

GESTÃO EMPRESARIAL DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA NA CIDADE DE NATAL

Fernando Varela de Albuquerque Mosca¹
Maria Valéria Pereira de Araújo²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar determinados aspectos da gestão empresarial presente em alguns escritórios de advocacia localizados na cidade de Natal/RN. Inicialmente serão apresentados alguns conceitos básicos referentes ao planejamento estratégico, gestão de processos, gestão de custos e gestão de recursos humanos. Em seguida, será exposto como esses ambientes de trabalho se estruturam e como utilizam em sua administração as técnicas gerenciais relativas ao planejamento estratégico, tecnologia da informação, gestão do conhecimento, gestão dos recursos humanos, gestão dos custos e gestão de processos. Por fim, serão apontados os principais problemas administrativos identificados pelos sócios dos escritórios. Foram pesquisados 30 escritórios de advocacia de pequeno, médio e grande porte localizados nas zonas leste e sul da cidade de Natal/RN. Os resultados mostram que, de maneira geral, a gestão empresarial eficiente e eficaz ainda é incipiente nas empresas pesquisadas, o que revela uma ampla oportunidade na exploração e desenvolvimento de competências organizacionais dentro dos escritórios de advocacia.

Palavras chaves: Gestão empresarial. Gestão de processos. Gestão de custos. Gestão de recursos humanos. Escritórios de advocacia.

ABSTRACT

This essay aims to identify certain aspects of business management present in some law firms located in the city of Natal/RN. First we introduce some basic concepts related to strategic planning, process management, cost management and human resource management. Then, it will be exposed how these work environments are structured and how they use their administration management techniques when related to strategic planning, information technology, knowledge management, human resource management, cost management and process management. Finally, will be appointed the main administrative problems identified by members of the offices. We surveyed 30 law firms in small, medium and large companies located in east and south areas of the city of Natal/RN. The results show that, in general, the efficient and effective business management is still incipient in the companies surveyed, revealing an ample opportunity in the exploration and development of organizational skills within law firms.

Keywords: Corporate governance. Management processes. Management costs. Human resource management. Law firms.

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: fernandomosca1@hotmail.com

² Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Mestre e Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: valeriaraujo@ymail.com

1 INTRODUÇÃO

A concorrência no mercado jurídico brasileiro é maior a cada dia. Segundo dados do Ministério da Previdência Social, ao final de 2010, o Brasil contava com cerca de 11.400 (onze mil e quatrocentos) escritórios de advocacia.

Segundo o levantamento realizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), são cerca de 800.000 (oitocentos mil) advogados inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), totalizando aproximadamente 357 advogados para cada 100 mil habitantes, uma relação per capita somente menor que a norte-americana (372 advogados para 100 mil habitantes), mesmo tendo uma sociedade menos litigiosa e um PIB per capita significativamente menor (AKAMINE, 2012, p. 29).

Neste sentido, é interessante destacar as expressões utilizadas pelos autores no livro “A Estratégia do Oceano Azul”. Neste a expressão “oceano vermelho” é usada para designar um mercado altamente competitivo – como o mercado jurídico brasileiro atualmente – ao passo que o “oceano azul” seria aquele no qual a concorrência é escassa (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A analogia é bastante oportuna, pois em um oceano repleto de tubarões a luta pela sobrevivência será exasperada, pois é provável que haja escassez de alimento, assim como em um mercado muito concorrente, a disputa pelo mercado consumidor será cada vez mais acirrada.

Por outro lado, em um oceano com poucos tubarões, a batalha pela sobrevivência será mais branda, pois a concorrência será pequena. Entretanto, encontrar oceanos azuis não é fácil e, mesmo que se encontre, não deve durar muito tempo, uma vez que a tendência é que novos concorrentes encontrem o mesmo oceano azul, tornando-o, com o tempo, igualmente vermelho.

Assim, o mercado jurídico brasileiro, conforme foi demonstrado inicialmente, encontra-se atualmente em um nível de alta competitividade e, mesmo nas áreas mais específicas do direito, o cenário apresenta uma disputa cada vez mais árdua tanto pela manutenção de seus clientes quanto pela conquista de um novo mercado consumidor.

Diante desse cenário de alta competitividade no mercado jurídico, o presente estudo tem como objetivo geral identificar alguns aspectos da gestão empresarial dos escritórios de advocacia localizados na cidade de Natal/RN.

De forma específica, será identificado como essas organizações se comportam perante (I) a definição de sua visão, metas e estratégias; (II) o arranjo de sua organização, processos e estrutura; (III) o gerenciamento de seus custos, da tecnologia da informação e do conhecimento; e, a administração de seus recursos humanos.

Serão também expostos os principais problemas administrativos apontados pelos sócios dos escritórios na condução de seus negócios, bem como será proposta uma nova forma de pensar o gerenciamento dos escritórios de advocacia.

Sobre a metodologia do trabalho, inicialmente destaca-se que foram aplicados 30 (trinta) questionários com 19 (dezenove) perguntas de múltipla escolha e 1 (uma) discursiva em escritórios de pequeno, médio e grande porte localizados nas zonas leste e sul da Cidade de Natal. O detalhamento da aplicação será tratado de maneira precisa mais adiante.

Este estudo mostra-se relevante na medida em que, diante de toda a competitividade existente no mercado jurídico, a utilização de ferramentas de gestão empresarial torna-se um caminho fundamental para que os escritórios possam apresentar diferenciais em relação aos seus concorrentes.

É claro que um escritório de advocacia necessita primordialmente de bons profissionais da área jurídica que possam desenvolver teses jurídicas inovadoras para seus presentes e possíveis clientes, mas se esses ambientes de trabalho não forem bem gerenciados, será muito difícil que haja realmente um ambiente laboral propício para um desenvolvimento profissional e intelectual de seus participantes.

A formulação de um planejamento estratégico, a definição de metas e objetivos, o gerenciamento dos custos, o mapeamento das atividades de cada colaborador, um ótimo atendimento ao cliente, uma adequada política que incentive os recursos humanos, dentre outros diversos aspectos, são fundamentais para que qualquer escritório possa se destacar nesse mercado jurídico de alta concorrência.

Não é incomum encontrar sócios que ainda olhem para a implementação de tais ferramentas com certa desconfiança, sempre justificando que elas aumentariam demasiadamente os custos e que seus escritórios até então sempre sobreviveram muito bem sem elas.

Entretanto, tal discurso não encontra mais espaço no cenário atual, pois é cada vez mais urgente que os escritórios de advocacia apresentem diferenciais

competitivos para ganharem espaço nesse mercado de alta concorrência, sendo o domínio das ferramentas da gestão empresarial uma excelente opção para isso.

O presente artigo é composto das seguintes partes: Referencial teórico (2), Metodologia (3), Resultados obtidos (4) e Considerações finais (5).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão empresarial de uma empresa compreende diversos assuntos como planejamento estratégico, liderança, políticas econômicas, gestão de recursos humanos, contabilidade gerencial, administração financeira, gestão de custos, marketing, ética empresarial, logística, gestão da qualidade, comportamento organizacional, gestão de processo, dentre outros.

Neste trabalho serão apresentados apenas alguns dos principais aspectos relativos à gestão empresarial, escolhidos de acordo com sua adequação à pesquisa que foi realizada sobre os escritórios de advocacia, conforme será visto a seguir.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Inicialmente, antes de abordar diretamente a temática do planejamento estratégico, torna-se relevante tratar de um tema precedente, qual seja o que se entende por estratégia.

Para Porter (JÚLIO; SALIBI NETO, 2002. p. 28), a estratégia é uma forma de fixar limites, pois tal demarcação acelera o crescimento. Segundo o autor, uma breve revisão da história das empresas provará que o êxito veio para aquelas que fixaram limites claros, ao passo que ficar vagando sem rumo e oferecendo de tudo um pouco limitará bastante as oportunidades.

Assevera ainda o autor que (JÚLIO; SALIBI NETO, 2002. p. 28-29):

Estratégia é sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades, de quais clientes, a empresa quer satisfazer. Essa é uma forma fundamentalmente diferente de ver um negócio. Todos aprendemos que precisamos responder às necessidades do cliente, obter o máximo de informações sobre ele e ouvir seus comentários.

No sentido consequente ao que se entende por estratégia, existe o planejamento estratégico como um importante instrumento de gestão para as

organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

O objetivo do planejamento estratégico é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municiie de informações para a tomada de decisão. Para isso, é necessário que a empresa realize um diagnóstico estratégico para se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

A análise das forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, bem como a definição das diretrizes organizacionais (visão, missão, valores e objetivos) são fundamentais para que qualquer negócio possa se planejar a médio e longo prazo.

De acordo com Oliveira (apud SELEM, 2010, p. 71), o escopo do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, tornando a tomada de decisão mais rápida, coerente, eficiente e eficaz.

Assim, como em qualquer outro negócio, tal planejamento revela-se de extrema importância para os escritórios de advocacia, uma vez que proporciona para essas empresas a possibilidade de analisar com mais profundidade sua própria estrutura, como também seu posicionamento perante o mercado em que atua. Tudo isso, faz com que o escritório possa responder de forma mais segura e acertada perante as incertezas inerentes ao cenário externo, bem como possa sempre aperfeiçoar o ambiente interno, tornando-se cada vez mais competitivo.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados) interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto.

A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos.

É fundamental que sejam conhecidos os clientes desses processos, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca de atendimento desses critérios. Mas afinal o que é processo e como a sua gestão pode agregar valor para as empresas?

As definições de processos são inúmeras. Segunda a Norma NBR ISO 9000:2000 é o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). Para Rohit Ramaswamy são sequências de atividades necessárias para realizar as transações e prestar determinado serviço. Por fim, para a Gespública é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input* (insumos), adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 13).

Mesmo diante das várias definições, é certo que a agregação de valor está intimamente relacionada com a razão para a existência de um processo em uma empresa, pois quanto maior for o valor agregado de seus processos, maior será o lucro.

Segundo Porter (apud MACIEIRA; MARANHÃO, 2010, p. 20), o valor de um produto é “o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes fornece”. Neste sentido, é importante enfatizar que o valor será sempre um atributo fixado pelo cliente e não pela organização que desenvolve o produto ou serviço.

Assim, o processo somente irá agregar valor quando ele atender às expectativas e necessidades dos clientes, visto que estes devem ser os destinatários dos processos desenvolvidos pelas empresas.

No caso dos escritórios de advocacia, uma atividade destinada exclusivamente à prestação de serviços, fica claro que quanto melhor estruturada estiver a gestão de processos nesses ambientes de trabalho, maior será a qualidade dos serviços prestados ao clientes e, portanto, maior será a agregação de valor.

2.3 GESTÃO DE CUSTOS

Dentre as diversas funções que uma empresa pode possuir, a função econômica pode até não ser a principal, mas é imprescindível para sua existência, uma vez que a obtenção do lucro é a exigência maior de qualquer atividade econômica.

Neste sentido, a boa gestão de custos tem seu grande objetivo na maximização dos lucros, e para isso necessita de uma transformação comportamental dentro das empresas alicerçada na prática efetiva de uma nova cultura de custos, consubstanciada em técnicas modernas de produção e de administração de recursos humanos e financeiros (MENDES, 2002, p. 50).

É preciso ter em mente que, em qualquer circunstância, é sempre possível conter custos, seja pela racionalidade das tarefas, pelo combate implacável aos desperdícios e pela eliminação dos supérfluos.

Um adequado plano estratégico com o objetivo de conter custos deve sempre focar nas mudanças de processos e comportamentos, pois estes fatores estão presentes em todos os setores de uma empresa e permeiam todo o funcionamento da organização.

Assim como nas demais organizações, nos escritório de advocacia, a gestão de custos não deve ser tratada de modo indiferente, uma vez que o lucro não está associado apenas às máximas receitas, mas, principalmente, aos custos mínimos.

Para isso, é preciso saber exatamente os custos que o escritório possui e separá-los de acordo com sua relevância. Os de menor importância devem ser eliminados de forma imediata, ao passo que em relação aos de importância elevada deve ser feita uma análise para saber até que ponto eles podem ser reduzidos, tendo sempre o cuidado de não prejudicar os procedimentos internos do escritório já estabelecidos.

Neste sentido, Hipólito afirma que (2011, p. 69):

Geralmente a falta de planejamento costuma ser a resposta para a maioria dos casos de aumento de custos. Nada funciona adequadamente se não houve organização e um excelente planejamento financeiro e definição dos procedimentos financeiros.

Entretanto, é também oportuno destacar a importância de ratear os custos que cada contrato gera para o escritório, pois só assim será possível estabelecer a rentabilidade de cada cliente para o escritório.

Não é incomum alguns escritórios apenas reunirem suas receitas e despesas de forma indistinta e, em seguida, somente fazer uma mera subtração das primeiras com as últimas para apurar o lucro.

Tal simples procedimento impede que sejam observados quais são os contratos que proporcionam os maiores retornos financeiros para a organização, possibilitando, assim, uma melhor tomada de decisões estratégicas.

2.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, propiciando satisfação aos empregados, aumentando a produtividade e garantindo a sobrevivência do negócio.

Tudo isso se torna ainda mais relevante diante do atual cenário de mercado de trabalho, especialmente na área jurídica. Isso porque o aquecimento da economia brasileira aumentou a demanda por serviços jurídicos, incrementando, consequentemente, a demanda por profissionais qualificados.

Por outro lado, o número de cursos jurídicos no país cresceu de forma avassaladora, mas tal crescimento quantitativo não foi acompanhado por aumento da qualidade desses profissionais. Milhares de bacharéis se formam anualmente, mas apenas uma parte consegue habilitar-se para o exercício da advocacia.

Neste sentido, atrair bons profissionais tornou-se algo fundamental para a sobrevivência dos escritórios. Entretanto, não basta apenas atrair, é preciso também reter e desenvolver os talentos para que estes possam acompanhar e contribuir com o desenvolvimento dos escritórios.

Além disso, profissionais satisfeitos geram clientes também satisfeitos. Sobre isso, os autores Heskett, Sasser e Schlesinger (apud AKAMINE, 2012, p. 30) afirmam que existe uma vinculação direta entre a satisfação dos colaboradores de

uma empresa com a satisfação de seus clientes. Tal fenômeno foi denominado de “Espelho de Satisfação”.

Deste modo, percebe-se que uma das formas de investir na captação, na retenção e na rentabilidade dos clientes é investindo na satisfação dos profissionais contratados.

Ademais, apenas profissionais satisfeitos e qualificados não são suficientes para gerar bons resultados em qualquer organização, pois, tendo em vista que ninguém trabalha sozinho, é necessário que tais colaboradores formem equipes de alto desempenho.

Entretanto, existem vários fatores que podem contribuir para o bom rendimento de um grupo, como, por exemplo, o seu tamanho, a grau de motivação de seus membros, a falta de coesão, dificuldades de comunicação, competições internas, dentre outros que devem ser observados e devidamente gerenciados para garantir um ambiente de trabalho sadio e uma equipe eficiente.

Deste modo, percebe-se que os desafios relacionados à gestão dos recursos humanos dentro de uma organização são inúmeros e afetam toda a estrutura, motivos pelos quais tal assunto torna-se tão relevante quanto se trata da gestão empresarial de qualquer empresa, ainda mais nos escritórios de advocacia, onde o capital humano é fundamental para a realização dos seus serviços prestados.

3 METODOLOGIA

Para poder realizar uma análise adequada do atual cenário gerencial no qual os escritórios de advocacia da cidade de Natal se encontram, foi aplicado um questionário em 30 (trinta) escritórios de pequeno, médio e grande porte localizados nas zonas leste e sul da capital com o intuito de investigar os maiores problemas administrativos encontrados nesses ambientes de trabalho.

O questionário intitulado “Pesquisa sobre gestão empresarial dos escritórios de advocacia” teve como objetivo identificar aspectos da gestão dos escritórios de advocacia na cidade de Natal/RN, para tentar mensurar até que ponto essas organizações utilizam as ferramentas gerenciais para melhorar o seu funcionamento.

Cada questionário contava com 19 (dezenove) perguntas de múltipla escolha e 1 (uma) única dissertava na qual deveriam ser elencados os 3 (três) principais problemas administrativos relacionados ao funcionamento do escritório.

Os questionários foram aplicados entre os meses de outubro de 2011 e maio de 2012 e a análise dos dados obtidos será feita por grupos de perguntas, conforme se verifica a seguir.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Tendo em visto tudo que foi exposto, faz-se necessário iniciar a análise de todos os dados que foram obtidos através dos questionários que foram aplicados. As informações serão apresentadas de acordo com os objetivos específicos que foram definidos no início deste estudo. Assim, as respostas serão analisadas em 5 (cinco) grupos distintos, quais sejam: (I) visão, metas e estratégias; (II) organização, processos e estrutura; (III) custos, tecnologia da informação e gestão do conhecimento; (IV) recursos humanos; e, (V) percepção do impacto da gestão e principais problemas.

4.1 VISÃO, METAS E ESTRATÉGIAS

Inicialmente, foi realizado um questionamento fundamental para toda a pesquisa em análise, que pretendia identificar até que ponto os sócios dos escritórios de advocacia acreditam que seus negócios devem possuir uma visão empresarial e, portanto, ser administrados como qualquer outra empresa.

Diane desta indagação, 77% (setenta e sete por cento) dos entrevistados responderam que acreditam totalmente que o escritório deve possuir uma visão empresarial e, neste sentido, devem ser administrados como qualquer outro negócio. Os 23% (vinte e três por centos) restantes responderam que acreditam parcialmente nessa visão empresarial, sendo, portanto, interessante destacar que ninguém respondeu que acredita pouco ou que não acredita em tal visão relacionada aos escritórios de advocacia.

Em seguida, foi questionado se nos escritórios, para um período previamente determinado, havia definição de metas a serem alcançadas e suas respectivas estratégias a serem desenvolvidas. Apenas 30% (trinta por cento) dos entrevistados responderam que havia totalmente o mencionado estabelecimento de metas. Também, de outro lado, 30% (trinta por cento) responderam que tal planejamento ocorria de forma parcial, enquanto que os 40% (quarenta por cento)

restantes responderam que em seus escritórios havia pouco ou não havia planejamento estratégico de suas atividades.

Por fim, com relação ao aspecto da visão, metas e estratégias, foi indagado se as ações eram contingenciadas de acordo com a probabilidade de ganho ou perda. Neste quesito, 50% (cinquenta por cento) responderam que não realizavam esse procedimento de contingenciar as ações ou que apenas algumas eram classificadas com a probabilidade de ganho ou perda. Aqui, apenas 13% (treze por cento) dos entrevistados responderam que todas as ações em seus escritórios eram contingenciadas de acordo com as perspectivas de êxito. Os 37% (trinta e sete por cento) restantes disseram que o contingenciamento das ações ocorria de forma parcial.

Neste primeiro bloco de perguntas já é possível perceber grandes contrastes nos resultados obtidos. Enquanto 77% (setenta e sete por cento) dos entrevistados acreditam totalmente na visão empresarial dos seus escritórios, apenas 30% (trinta por cento) trabalha de forma completa a definição de suas metas e estratégias e somente em 13% (treze por cento) todas as ações são contingenciadas em relação à probabilidade de ganho ou perda.

Ou seja, se por um lado a grande maioria acredita que tais ambientes de trabalho devem possuir uma visão mais voltada para mundo dos negócios, apenas uma pequena parcela de fato conduz seus escritórios de acordo com o ponto de vista que foi apresentado.

4.2 ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E ESTRUTURA

O segundo grupo de perguntas teve início com um questionamento sobre se o escritório possuía um organograma formal com as funções estratégicas bem definidas de todos os seus colaboradores. As respostas a este quesito foram bastante divididas, sendo que 53% (cinquenta e três por cento) dos pesquisados responderam de forma afirmativa sobre a existência do mencionado organograma.

De outro lado, o percentual de 47% (quarenta e sete por cento) dos sócios que responderam negativamente a pergunta descrita acima se mostrou bastante elevado, tendo em vista que tal instrumento revela-se de fundamental importância para a divisão de funções entre todos que trabalham nos escritórios.

Ainda no mesmo sentido, foi questionado se as tarefas de cada colaborador estavam claramente definidas em um fluxograma. Aqui, apenas 30% (trinta por cento) dos sócios responderam que as atividades estavam totalmente mapeadas. Em contrapartida, o percentual dos escritórios que não utilizam o fluxograma ou utilizam pouco somou 50% (cinquenta por cento). Ou seja, metade de todos os escritórios pesquisados não definem de modo claro quais atividades seus colaboradores precisam realizar no dia a dia, o que, provavelmente, deve afetar a eficiência destes na realização de seus trabalhos.

Em seguida, a pesquisa procurou saber se nos escritórios existia algum profissional responsável unicamente pela gestão das atividades administrativas. Sobre isto, 63% (sessenta e três por cento) dos entrevistados responderam que possuíam o profissional mencionado.

Entretanto, é oportuno destacar que não foi questionado se o profissional existente possuía formação adequada para o cargo, nem tampouco se as atividades por ele exercidas estavam mais relacionadas a questões burocráticas ou ligadas também a um nível mais estratégico.

Neste sentido é importante destacar alguns importantes dados obtidos na pesquisa: 67% (sessenta e sete por cento) dos escritórios não possuem uma forma de mensurar os custos (pessoal e material) gerados pelo acompanhamento de cada processo, bem como 70% (setenta por cento) não definem totalmente suas metas e estratégias, e não possuem as suas atividades totalmente mapeadas.

Isso revela que, a ausência na maior parte dos escritórios pesquisados de importantes recursos de gestão empresarial como os citados acima, em oposição a um índice de 63% (sessenta e três por cento) de escritórios que possuem um profissional exclusivamente dedicado às questões administrativas, pode indicar que tal função esteja muito mais relacionada a assuntos burocráticos do que a temas fundamentais a uma ótima gestão empresarial.

Por fim, o último quesito desse grupo de questões procurou saber se os relatórios e as petições produzidas possuíam uma estrutura padronizada. Aqui, os índices foram satisfatórios, na medida em que 60% (sessenta por cento) afirmaram que todos os relatórios e petições feitas obedeciam a um mesmo padrão formal. Em contrapartida, somente 23% (vinte e três por cento) afirmaram que não havia padrão ou que ele era aplicado apenas para alguns relatórios e petições.

4.3 CUSTOS, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste terceiro grupo de questões, primeiramente foi indagado se o escritório possuía alguma forma de mensurar os custos de pessoal e de material gerados pelo acompanhamento de cada processo. Neste sentido, apenas 33%(trinta e três por cento) responderam que tinham sim um modo de mensurar os custos mencionados. Ou seja, 67% (sessenta e sete por cento) dos escritórios pesquisados não possuem uma maneira de controlar os custos gerados pelos acompanhamentos processuais, uma atividade fortemente presente na rotina de qualquer escritório.

Posteriormente, sobre a tecnologia da informação, indagou-se se nos escritórios existia algum software que gerenciasse o acompanhamento dos processos. Neste ponto, 93% (noventa e três por cento) dos entrevistados responderam que possuíam algum sistema tecnológico para organizar os andamentos processuais.

No entanto, logo em seguida foi questionado se o software que estava sendo utilizado atendia às necessidades do escritório. Aqui, apenas 40% (quarenta por cento) dos entrevistados responderam que o software utilizado estava atendendo totalmente às necessidades do escritório. Isto é, apesar de quase a totalidade dos escritórios pesquisados utilizarem algum software para gerenciar seus processos (93%), menos da metade encontra-se totalmente satisfeita com a adequação dos recursos tecnológicos oferecidos (40%).

Tal discrepância apresentada revela o quanto a tecnologia da informação ainda precisa se adaptar às necessidades tecnológicas enfrentadas pelos escritórios de advocacia, na medida em que os sócios, apesar de fazerem uso de recursos tecnológicos em seus ambientes de trabalho, encontram-se carentes quanto aos instrumentos que tais recursos lhe proporcionam.

Também foi questionado se os clientes dos escritórios possuíam alguma ferramenta para acessar os andamentos dos seus processos através da página eletrônica dos próprios escritórios. Nesta ocasião, 77% (setenta e sete por cento) dos entrevistados responderam que não oferecem a referida ferramenta a seus clientes.

Por fim, para encerrar este grupo de questões, foi indagado se havia alguma compilação devidamente organizada de jurisprudências e doutrinas para serem aplicadas nas teses jurídicas mais relevantes e corriqueiras no cotidiano do

escritório. Pretendeu-se com isso avaliar como estava sendo trabalhada a gestão do conhecimento dentro dos escritórios e o resultado mostrou que apenas 20% (vinte por cento) dos ambientes pesquisados possuíam totalmente a referida compilação.

4.4 RECURSOS HUMANOS

Este quarto grupo de questões abordou apenas perguntas relacionadas aos recursos humanos dos escritórios de advocacia.

Primeiramente, foi indagado se o escritório possuía algum plano de cargos e salários para os seus colaboradores. Sobre isso, somente 17% (dezessete por cento) responderam que possuíam o referido plano para todos os colaboradores. Por outro lado, 70% (setenta por cento) disseram que não possuíam ou que possuíam apenas para alguns dos colaboradores um plano de cargos e salários.

Logo em seguida, procurou-se saber se os colaboradores compartilhavam dos bons resultados financeiros do escritório. Nesse quesito, os números também foram extremos. Apenas 23% (vinte e três por cento) responderam que todos os colaboradores compartilhavam dos bons resultados financeiros do escritório. Em oposição, 57% (cinquenta e sete por cento) dos sócios disseram que nenhum ou apenas alguns dos colaboradores compartilhavam dos bons resultados. Aqueles que responderam que a maioria dos colaboradores participava dos resultados positivos representaram 20% (vinte por cento).

O terceiro questionamento feito sobre os recursos humanos quis saber se os entrevistados acreditavam que o crescimento do escritório estava sendo seguido por um crescimento profissional dos colaboradores que dele fazem parte. Aqui, 27% (vinte e sete por cento) responderam que acreditavam totalmente que os colaboradores estavam acompanhando o crescimento do escritório. Os que acreditam pouco ou não acreditam somaram juntos 13% (treze por cento). Neste quesito, o maior percentual dos pesquisados respondeu que acreditam parcialmente no crescimento compartilhado entre escritório e colaboradores, somando 60% (sessenta por cento).

A quarta questão indagou com que frequência as pesquisas de clima organizacional eram aplicadas. Nesse quesito, os números também foram extremos. Aqueles que responderam que tais pesquisas não eram aplicadas somaram 63% (sessenta e três por cento). Em oposição, os 37% (trinta e sete por cento) restantes

dos entrevistados disseram que tais pesquisas eram aplicadas mais de duas vezes por ano, duas vezes por ano ou apenas uma vez por ano.

Em seguida, procurou-se saber com que frequência toda a equipe se reunia para discutir sobre os assuntos mais relevantes relacionados à condução do escritório. Aqui, 63% (sessenta e três por cento) disseram que se reuniam pelo menos uma vez por mês. Os 37% (trinta e sete por cento) restantes afirmaram que se reuniam uma vez a cada três meses, uma vez por semestre, uma vez por ano ou que não havia reuniões com toda a equipe de colaboradores.

Por fim, a pesquisa quis saber se os colaboradores possuíam algum canal permanente para expor suas dificuldades laborais, bem como para sugerir ideias que pudessem contribuir com a solução desses problemas. Neste quesito, 80% (oitenta por cento) responderam que em seus escritórios havia sim algum canal de comunicação permanente para a exposição das dificuldades e proposição de soluções.

4.5 PERCEPÇÃO DO IMPACTO DA GESTÃO E PRINCIPAIS PROBLEMAS

O último grupo de perguntas da pesquisa foi trabalhado de um modo um pouco diferente dos demais. Nele foram feitas apenas duas perguntas: uma de múltipla escolha, assim como as demais, e outra discursiva, na qual o sócio deveria relacionar os três principais problemas administrativos encontrados por ele em seu escritório.

Em relação à questão de múltipla escolha, foi perguntado se o entrevistado acreditava que a existência dos recursos administrativos relacionados ao longo da pesquisa poderiam estimular a motivação e eficiência dos colaboradores e, conseqüentemente, contribuir para um melhor funcionamento do escritório.

Neste item, 83% (oitenta e três por cento) responderam que acreditavam totalmente nos efeitos das ferramentas administrativas mencionadas na pesquisa para otimizar o trabalho dos colaboradores e, em consequência, contribuir para uma melhor gestão do escritório. Aqui, nenhum dos entrevistados respondeu que acreditava pouco ou que não acreditava nos efeitos positivos dos recursos citados, e os 17% (dezessete por cento) restantes disseram que acreditavam parcialmente.

Este índice de 83% (oitenta e três por cento) foi o segundo maior de toda a pesquisa, perdendo apenas para os 93% (noventa e três por cento) que

responderam positivamente sobre a existência de algum software que gerenciasse o acompanhamento dos processos.

Este índice mostra-se excelente, pois revela que os sócios, em sua maioria, apesar de não utilizarem as melhores práticas de gestão em seus ambientes de trabalho (apenas 17% possuem um plano de cargos e salários para todos os colaboradores e somente 13% realizam o contingenciamento de todas as suas ações), eles reconhecem que o uso delas pode contribuir para um melhor funcionamento dos escritórios.

Já em relação à pergunta discursiva, pode-se verificar que as respostas se assemelharam em vários aspectos. A seguir serão listados alguns dos principais problemas apontados pelos sócios na administração de seus escritórios:

- Pouca organização gerencial;
- Inexistência de um plano de metas claro;
- Falta de noção do custo do cliente para o escritório e quantificação dos benefícios financeiros de cada contrato;
- Fazer a equipe trabalhar o máximo possível da mesma forma;
- Ausência de profissional voltado para as questões administrativas;
- Necessidade de contratação de um consultor gerencial/administrativo;
- Gerenciamento das competências dos colaboradores;
- Incutir nos sócios e colaboradores a mentalidade de trabalhar a advocacia como um negócio diante das novas realidades;
- Ausência de metas objetivas para os advogados e colaboradores e de um plano de desenvolvimento do escritório, incluindo ações de marketing que possam aumentar a demanda pelo serviço;
- Pouca disponibilidade e falta de interesse dos colaboradores;
- Atividades muito concentradas;
- Repartição dos trabalhos entre os sócios e os colaboradores;
- Conciliação das atividades administrativas com as atividades finalísticas do escritório;
- Falta de planejamento a médio e longo prazo;
- Colaboradores pouco envolvidos com as atividades do escritório;
- Modelos administrativos distantes da realidade dos escritórios de advocacia;

- Estruturar uma mudança gerencial e de cultura organizacional, fugindo da mera junção de advogados para uma sociedade, uma empresa de advogados;
- Manter os colaboradores focados nos objetivos da empresa;
- Administrar rotinas otimizando o tempo;
- Dificuldade dos colaboradores para manter e cumprir os procedimentos e rotinas organizacionais – disciplina em relação à manutenção dos procedimentos;
- Planejar as estratégias do escritório, considerando os objetivos traçados e as mudanças de rumo da atividade jurídica, principalmente com a criação de novos segmentos do direito e introdução de novas tecnologias para o gerenciamento dos processos.

Através dos pontos listados acima, percebe-se o quanto a implementação de uma gestão empresarial eficaz e eficiente poderia aperfeiçoar demasiadamente os trabalhos em um escritório de advocacia.

É certo que o domínio do conhecimento jurídico sempre será o principal objetivo a ser examinado por todos aqueles que atuam nesses ambientes de trabalho. Entretanto, diante do cenário atual de grande competitividade, o desenvolvimento dentro desses ambientes de trabalho de competências tanto mercadológicas quanto organizacionais mostra-se como um dos principais diferenciais a serem buscados.

Definir metas e estratégias, organizar os processos (rotinas e atividades), utilizar recursos tecnológicos adequados, bem como gerenciar adequadamente os custos, os recursos humanos e o conhecimento, constituem os grandes entraves dos escritórios de advocacia na atualidade e, por isso, devem ser encarados como importantes desafios a serem perquiridos pelo escritório que objetiva integrar-se a um ótimo modelo de gestão empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi apresentado, pode-se afirmar que os escritórios de advocacia ainda estão um pouco distantes do que seria uma administração baseada nos melhores conceitos de gestão empresarial. Tal constatação pode ser atribuída a diversos fatores, mas a descrença dos sócios em relação aos resultados que uma boa gestão empresarial poderia trazer para os seus negócios, bem como a falta de conhecimento técnico adequado daqueles que gerenciam essas empresas, podem ser apontadas como duas relevantes causas para se justificar o que foi identificado.

Entretanto, tal posicionamento não deve mais prevalecer diante da alta concorrência cada vez mais crescente no mercado jurídico. Neste sentido, a gestão estratégica dos escritórios de advocacia mostra-se como um meio extremamente eficaz para combater a alta competição e os reflexos da globalização.

É, portanto, altamente recomendável que os escritórios profissionalizem suas estruturas e sua gestão como verdadeiras empresas, para que possam desenvolver competências organizacionais, adaptando-se às novas necessidades do mercado, com prudência na seleção de estratégias e implantação de novas formas de administração.

REFERÊNCIAS

- AKAMINE, Simone Paris. Navegar é preciso... ainda que as águas sejam vermelhas. **Advogados Mercados & Negócios**, São Paulo: Minuano, Ano VII, n. 39, p. 28-31, 2012.
- _____. Gestão de pessoas: mantenha o foco nas pessoas e não nas carreiras. **Advogados Mercados & Negócios**, São Paulo: Minuano, Ano VII, n. 41, p. 28-32, 2012.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. (Org.). **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 27-38.
- BERTOZZI, Rodrigo. **Marketing jurídico**: os neurojurídicos, as novas ideias e ferramentas estratégicas. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.
- _____. **Advocacia**: as leis do relacionamento com o cliente. Curitiba: Juruá, 2011.
- CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão de pessoas. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. (Org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 17-32.
- HIPÓLITO, Adnilson. **Finanças na advocacia**: planejamento, estratégia, controle e resultados. Curitiba: Juruá, 2011.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- LIMA, João Evangelista Pereira; POMPERMAYER, Cleonice Bastos. Gestão de custos. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. (Org.). **Finanças empresariais**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 49-58.
- MACIEIRA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

- PORTER, Michael. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. (Org.). **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 21-38.
- QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento organizacional. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi. (Org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 1-15.
- SELEM, Lara. **Estratégia na advocacia**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.