

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Escritório *Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados*

Relato de Experiência

Suemi Fujiwara de Medeiros¹

Maria Valéria Pereira de Araújo

Doutora em Administração, pela Universidade Federal da Paraíba

Professora Doutora do Departamento de Ciências Administrativas

¹ Bacharel em Sistemas de Informação; Especialista em Engenharia de Redes e Internet; e atualmente cursa Gestão Comercial, pela Universidade Potiguar – UnP.

Introdução

Na década de 90, a advocacia brasileira sofreu um significativo crescimento ocasionado por diversos fatores tais como a expansão geográfica das grandes companhias, processos de privatização, dentre outros fatores decorrentes do fenômeno da Globalização, trazendo como consequência, o aumento da demanda por serviços jurídicos nos escritórios de advocacia.

A **Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados**, foi uma empresa que nasceu deste “boom” do mercado jurídico, um escritório de advocacia tradicional em Natal, que atua na área Trabalhista e Previdenciária nos principais Sindicatos do Rio Grande do Norte, prestando assistência legal, preventiva e contenciosa em todas as atividades que envolvem assuntos jurídicos.

No entanto, os fatores mencionados acima, estão fazendo com que os sócios de escritórios sejam compelidos a mudar a forma de administrar o seu “negócio” e para atingir esse objetivo, alguns escritórios jurídicos estão contratando administradores, para gerenciar as funções administrativas do negócio.

Claudia Silva foi contratada para gerenciar as atividades administrativas da **Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados**, para permitir que os advogados gastem mais “tempo”, praticando a advocacia e desenvolvendo sua capacidade técnica, do que administrando o dia-a-dia do escritório.

Ela encontrou o escritório necessitando de serviços administrativos eficazes, que norteassem a empresa para um direcionamento eficiente e eficaz; além disto, a instituição não apresenta centralização do processo de tomada de decisão, dificultando o desenvolvimento das

atividades diárias. Nem tampouco existia um *feedback* do trabalho executado e/ou para executar.

A Empresa

A ***Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados***, iniciou as suas atividades em dezembro de 1992, num prédio localizado na Rua Francisco Gomes, no bairro de Tirol, em Natal/RN, cujo nome inicialmente era ***Geraldo, Caldas e Olinda Advogados Associados***.

Em agosto de 2008, Geraldo passou a atuar sozinho rompendo assim a sociedade que integrou ao quadro de sócios o advogado Bastos, e o Escritório passou então a denominar-se ***Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados***.

Com o crescimento do Escritório e a integração do novo sócio, a demanda por mais espaço físico determinou a mudança de endereço, e em dezembro de 2008 a sede do Escritório foi instalada na Rua Rodrigues Chagas, no bairro de Candelária, em Natal/RN, em um prédio de dois pavimentos.

Atualmente o Escritório é composto por uma equipe de advogados que atua na área Trabalhista e Previdenciária nos principais Sindicatos do Rio Grande do Norte, prestando assistência legal, preventiva e contenciosa em todas as atividades que envolvem assuntos jurídicos.

Em apoio ao trabalho dos advogados e de controle da tramitação dos processos em que o Escritório atua, atuam ainda uma equipe de estagiários e uma equipe de funcionários, nos setor jurídico e administrativo, e são utilizadas as mais modernas ferramentas de acompanhamento processual, sempre no intuito de oferecer um serviço de qualidade. Aliando

a experiência dos profissionais à agilidade e criatividade, o Escritório ***Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados*** oferece atendimento jurídico direto e personalizado.

Gestão Administrativa da Empresa

É notória na visão dos sócios que a empresa necessita de uma gestão administrativa apurada, a qual não vem sendo desenvolvida a contento, fato que impulsiona diversos problemas, que se repetem de forma rotineira.

Ações como planejamento, organização, direção e controle necessitavam de aprimoramentos, na busca para sanar e evitar repetições de problemas, os quais continuavam a acontecer. Isto é visualizado devido à falta de centralização e delegação das ações, todos tomavam decisões ao mesmo tempo, sobre o mesmo assunto, o que dificultava e causava repetições desnecessárias. Além disto, ocorria que a direção muitas vezes não tomava conhecimento das atividades realizadas, não havendo o controle. Ou seja, quem é o responsável por tais atividades e já as fez, quando vai fazer e como vai fazer.

Outro fator importante que causava um certo desanimo nos colaboradores era o clima e a cultura organizacional instalada, como também, a falta de motivação e, ainda, os conflitos interpessoais frequentes. Os quais podem ser desencadeados pela falta de um planejamento e organização das atividades, como também, das responsabilidades de cada um e, ainda, em relação ao controle não tinham um direcionamento eficaz, impossibilitando o processo de tomada de decisão.

Com isto, os sócios compreenderam que a ação de um administrador possibilitará um novo direcionamento para empresa, uma vez que através de articulações no planejamento da

organização, relacionando-o com a sua missão, visão e valores organizacionais, fará com que sua funcionalidade esteja ligada as competências e habilidades dos funcionários.

A liderança do Escritório centralizava-se nos sócios, que mesmo utilizando o estilo de liderança democrática, em certas circunstâncias, como decisões rotineiras mesmo, por exemplo: compras de equipamentos e suprimentos, tornavam-se autocráticos. E, principalmente nas situações críticas emergenciais, como por exemplo: problemas interpessoais, o que possibilitava um clima de insatisfação e instabilidade no ambiente.

Muita Ação pouca Solução

Imagine a cena: você é convidada para uma entrevista de emprego, para o cargo de administradora e ao chegar ao local e hora combinada, é recebida por uma recepcionista educada e elegante, que está em uma recepção de tirar o fôlego de tão aconchegante e deslumbrante. Porém com um sorriso amarelado a mesma informa que os sócios estão em reunião e que pediram para que aguardasse um pouco. Nos primeiros minutos da fala da recepcionista Claudia percebeu que aquela tarde seria muito longa...

Duas horas depois, vem à informação que a reunião não teria hora para acabar e por isso os sócios pediram para que subisse para a entrevista. Logo ao entrar na sala foi notória a tensão instalada, um dos sócios falava das consequências do último ocorrido e fazia cara de quem precisava de um salvador.

Sem muitas cerimônias, mesmo na presença de outra pessoa, continuaram discutindo os fatos, levantando os fatores que geraram o problema, indagando sugestões sem fundamentos claros e objetivos, que não chegavam a uma solução adequada.

Neste instante, como um sopro de inspiração divina, Claudia resolveu opinar sobre o assunto e disse: “E se fizéssemos tal coisa, o que acham?”

Os sócios logo olharam com ar de superioridade para Claudia, mesmo assim ouviram atentamente as sugestões e explicações e em poucos minutos a aprovaram. Todos parabenizaram à iniciativa e sabedoria, como também, a rapidez com que propôs e efetivou a solução do problema tão urgente. Então, nem preciso dizer o final desta história... “Contratação imediata!!!”

Assim, o Escritório *Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados* ganhou uma Administradora.

Situação Atual

Com uma estrutura de qualidade o Escritório atualmente não apresenta dispositivos de gestão para apoiar as suas decisões, porém seus sócios estão cientes da necessidade de um.

Os principais controles necessários, como situação de processos e datas de audiências são realizados em planilhas do Excel criadas pelos próprios sócios, as quais já comportam um número considerado de dados.

No entanto, as informações estavam um tanto desordenadas o que acaba por dificultar a eficiência de suas atividades e a utilização das informações em relatórios gerenciais.

Em relação ao cadastro de clientes, não há nenhum tipo de cadastro informatizado, apenas documentos físicos em arquivos o que facilita o extravio de informações. Com aumento da demanda, este processo tende a se tornar inviável, uma vez que, dificulta a manipulação e alteração de dados.

Quanto às questões financeiras, há a elaboração de um fluxo de caixa muito simples, o qual é lançado entradas e saídas de caixa, porém esses lançamentos são feitos de forma muito genérica, ou seja, de maneira aleatória e desordenada sem que haja uma padronização e um controle, o que acaba confundindo a distinção em relação à origem e destino dos recursos.

O Problema

Há quase 20 anos dedicados nesta trajetória, os sócios do Escritório ***Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados*** precisavam saber por que eles não conseguiam mais crescer ou o que é que fazia o escritório perder ou deixar de ganhar dinheiro e não ter a rentabilidade desejada. O acúmulo de tarefas e atividades dos sócios são tantas que, ao final do dia não restam forças e nem cabeça para pensar no dia seguinte – quem dirá planejar e organizar o escritório para buscar os resultados que se deseja.

Será que a culpa de não ter “tempo e nem planejamento” é dos sócios ou do modelo de gestão utilizado? O modelo ou forma de se administrar o escritório de advocacia não é culpa da forma que os sócios conduzem os negócios? Mas como entender que às vezes o grande obstáculo que emperram o avanço dos negócios é a própria forma de administrar dos sócios?

Tornar estas ações viáveis é que farão com que o Escritório ***Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados*** evolua cada vez mais com profissionalismo, com previsões muito mais próximas da realidade, em um constante processo de mudança, adequando-se às novas tendências administrativas que o mercado requer, exigindo esforço e disciplina dos sócios, dos gerentes e de todos os funcionários envolvidos.

A concorrência na região é bem acirrada e existe uma variedade de escritórios com profissionais qualificados que oferecem uma boa estrutura para atender seus clientes.

Diante de tudo isso, o Escritório ***Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados*** pretende unir os conhecimentos da área da direito com investimentos em recursos estratégicos da administração a fim de garantir a satisfação de seus clientes.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Atualmente, muitos são os escritórios que veem contratando administradores para seu planejamento e organização; tal fato, devido ao crescimento e a falta de tempo dos sócios para realizarem estas atribuições. Este caso descreve a situação do Escritório *Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados* com enfoque relacionado ao: planejamento, organização, direção e controle das ações. O fato é narrado do ponto de vista de uma nova funcionária, contratada como Administradora, que busca por meio da observação, diminuir e/ou sanar os questionamentos visualizados e diagnosticados. Apresenta reflexões sobre as práticas administrativas, e algumas ações como alternativas para melhoria dos processos, visando torna a instituição mais eficiente e eficaz em suas atividades.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional. Práticas Administrativas.

Abstract

Currently, there are many offices that hiring managers to see their planning and organization; such fact, due to lack of time and the growth of its members to perform these tasks. This case describes the situation of the Office Caldas, Olinda and Bastos Advogados Associados with related approach: planning, organizing, directing and controlling the actions. The fact is narrated from the perspective of a new employee, hired as Administrator, seeking through observation, reduce and / or mitigate the visualized and diagnosed questions. Presents reflections on administrative practices, and some actions as alternatives for improving processes in order to become more efficient and effective institution in its activities.

Keywords: Organizational Environment. Administrative Practices.

Objetivos de Aprendizagem

O caso aborda sobre problemas relacionados à administração do Escritório ***Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados*** com enfoque relacionado ao: planejamento, organização, direção e controle das ações. Estas dificuldades encontram-se relacionadas com problemas de ordem estrutural e colaborativa.

Assim, os objetivos são: reconhecer a necessidades da aplicação dos conceitos de administração; diagnosticar a área de atuação numa concepção estratégica; analise da literatura; apresentar alternativas de ação e; fundamentar a teoria com a prática.

Fonte dos Dados

O relato exposto trata-se de uma situação real, iniciada em meados de 2010, num Escritório de Advocacia. Os dados aqui expostos foram coletados através de caráter primário, utilizando-se da observação direta e participativa, envolvendo a prática diária entre atribuições e conversas com os colaboradores e sócios da instituição. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser vislumbrado em cursos de graduação e/ou especialização, os quais tratem da área de administração, de recursos humanos, de gestão de empresas, entre outras, sendo que sua leitura desenvolve-se em aproximadamente 30 minutos de aula.

É importante mencionar que uma sequência deve-se direcionar para compreensão eficaz do caso, são elas: explicação sobre os princípios da administração e suas relações; leitura de textos (diversos autores) para embasar os questionamentos; leitura individual do caso; discussão em grupo; apresentação das propostas para o professor e demais colegas de sala de aula.

Questões para Discussão

Algumas questões são pertinentes para nortear a discussão, são elas:

- a. Considerando o ambiente da empresa, compreenda os pontos positivos e negativos que expõe a instituição para acometer problemas na administração?
- b. Identifique estratégias que a instituição deve adotar para a prática dos princípios administrativos?
- c. Relacione as alternativas de ação, as quais poderão ser associadas às ações de outras áreas organizacionais, caso haja necessidade; sendo estas estabelecidas para curto, médio e longo prazo.
- d. Analise da literatura existente sobre a temática, na busca de propostas para os problemas ora expostos?

Análise do Caso

A palavra Administração tem sua origem no latim (*administratione*), que significa ação de administrar, de gerir os negócios, um conjunto de funções, normas, princípios e processos, que tem como finalidade ampla, organizar, controlar, planejar e dirigir as atividades para a obtenção de resultados pré-estabelecidos ou desejados.

Para o professor Chiavenato (2005) a definição para administração, é descrita da seguinte forma: “administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro”.

Já, Maximiniano (2000) escreve que administração: “é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”.

Os dois objetivos principais da administração, de acordo com Robbins (2002) são proporcionar eficiência e eficácia às empresas.

EFICIÊNCIA = Fazer as coisas corretamente. Preocupação com os meios.

EFICÁCIA = Alcançar resultados. Preocupação com os fins ou objetivos.

Assim podemos afirmar que administração é a arte de saber conduzir uma organização à sua finalidade (sucesso-lucro), utilizando para isso de todas as informações existentes no ambiente da empresa (interno e externo), onde em sua grande maioria se trabalha com um objetivo comum, que é a obtenção de lucros.

O Administrador é um gestor técnico e operacional, que possui a prerrogativa de conduzir a organização, voltado exclusivamente para a obtenção de resultados. Este profissional tem a

função de cuidar da organização, tomar conta das coisas, das pessoas, dos recursos, dirigindo e controlando-a satisfatoriamente, de modo a atingir o seu objetivo.

Frente às exposições, busca-se discutir a elaboração de princípios administrativos com vistas a suprir as demandas organizacionais, apresentadas anteriormente.

Princípios Administrativos

No início da atuação na administração no Escritório *Caldas, Olinda e Bastos Advogados Associados* às pessoas acreditavam que o administrador iria se tornar mais um enfeite de decoração da recepção, ou arrumar o jardim, ou ainda, para pagar as contas e fazer folha de funcionários, porém a função de um administrador vai muito além. O administrador como qualquer outro profissional, também possui uma função, que Chiavenato (2005) acertadamente esclarece:

É função do administrador que a produtividade e/ou lucros sejam altos, ele também terá a função de fiscalizar a produção e, para isto, é necessário que fiscalize cada etapa do processo, controlando inclusive os equipamentos e materiais (recursos) envolvidos na produção, para evitar desperdícios e prejuízos pra a organização.

O Administrador possui todas as suas atividades voltadas ao desenvolvimento e direção das ações e resolução de problemas, dentre as quais se destacam: apoiar a área comercial, analisar a rentabilidade, controlar o faturamento, as despesas, avaliar talentos, recrutar e selecionar profissionais, desenvolver palestras. Além de adaptar a Tecnologia da Informação às necessidades da banca, planejar os custos fixos e variáveis, operacionalizar as metas e rotinas de cada contrato, verificar onde há prejuízo e o se deve melhorar... em resumo o administrador é responsável em fazer o negócio girar, dar suporte aos serviços do advogado,

criando uma estrutura para que ele trabalhe, subsidiando a infraestrutura para o desenvolvimento de suas atividades com funcionalidade e dinamismo, através de um planejamento estratégico.

Com isto, verifica-se que a necessidade das empresas em planejar, pois o planejamento uma vez definido algum objetivo, constitui a melhor maneira de chegar lá. Um planejamento eficaz depende de um bom diagnóstico da situação e de um prognóstico a partir das informações diagnosticadas. Sendo assim, pode-se dizer que o planejamento é decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta. (ROBBINS, 2002)

Quanto à estrutura organizacional, Marras (2000) explica que esta determina quais os cargos ou postos que devem ser ocupados pelas pessoas, bem como as funções (ou serviços) a serem desempenhadas por elas; estabelecendo-se então a autoridade e responsabilidade de cada um.

A direção, para Maximiniano (2000) significa conduzir e orientar o pessoal. Simultânea aos trabalhos de planejamento e organização é considerada como a essência do trabalho do bom administrador. De nada adianta um bom planejamento e uma boa organização se as pessoas trabalham sem orientação e coordenação adequadas. Os meios de direção são: a emissão de ordens; instruções; comunicação; motivação; liderança e coordenação.

E o controle é um processo cíclico e repetitivo composto de quatro etapas a saber: estabelecimento de padrões; avaliação do desempenho; comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva. À medida que o processo se repete, o controle permite um gradativo aperfeiçoamento, ou, em outros termos, uma gradativa aprendizagem do sistema, que corrige seus erros e melhora seu desempenho.

Assim, os princípios administrativos são relevantes em todos os aspectos organizacionais, considerando que o processo de tomada de decisões ocorre em todas as esferas da empresa e, estes necessitam de orientações para que não ocorram entraves.

Alternativas de Ação

- Planejamento, Organização e Controle das Ações

Esta é uma ação que deve ocorrer tanto a curto, quanto a médio e, também, a longo prazo, considerando que o planejamento envolve as três etapas, considerando as atividades diárias, semanais, mensais, semestrais e anuais desenvolvidas no Escritório. Nesta perspectiva, pode-se desenvolver reuniões periódicas, para a organização e controle das mesmas, na perspectiva de padronizar os processos organizacionais.

- Políticas de Relacionamento Interpessoal

Proporcionar ações de relacionamento entre todos os colaboradores, com atividades informais, fora do ambiente de trabalho; que viabilizem a comunicação e interação entre os envolvidos. Pode-se articular com atividades que envolvam o cuidado com o outro, e ações de integração, que sejam desenvolvidas em datas comemorativas e aniversários, por exemplo.

- Definição de Atribuições e Responsabilidades

Estabelecer criteriosamente as atribuições, responsabilidades, como também, o cargo e as competências de cada um, verificando os conhecimentos, criatividade, habilidades e atitudes necessárias para ocupar o cargo.

- Capacitação e Reconhecimento dos Colaboradores

Treinamentos e formação continuada é fundamental para o desenvolvimento do colaborador.

Participação em eventos, congressos, palestras e cursos possibilitará a renovação dos conhecimentos, contribuindo com novas habilidades para o ambiente de trabalho.

O reconhecimento fundamenta-se como “peça” motivadora para o colaborador; assim incentivos podem ser implementados, não somente financeiros, mas pode ocorrer através de brindes, como: cursos, viagens de fim de semana, funcionário do mês (eleito entre eles mesmos), aniversários, dentre outros.

- Avaliação de Desempenho

Avaliar o desempenho dos colaboradores é importante, considerando que alguns deles apresentam particulares e critérios específicos, pois outros não o fazem. Esta avaliação funciona como controle, como *feedback* do planejamento, possibilitando verificar os problemas com antecedência e articular estratégias de soluções viáveis para todos os envolvidos.

PRINCIPAIS PROBLEMAS	AÇÕES	CP	MP	LP
Atividades e ações desornadas	Reuniões periódicas, para a organização e controle das ações e atividades, na perspectiva de padronizar os processos organizacionais. Definição da ação estratégica da empresa.	X	X	X
Relacionamento Interpessoal	Atividades informais, fora do ambiente de trabalho; que viabilizem a comunicação e interação entre os envolvidos.	X	X	X
Cultura informacional baseada na informalidade	Definição de responsabilidades e atribuições bem definidas.	X		

Reconhecimento do colaborador	Proporcionar incentivos aos colaboradores para que sintam-se mais motivados.	X	X	
Avaliação de desempenho	Avaliar o desempenho dos colaboradores em relação as suas atividades para que a empresa torne-se mais eficiente.			X

Quadro 1: Problemas X Ações para curto, médio e longo prazo.

Fonte: Autoria Própria (2013).

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro:Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURY. A. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Editora Makron, 1991.

KOLB, David. **A gestão e o processo de aprendizagem**. São Paulo: Futura, 1998.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

