente ao estudo dos conceitos gerais de eficiência e planejamento organizacional, devendo-se frisar que as sociedades de advogados e às sociedades unipessoais mantêm natureza civil simples.

Importa destacar, ainda, que a opção pela constituição de pessoa jurídica (sociedade simples ou unipessoal) atende a critérios de organização e planejamento tributário. O art. 15, § 9º, do Estatuto da Advocacia dispõe que a tributação das receitas da sociedade de advogados e da sociedade unipessoal observará as alíquotas e condições previstas em lei específica sobre a parcela da receita que efetivamente lhes couber (BRASIL, 1994). Todavia, não se pode deduzir que a simples formalização da pessoa jurídica seja garantia de sucesso financeiro, uma vez que a viabilidade econômica depende da gestão efetiva de custos, volume de demandas e precificação adequada dos honorários.

2.2. Planejamento, Controle Financeiro e Sustentabilidade Econômica

Para os fins deste trabalho, o conceito de sustentabilidade econômica não é empregado como garantia de obtenção de lucro elevado, mas sim em sentido organizacional de perenidade: a capacidade de o escritório manter suas atividades de maneira estruturada, com equilíbrio entre receitas e despesas, controle rigoroso de custos operacionais, adimplemento regular de suas obrigações e capacidade de planejamento para investimentos futuros. Esta delimitação conceitual faz-se indispensável porque, no âmbito de uma pesquisa bibliográfica e documental, não se dispõe de dados contábeis empíricos para aferir índices de rentabilidade de bancas jurídicas.

Na ciência administrativa, o planejamento e o controle financeiro constituem pilares fundamentais da gestão eficiente (Chiavenato, 2020). Aplicados ao escritório de advocacia, tais conceitos traduzem-se em práticas como: a) elaboração de orçamento anual e fluxo de caixa projetado; b) separação rígida entre as finanças pessoais dos sócios/advogados e o patrimônio da sociedade; c) acompanhamento sistemático de custos fixos (aluguel, software, folha) e variáveis (custas, deslocamentos); d) gestão de contratos de honorários e controle do inadimplemento; e) formação de reservas de emergência.

O controle financeiro possui caráter instrumental e pedagógico. O conhecimento detalhado do custo da hora de trabalho advocatício fornece subsídios para a fixação consciente de honorários, evitando tanto a cobrança aviltante vedada pelo Código de Ética e Disciplina quanto a estipulação de valores incompatíveis com a realidade do

mercado. Contudo, o planejamento financeiro não altera a natureza do serviço nem assegura, por si só, a captação de clientes, devendo funcionar como ferramenta de tomada de decisão.

Importa ratificar a necessidade de rigor na redação acadêmica ao examinar o impacto normativo nas finanças do escritório. É preciso evitar generalizações inadequadas: ao analisar a incidência tributária e a organização contábil facultada pelo art. 15, § 9º, do Estatuto da Advocacia, compreende-se a relevância do planejamento fiscal, sem permitir, contudo, que o artigo apresente uma conclusão tributária universal aplicável de forma idêntica a todas as estruturas advocatícias.

2.3. Gestão de Pessoas, Processos Internos e Tecnologia

A gestão profissional abrange igualmente a coordenação de recursos humanos e a otimização de processos de trabalho. Em escritórios que contam com equipes compostas por advogados associados, estagiários e colaboradores administrativos, a definição clara de funções, a padronização de procedimentos e o acompanhamento de metas operacionais reduzem ruídos e falhas de comunicação. Chiavenato (2020) destaca que a gestão de pessoas envolve o alinhamento entre os objetivos individuais e os propósitos da organização.

No âmbito da organização interna, o Provimento nº 170/2016 do CFOAB reitera que a gestão da sociedade cabe aos sócios advogados, admitindo a delegação de atos operacionais a colaboradores administrativos (OAB, 2016). Cumpre notar que os atos privativos da advocacia (art. 1º da Lei nº 8.906/1994), como a

consultoria, a petição e a representação judicial, continuam sendo de responsabilidade pessoal e indelegável do advogado.

A transformação digital introduz recursos tecnológicos avançados na rotina dos escritórios, tais como softwares de gestão processual, sistemas de jurimetria, plataformas de assinatura eletrônica e ferramentas de inteligência artificial generativa. Susskind (2017) observa que a tecnologia atua como vetor de reconfiguração das profissões jurídicas, automatizando tarefas repetitivas e exigindo novas competências do profissional contemporâneo.

No tocante à responsabilidade profissional decorrente do uso de tecnologia e inteligência artificial, faz-se necessária uma fundamentação normativa precisa para evitar tratar interpretações como se fossem texto expresso de lei. No regulamento oficial da OAB, o Provimento nº 205/2021 estabelece, em seu Anexo Único, que a utilização de recursos tecnológicos é permitida para auxiliar o advogado a obter maior eficiência, devendo, contudo, observar como limite expresso a impossibilidade de suprimir a imagem, o poder decisório e as responsabilidades do profissional (OAB, 2021). Desse modo, no que tange a sistemas autônomos ou inteligência artificial generativa, a vedação ao uso desmedido ou sem revisão técnica fundamenta-se nos deveres gerais de diligência (art. 34, XXIV da Lei 8.906/94), sigilo profissional (art.º 34, VII) e responsabilidade pessoal pelos atos praticados (art. 17).

2.4. Marketing Jurídico, Posicionamento Profissional e Limites Éticos

A comunicação institucional e o posicionamento profissional constituem dimensões relevantes da gestão contemporânea. Diante

da expansão dos meios digitais de comunicação, o escritório de advocacia necessita estruturar sua presença pública de maneira organizada. Entretanto, diversamente das atividades comerciais ordinárias, a advocacia submete-se a restrições éticas e regulamentares estritas no campo publicitário.

O Provimento nº 205/2021 do CFOAB disciplina expressamente o marketing jurídico, definindo-o como a utilização de estratégias planejadas para alcançar objetivos no exercício da advocacia (art.º 2º, I), e o marketing de conteúdos jurídicos, focado na divulgação de informações técnicas para consolidar a presença profissional (art.º 2º, II). O art.º 3º do Provimento dispõe que a publicidade profissional deve possuir caráter meramente informativo e primar pela descrição e sobriedade, vedando a captação de clientela e a mercantilização da profissão (OAB, 2021).

A fim de conferir fundamentação específica e afastar afirmações genéricas, cumpre indicar os dispositivos normativos que regem as permissões e proibições no marketing jurídico:

- a. Publicidade Ativa e Passiva: O Provimento nº 205/2021 distingue a publicidade ativa (alcança número indeterminado de pessoas sem prévia busca, art.º 2º, VI) da publicidade passiva (atinge público certo que buscou a informação, art.º 2º, VII). O art.º 4º autoriza o uso de publicidade de conteúdo jurídico, ativa ou passiva, nos meios de comunicação permitidos, desde que ausente a mercantilização e o emprego excessivo de recursos financeiros.
- b. Vedações Expressas: O art.º 3º do Provimento nº 205/2021 proíbe expressamente: a referência a valores de honorários,

forma de pagamento ou gratuidade como meio de captação (inciso I); a veiculação de informações enganosas (inciso II); o anúncio de especialidades sem título comprovado (inciso III); a utilização de expressões persuasivas ou de autoengrandecimento (inciso IV); e a distribuição indiscriminada de brindes (inciso V). Ademais, o art.º 6º proíbe a divulgação de dimensões físicas do escritório e a promessa de resultados, enquanto o Parágrafo Único do art.º 6º veda expressamente a ostentação de bens relativos ao exercício ou não da profissão (como veículos, viagens e itens de luxo) em peças publicitárias.

c. Captação Ilícita e Mercantilização: Tais proibições harmonizam-se com a tipificação da infração disciplinar prevista no art.º 34, inciso IV, do Estatuto da Advocacia (Lei nº 8.906/1994) angariar ou captar causas, com ou sem a intervenção de terceiros e com os art.º 39 a 47 do Código de Ética e Disciplina da OAB.

d. Ferramentas Específicas no Anexo Único: O Anexo Único do Provimento nº 205/2021 estabelece critérios detalhados para ferramentas digitais: autoriza o uso de links patrocinados em buscadores (Google Ads) apenas de forma passiva (responsivo a busca iniciada pelo usuário); permite o uso de Chatbots para triagem inicial e coleta de dados sem afastar a pessoalidade; e veda a veiculação de anúncios em plataformas de vídeo ostensivas ou mala direta indiscriminada a não clientes (OAB, 2021).

3. RESULTADOS E ANÁLISES

A análise bibliográfica e documental realizada permite sistematizar os resultados da pesquisa em quatro dimensões estruturantes: organização administrativa, conformidade societária, sustentabilidade econômica e balizas ético-normativas.

Primeiramente, no plano administrativo, constata-se a plena compatibilidade entre as ferramentas de gestão organizacional (planejamento, controle financeiro, gestão de pessoas e processos) e o exercício da advocacia. A doutrina de Administração (Drucker, 1973; Chiavenato, 2020) oferece conceitos que auxiliam na estruturação de rotinas internas. O resultado identificado indica que a gestão atua como atividade de suporte à atividade jurídica, promovendo organização e previsibilidade sem alterar a natureza civil não empresarial da profissão.

Em segundo lugar, sob a perspectiva societária, a análise da Lei nº 8.906/1994 (arts. 15 a 17) e dos Provimentos nº 170/2016 e 172/2016 do CFOAB demonstra que a formalização de sociedades advocatícias e sociedades unipessoais assegura personalidade jurídica e possibilita planejamento contábil, mas preserva a vedação absoluta à adoção de forma ou características empresariais. Assim, profissionalizar a gestão do escritório não equivale a empresariar a sociedade de advogados.

Em terceiro lugar, no que se refere à sustentabilidade econômica, os resultados apontam que a utilização de orçamento, fluxo de caixa e precificação consciente contribui para a racionalização administrativa. Contudo, em estrita observância à metodologia de pesquisa documental adotada, ressalta-se que não é possível afirmar documentalmente que a gestão profissional produza, de forma causal e automática, o aumento do faturamento ou da lucratividade

do escritório. O ganho proporcionado reside na redução de desperdícios e no aumento da previsibilidade operacional.

Por fim, no campo tecnológico e ético, os resultados revelam que o Provimento nº 205/2021 do CFOAB criou um arcabouço normativo que permite a utilização de tecnologia e marketing jurídico de conteúdo, condicionando-os ao respeito à sobriedade, à discrição e à preservação da responsabilidade e do poder decisório pessoal do advogado (art.º 3º e 6º e Anexo Único).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou responder ao problema de pesquisa concernente à medida em que a adoção de práticas de gestão profissional pode contribuir para a sustentabilidade econômica dos escritórios de advocacia sem contrariar o regime jurídico e ético aplicável à profissão. O objetivo geral foi alcançado mediante a análise minuciosa dos limites normativos impostos ao exercício da atividade e das ferramentas administrativas compatíveis com a advocacia.

A pesquisa documental e bibliográfica permitiu concluir que a gestão profissional é perfeitamente compatível com a advocacia quando compreendida como conjunto de instrumentos voltados à racionalização dos recursos organizacionais. O planejamento estratégico, o controle financeiro, a gestão de equipes, a utilização consciente da tecnologia e o marketing jurídico informativo constituem mecanismos legítimos de apoio ao exercício profissional.

Todavia, a pesquisa evidencia um limite intransponível: a advocacia não se submete à lógica empresarial comercial. O Estatuto da Advocacia (Lei nº 8.906/1994) e os Provimentos do CFOAB

(notadamente os Provimentos nº 170/2016, nº 172/2016 e nº 205/2021) impõem restrições estritas quanto à forma societária, proíbem a mercantilização e a captação ilícita e condicionam o uso da tecnologia à preservação do poder decisório e da responsabilidade indelegável do advogado.

Quanto à sustentabilidade econômica, reitera-se a postura de cautela científica adotada ao longo do trabalho. Por se tratar de estudo qualitativo de matriz bibliográfica e documental, destituído de pesquisa empírica ou exame de dados contábeis amostrais, não se dispõe de base suficiente para afirmar que a adoção de técnicas de gestão, a constituição de sociedade unipessoal ou o emprego de marketing digital produzam, por si sós, maior rentabilidade ou aumento de faturamento. O que a pesquisa autoriza sustentar é que tais práticas oferecem instrumentos de organização, eficiência e mitigação de riscos administrativos.

Como limitação do estudo, aponta-se o caráter eminentemente normativo e doutrinário da abordagem. Recomenda-se para trabalhos futuros a realização de pesquisas empíricas de campo junto a escritórios de diferentes portes, utilizando indicadores quantitativos para avaliar o impacto prático de ferramentas específicas de gestão na continuidade financeira das bancas advocatícias.

Conclui-se, em síntese, que a gestão profissional constitui dimensão complementar e indispensável à sustentabilidade dos escritórios de advocacia contemporâneos, desde que exercida de forma estritamente subordinada aos princípios éticos, jurídicos e institucionais que regem a nobre função da advocacia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 set. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 25 set. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.247, de 12 de janeiro de 2016. Altera a Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 - Estatuto da Advocacia. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13247.htm. Acesso em: 25 set. 2026.

BRASIL. Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Acesso em: 25 set. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de direito comercial: direito de empresa. 34. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2024.

DRUCKER, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973.

LÔBO, Paulo. *Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB*. 16. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2024.

MAMEDE, Gladston. *Manual de direito empresarial*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Conselho Federal. Provimento nº 170, de 24 de setembro de 2016. Dispõe sobre as sociedades de advogados e as sociedades unipessoais de advocacia. Brasília, DF: CFOAB, 2016. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/170-2016>. Acesso em: 25 set. 2026.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Conselho Federal. Provimento nº 172, de 19 de outubro de 2016. Altera dispositivos do Provimento nº 170/2016-CFOAB. Brasília, DF: CFOAB, 2016. Disponível em: <https://www.oab.org.br>. Acesso em: 25 set. 2026.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Conselho Federal. Provimento nº 205, de 15 de julho de 2021. Dispõe sobre a publicidade e a informação da advocacia. Brasília, DF: CFOAB, 2021. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/205-2021>. Acesso em: 25 set. 2026.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Conselho Federal. Resolução nº 02/2015. Código de Ética e Disciplina da OAB. Brasília, DF: CFOAB, 2015. Disponível em: <https://www.oab.org.br>. Acesso em: 25 set. 2026.

SUSSKIND, Richard. Tomorrow's lawyers: an introduction to your future. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

¹ Acadêmico do curso de Bacharelado em Direito da Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Administradora, Advogada, Psicóloga e Teóloga. Especialista em Docência do Ensino Superior e em Gestão e Legislação Tributária. Docente da Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)