

O tempo dos escritórios: da banca individual às grandes firmas

Autor(a): Egon Bockmann Moreira

Publicado em: 03 de novembro de 2025

Publicação: jota_import

Link JurisTube: <https://juristube.com.br/colunistas/egon-bockmann-moreira/o-tempo-dos-escritorios-da-banca-individual-as-grandes-firmas>

Fonte original:

<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-tempo-dos-escritorios-da-banca-individual-as-grandes-firmas>

Identificador citável: juristube.com.br/colunistas/egon-bockmann-moreira/o-tempo-dos-escritorios-da-banca-individual-as-grandes-firmas#ep-a5a891ac

Resumo

Evolução da advocacia revela o desafio de conciliar modelos empresariais com a preservação da identidade e vínculo humano

Texto integral

Quando comecei a advogar, no século passado, vários escritórios de advocacia eram a extensão da casa de seus sócios. Poucas salas, armários escuros com uma mistura de livros novos e antigos, organizados segundo a memória do dono, máquinas de escrever e cinzeiros. O telefone soava poucas vezes ao dia. O advogado entrava na sala, se apresentava pelo nome e exercia sua profissão individualmente. As causas eram menos numerosas, mas bem pessoais: o cliente sentava-se, explicava o problema, e a relação se construía a partir da voz e do olhar. Os juízes sabiam quem éramos e com quem trabalhávamos. Todos – ou quase todos – se reconheciam no Fórum (ou nas livrarias). Era um ofício artesanal, *intuitu personae*, sustentado por reputação e palavra. Poucos eram os escritórios mais longevos do que seus fundadores. Com o passar do tempo, e num ritmo impreciso, a paisagem se transformou. A multiplicação das normas, a especialização dos temas e a ampliação dos mercados tornaram insuficiente o modelo individual. A advocacia local, que cabia em uma sala, passou a exigir estrutura, coordenação e resposta imediata. Vieram as bancas de médio porte, depois as firmas quase-empresariais e, por fim, dezenas de organizações com centenas de advogados que se espalharam pelo mundo. Isso tudo aconteceu como muitas coisas acontecem na vida: rápido e devagar. “Como foi que você faliu?, Bill perguntou. De duas maneiras, respondeu Mike, primeiro lentamente e, depois, de um só golpe.” Essas linhas do *O sol também se levanta*, obra-prima de Hemingway, descrevem como se deu o crescimento e a multiplicação dos grandes escritórios de advocacia brasileiros: lentamente e de um só golpe. Então, as portas de madeira deram lugar às fachadas de vidro, às logomarcas de design estudado, à dispensa das gravatas, ao trabalho em poltronas de aviões e ao home-office. O sobrenome do fundador cedeu espaço à marca coletiva - uma sucessão de vogais e consoantes – e, com ela, à racionalidade da gestão de pessoas e processos. Não me parece que essa transição tenha sido fruto de vaidade ou de modismo, mas tem causas econômicas e institucionais razoavelmente bem definidas. As empresas se tornaram complexas, as regulações se multiplicaram, os litígios aumentaram em valor e repercussão. Os tribunais cresceram e se multiplicaram. O cliente

corporativo passou a exigir disponibilidade contínua, atendimento integrado, especialização técnica e padronização de condutas. As formas de comunicação instantânea – a crueldade do WhatsApp, que não respeita horários – a fazer com que tudo tenha de ser lido e respondido de modo breve, fugaz, em torrentes de pequenos monólogos. Não se olha no olho, mas na tela do celular. A advocacia entendeu o que se passava e reagiu criando estruturas compatíveis com essa demanda. O escritório deixou de ser apenas um espaço de trabalho para se converter em organização empresarial, com governança, controladoria, categorias de profissionais, metas e métricas de produtividade. A racionalidade das grandes firmas de advocacia parece ser a da eficiência: coordenação de saberes, divisão de tarefas, gestão de riscos, receitas projetadas e remuneração com base em performance e captação. Nada disso é negativo em si. Permitiu que advogados e advogadas se tornassem interlocutores das maiores decisões empresariais e governamentais do país. Mas toda essa racionalidade de grandes negócios carrega um preço: as métricas e o controle substituíram a autonomia; a marca coletiva apagou a identidade pessoal; a estabilidade foi transformada em sucessão interminável de advogados e advogadas. A pessoa, que antes respondia apenas por suas convicções mais íntimas perante o seu cliente, passou a representar um conjunto institucional de políticas e procedimentos. O gesto de escrever uma petição, fazer uma audiência ou orientar um cliente tornou-se, muitas vezes, parte de um processo industrial despersonalizado de produção jurídica. Há ganhos evidentes: clientes de envergadura, receitas colossais, qualidade constante, previsibilidade, integração multidisciplinar. Mas, também, pode haver perdas que não podem ser ignoradas. A primeira delas talvez seja a distância humana e a *secura* das vivências. Aquele vínculo personalíssimo, que nascia da escuta ativa e do conselho ponderado, foi substituído por fluxos de comunicação eletrônica impessoais, planilhas e reuniões com minuto para acabar. A segunda é a dispersão da responsabilidade intelectual: poucos sabem, de fato, quem concebeu a solução, elaborou a estratégia ou redigiu o documento. O trabalho coletivo é essencial, mas pode dissolver a autoria e, com ela, a consciência – e o orgulho – do ofício. Pode vir a neutralizar sentimentos que me parecem tão caros à advocacia. Advogadas e advogados sempre viveram da confiança e da ética. Quando o cliente deixava um caso sobre a mesa, acreditava só naquela pessoa a quem entregava o seu destino. O tempo das grandes firmas inverteu, em parte, essa lógica: hoje se confia na estrutura, na capacidade de gerenciamento, na equipe e na reputação institucional de uma sigla. É natural que seja assim (seria ilusório desejar o retorno a um imaginado passado que não voltará jamais). O que importa é não perder de vista o sentido da profissão: oferecer orientação técnica e ética em nome do direito, e não apenas prestar um serviço eficiente pautado pelo volume de horas “biladas” (esse horrível anglicismo que hoje nos persegue). A advocacia brasileira pode estar a atravessar, portanto, um paradoxo. Precisa das grandes firmas, que garantem escala, sofisticação e presença internacional. Mas, igualmente, necessita preservar o espírito das bancas pequenas, em que o advogado respondia pessoalmente por cada linha escrita e orgulhava-se de seus arroubos criativos, sendo identificado e identificando-se com o seu próprio trabalho. O desafio talvez esteja em conciliar essas dimensões: construir organizações que não percam a delicadeza do gesto individual, que saibam ser grandes sem se tornarem anônimas. Em que as pessoas valham mais dos que as métricas de performance. Depois de tantos anos, quem sabe o melhor escritório persista sendo aquele em que ainda se pode reconhecer pelo nome o advogado que entra na sala.

Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

ABNT (NBR 6023:2018)

MOREIRA, Egon Bockmann. O tempo dos escritórios: da banca individual às grandes firmas. *jota_import*, 3 nov. 2025. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-tempo-dos-escritorios-da-banca-individual-as-grandes-firmas>. Acesso via: JurisTube — Acervo Digital de Direito. Disponível em: <https://juristube.com.br/colonistas/egon-bockmann-moreira/o-tempo-dos-escritorios-da-banca-individual-as-grandes-firmas>. Acesso em: 26 set. 2026.

APA 7ª edição

Moreira, E. B. (2025, November 3). O tempo dos escritórios: da banca individual às grandes firmas. **jota_import**. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-tempo-dos-escritorios-da-banca-individual-as-grandes-firmas>

Chicago Author-Date (17ª ed.)

MOREIRA, Egon Bockmann. 2025. "O tempo dos escritórios: da banca individual às grandes firmas." **jota_import**, November 03. <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-tempo-dos-escritorios-da-banca-individual-as-grandes-firmas>

BibTeX

```
@article{egon-bockmann-moreira-o-tempo-dos-escrit-rios-da-banca-individ-2025,  
  author = {Moreira, Egon Bockmann},  
  title = {O tempo dos escritórios: da banca individual às grandes firmas},  
  journal = {jota_import},  
  year = {2025},  
  url = {https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-tempo-dos-escritorios-da-banca-individual-as-grandes-firmas},  
  urldate = {2025-11-03}  
}
```



Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

Termos completos:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>