

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILLA FERREIRA DE BRITO

**ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA**

NATAL-RN
2016

CAMILLA FERREIRA DE BRITO

**ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Msc. Karina de Oliveira
Costa Bezerra.

NATAL-RN
2016

CAMILLA FERREIRA DE BRITO

**ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA**

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Msc. Karina de Oliveira Costa Bezerra.

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Msc. Karina de Oliveira Costa Bezerra
Orientadora

Prof^o Msc. Franklin Marcolino de Souza
Membro Examinador

Prof^a Dra. Catarina da Silva Souza
Membro Examinadora

Aos meus filhos Davi e Lucas, a minha mãe Vangela e ao meu companheiro Guilherme, que sempre me faz pensar e repensar sobre o sentido da vida.

Obrigada meus amores, por estarem sempre presentes em todos os momentos da realização desse projeto da minha vida, proporcionando carinho, apoio, credibilidade e principalmente pelo amor de vocês para comigo. Tudo isso não seria possível sem vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade que me concedeu de ter chegado nesse momento. A Vangela, minha mãe, por todo amor que me proporcionou desde criança, por ter abdicado de grande parte de sua vida para se dedicar exclusivamente nos cuidados comigo e com minha irmã, acreditando sempre em um futuro melhor para nós.

Aos meus filhos Davi e Lucas, como inspiração para persistir nos estudos e vencer os obstáculos desta jornada.

A Daniella, minha irmã, pela amizade, companheirismo, conselhos e tantas risadas e por aguentar as minhas reclamações ao longo dos anos em que moramos juntas.

Ao meu companheiro Guilherme, pelo carinho, amor, compreensão, incentivo, investimento e paciência que teve comigo, especialmente no momento da realização desse trabalho.

Ao meu sogro, Joaquim Elói, e minha sogra, Lúcia Santos, por serem exemplos de pessoas e profissionais para mim e por todo o apoio e compreensão durante a faculdade, especialmente com Davi e Lucas.

Um agradecimento especial a minha colaboradora e secretária Edilma, pela paciência e por cuidar tão bem dos meus filhos nos momentos de ausência para a realização deste trabalho.

Aos amigos e professores que me ajudaram com seus conhecimentos no decorrer da graduação com indicação de algumas referências bibliográficas, especialmente, Maria Emília, Thereza Angélica, Catarina e Franklin Marcolino.

Aos colegas e amigos do curso de administração, os quais sempre terei boas lembranças, pelas parcerias em conversas, risadas, no enfrentamento de dificuldades e também pela participação de todos nos trabalhos em grupo: Fernando Isaac, Júnior Andrade, Luana, Poliana, Gilmara, Raul, Alice, Amanda, Thiago, Jerlani, Jadson, Laura, Yasmin, Saulo, Lucélia, Fernanda, Cynara e Bruno.

Agradeço também à minha professora e orientadora Karina de Oliveira Costa Bezerra, pela paciência e dedicação que teve comigo no decorrer do trabalho e pelos ensinamentos transmitidos durante a faculdade, fundamentais nessa pesquisa.

RESUMO

O modelo estruturado de gestão administrativa para um escritório de advocacia é fundamental para o desenvolvimento e planejamento de todos os processos existentes na organização. Permite que sejam divididos em etapas, proporcionando a viabilização das atividades desempenhadas, com foco numa organização lucrativa, fonte de prazer pessoal e realização profissional. A técnica para a realização da pesquisa foi construída a partir de um estudo de caso em um escritório de advocacia de pequeno porte, situado na região leste de Natal/RN, com o objetivo principal de verificar a relação do modelo de gestão e a eficiência dos processos administrativos. Foi também utilizada a técnica de entrevistas, estruturada focada, observação participante e pesquisa documental, tendo, como método de análise de conteúdo, as categorias técnicas de Bardin para tratamento e análise dos dados. A pesquisa classifica-se como científica e tem como proposta analisar o atual modelo de gestão do escritório, utilizando-se as normas metodológicas como busca dos recursos para a problemática sugerida. Em relação aos objetivos, a pesquisa define-se como exploratória e descritiva. Exploratória por se utilizar de material bibliográfico, permitindo o embasamento teórico e a formulação de novas concepções do ambiente estudado. Descritiva ao possibilitar a análise e a identificação dos perfis dos advogados, principalmente, o desempenho destes como gestores. Dentre os tipos de análise de conteúdo, a categorização temática abordará a adoção de boas práticas de gestão para um escritório de advocacia, visando a busca de informações e a elucidação dos fatores que influenciam na gestão administrativa do escritório. Os cinco advogados prestaram entrevistas estruturadas e focalizadas, que serviram como fonte de informações e de um maior conhecimento com relação ao tempo de atuação, gestão e desempenho das atividades de cada um no escritório de advocacia, o que possibilitou a constatação de que a maioria atua com conhecimento e propriedade para os diversos assuntos relacionados às áreas do Direito; porém, quanto às questões relacionadas aos diversos tipos de gestão, constatou-se que os mesmos só possuem as informações do que são as suas vivências e tão somente por atuarem no cotidiano do escritório. A partir dos depoimentos é possível perceber que os profissionais entrevistados compartilham com algumas ideias sobre modelos de gestão, tais como cumprimento de metas, organização, controle e divisão de responsabilidades. Todavia, outras características não foram enfatizadas pela maioria, traçando assim o novo perfil do modelo de gestão e do ambiente no qual estão inseridos, tal como foi captado na fala de R1 ao dizer que *“não entende de modelo de gestão administrativa e que na verdade o que faz acontecer as coisas no escritório é o cumprimento dos prazos e que essa é a meta”*. De acordo com todos os dados analisados, observa-se que o Escritório de Advocacia, necessita se reorganizar, passar por algumas mudanças e reinvenções para se adequar ao mercado e as expectativas de seus clientes, implementando um modelo de gestão que vise o planejamento e o controle das atividades desempenhadas, a fim de garantir uma maior visibilidade no mercado para a atração de novos clientes.

Palavras-Chave: Gestão Administrativa. Planejamento e Ferramentas de Gestão. Modelo de Gestão.

ABSTRACT

The structured model of administrative management for a law firm is essential for the development and planning of all the processes in the organization. Allows them to be divided into steps, providing the feasibility of activities performed, focusing on profitable organization, source of personal pleasure and professional achievement. The technique for the research was constructed from a case study in a small law firm, located in the eastern region of Natal/RN, with the main objective to verify the relationship of the management model and the efficiency of administrative procedures. It was also used the interview technique, structured focused, participant observation and documentary research, having as content analysis method, the technical categories of Bardin for processing and analysis of data. The research is classified as scientific and is to analyze the current office management model, using methodological standards as search resources for the suggested problem. Regarding the objectives, the research is defined as exploratory and descriptive. Exploratory by using bibliographic material, allowing the theoretical foundation and the development of new conceptions of the environment studied. Descriptive to enable the analysis and identification of profiles of lawyers, especially the performance of these as managers. Among the types of content analysis, thematic categorization will approach the adoption of good management practices for a law firm, aiming to search for information and the elucidation of the factors that influence the administrative office management. The five lawyers provided structured and focused interviews, which served as a source of information and a better understanding regarding the time of operation, management and performance of the activities of each of the law firm, which enabled the finding that most acts with knowledge and domain to the various issues related to the areas of law; however, on issues related to the various types of management, it was found that they only have the information of what are their experiences and only by acting in the office every day. From the testimonials you can see that the professionals interviewed share with some ideas about management models, such as achievement of goals, organization, control and division of responsibilities. However, other features were not emphasized by most, so tracing the new profile management and environmental model in which they live, as captured in the speech of R1 to say *"do not understand the administrative management model and that actually what makes things happen in the office is meeting deadlines and that's the goal."* According to all the data analyzed, it is observed that the law firm, to be restructured, undergo some changes and reinventions to suit the market and the expectations of its customers, implementing a management model aimed at planning and control the activities performed in order to ensure greater visibility in the market to attract new customers.

Keywords: Administrative Management. Planning and Management Tools. Management model.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 ADMINISTRAÇÃO	11
2.1.1 Modelo de prestação de Serviços Advocatícios	12
2.1.2 Escritórios de Advocacia	13
2.2 FERRAMENTAS E MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA	14
2.3.1 Gestão Estratégica Competitiva na Eficiência em Serviços	17
3 METODOLOGIA	18
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	18
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	19
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	19
3.4 CRONOGRAMA DESENVOLVIDO E COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE COLETA DE DADOS	20
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 DADOS INFORMATIVOS: CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES	22
4.2 DADOS AVALIATIVOS	24
4.3 INFLUÊNCIAS DE FATORES CONDICIONANTES PARA O MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA NO ESCRITÓRIO: ATENDIMENTOS, CLIENTES, PRAZOS, ROTINAS E CUMPRIMENTOS (ACPRC)	26
4.4 GARGALOS ADMINISTRATIVOS (GA)	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

O modelo de gestão para escritório de advocacia parte do pressuposto de que o advogado, como profissional indispensável à administração da justiça, presta serviço público e exerce função social, contribuindo na postulação dos direitos da clientela para o aprimoramento da justiça e do direito.

Considerando a forte presença da ética no exercício profissional, a relação de negócio entre o advogado e sua clientela visa a satisfação desta sem contudo transgredir a ordem jurídica.

Nesse contexto é que se deve construir um modelo de gestão para o escritório, em que a atividade profissional não é de resultado, por se constituir numa ferramenta meio para a obtenção de um determinado bem ou interesse jurídico.

É fundamental também o desenvolvimento de um planejamento, dividindo-se todo o processo em etapas, para proporcionar a viabilização das atividades, com o objetivo de torná-lo uma organização lucrativa, que seja fonte de prazer pessoal e realização profissional.

Dessa forma, esse estudo tem por objeto elaborar um modelo de gestão que auxilie o advogado na estruturação administrativa e financeira de um escritório, consolidando sua solidez institucional. Por isso, o problema central visa responder a seguinte questão: como estruturar um modelo de gestão eficiente, dentro do atual contexto de trabalho de um escritório de advocacia?

O escritório de advocacia, objeto desse estudo, iniciou suas atividades no ano de 1996, cujo titular substituiu a estabilidade no emprego que mantinha junto a uma empresa estatal no intuito de poder investir no exercício profissional da advocacia.

A fase inicial foi bastante difícil, sem receitas correntes; o escritório não cobria nem suas despesas de manutenção, sobretudo aluguel e acessórios.

Em 1998, contratado por uma instituição sindical, começou a segmentar sua área de atuação.

Nesse mesmo ano, surgiu também uma oportunidade de atuação na área de cobrança financeira, sobretudo contratos de financiamento de veículos, inclusive leasing e consórcio, por meio de associação com outro escritório de advocacia de estado vizinho.

Com maior atuação nessa área de cobrança, o escritório cresceu em faturamento e pessoal, mediante a contratação de estagiários, secretária e equipe de cobrança, inclusive para atuar na localização dos bens que seriam objeto de busca e apreensão judicial.

O faturamento do escritório de advocacia a partir dessas cobranças logo despertou o interesse de empresas especializadas em cobrança que passaram a buscar esse nicho de mercado diretamente com as instituições financeiras, mediante a contratação de advogados como empregados.

Com a terceirização da cobrança para empresas especializadas, o escritório foi paulatinamente perdendo participação nessas ações com rápida redução no faturamento, até abandonar totalmente essa atividade.

Em 2001, logo após deixar de atuar nas cobranças das financeiras, houve uma queda considerável no faturamento do escritório, tendo este que reduzir pessoal, mantendo-se apenas um estagiário e uma secretária.

Esse cenário não inviabilizou a atuação do escritório, uma vez que já dispunha de um número considerável de clientes. E, com uma atuação bem mais consolidada, passou a atuar basicamente em dois segmentos: administrativo – licitações e contratos; e econômico – crédito de fomento, sobretudo na área rural.

Na época em que funcionou a cobrança das financeiras no escritório, foi instalado todo um aparato logístico de controle de processos para o atendimento das exigências dessas financeiras, sobretudo quanto à emissão de relatórios semanais. No entanto, a perda da assessoria de cobrança das financeiras e a não obrigatoriedade de emissão regular de relatórios de controle de processos fez todo esse aparato logístico perder importância e uso cotidiano, gerando hoje uma grande dificuldade de se identificar o volume de clientes e de processos do escritório.

Diante disso, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como estruturar um modelo de gestão eficiente, dentro do atual contexto de trabalho do escritório de advocacia?

Para atingir esse resultado, alguns objetivos específicos foram traçados e este trabalho visa dar relevância a cada um deles, dentre os quais se destacam os seguintes: caracterizar os principais problemas administrativos enfrentados pelo escritório de advocacia; realizar o mapeamento dos procedimentos e de seus respectivos titulares, para orientar a implantação do sistema de gestão mais

adequado e conveniente com a demanda; e diagnosticar e propor as oportunidades de melhorias no sentido da melhor eficiência e eficácia do negócio.

O escritório de advocacia encontra-se localizado na região leste da cidade de Natal/RN e não possui um modelo de gestão que fortaleça o negócio e que proporcione eficiência e eficácia nos processos internos e externos, o que inviabiliza o retorno financeiro e a agilidade na resolução das pendências.

No entanto, segundo dados estatísticos da Ordem dos Advogados do Brasil, seccional Rio Grande do Norte (OAB/RN), houve um crescimento no segmento da advocacia, cuja expansão proporciona uma maior competição em relação às demandas judiciais para o profissional de direito.

Diante desse cenário, a pesquisa se justifica pela pretensão de servir como um referencial de gestão e administração para um escritório de advocacia modelo, possibilitando atender aos interesses de acadêmicos, iniciantes das práticas administrativa e/ou jurídica, e respectivos profissionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para compreender a importância da adesão do modelo de gestão ao negócio, torna-se indispensável analisar a evolução da gestão administrativa ao longo do tempo e seus embates na relação negócio e sustentabilidade.

Por isso, o respectivo trabalho faz uma contextualização dos principais papéis da Administração, como também à luz da percepção de autores sobre os modelos de gestão que podem ser adotados numa organização.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Como ciência, é um ramo de humanas e sociais que trata dos agrupamentos humanos, mas com uma peculiaridade que é o olhar holístico que busca a sinergia entre as pessoas, estrutura e recursos.

Segundo Montana (2010), administrar é o ato de trabalhar só ou por intermédio de outras pessoas a fim de alcançar os objetivos traçados pelas organizações e seus membros.

Para Chiavenato (2013, p.6):

Administrar é muito mais do que uma função de supervisão de pessoas, de recursos ou de atividades. Não se trata apenas de planejar, organizar, dirigir

e controlar, mas, principalmente, de conduzir uma organização inteira ao rumo do sucesso através da competitividade e da sustentabilidade do seu negócio.

A administração é uma atividade essencial na sociedade contemporânea e a tarefa básica desta ciência é fazer as coisas por meio das pessoas e focando os melhores resultados. Sabe-se que qualquer tipo de organização busca alcançar os objetivos com eficiência e eficácia¹ e por isso, a administração se constitui como o fator chave para a melhoria dos processos e, conseqüentemente, favorecer a perenidade do negócio.

De acordo com Masiero (2012), não importa o tamanho da empresa, quanto mais hábil e competente for o administrador melhor será o seu desempenho. Sobre o perfil do administrador o autor tipifica três:

- administradores estratégicos: executivos responsáveis pelo desenvolvimento dos objetivos e planos da empresa a longo prazo, além da sobrevivência, do crescimento e da eficácia. Envolvidos primordialmente nos relacionamentos da organização com seu ambiente externo;
- administradores táticos: chamados frequentemente de gerentes, têm como missão traduzir em menor tempo os objetivos gerais e os planos da organização em atividades específicas, alocando sempre os recursos;
- administradores operacionais: pertencem aos níveis inferiores e têm a responsabilidade de supervisionar as operações da organização, estando envolvidos no dia-a-dia do trabalho da empresa, cumprindo os planos estabelecidos, tomando decisões, gerenciando e avaliando os resultados.

Cabe destacar que os processos de melhorias devem ser geridos de forma sistêmica, e o administrador necessita estar atento aos princípios administrativos, que são: planejamento, organização, direção e controle.

2.1.1 Modelo de prestação de Serviços Advocatícios:

A prestação de serviços possui uma grande representatividade na economia brasileira e tem sido fator propulsor do desenvolvimento econômico do país.

¹ Eficiência significa fazer bem corretamente. O trabalho eficiente é bem executado. Eficácia significa atingir objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é proveitoso e bem-sucedido.

De acordo com Heskett (apud CORRÊA, 2008, p. 75) conceito de serviço é:

Uma ferramenta importante de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular, dentro da organização de serviço, em torno de como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas.

Segundo Fitzsmmons; Fitzsmmons (2005), o setor de serviços vem crescendo significativamente nos últimos 50 anos, sendo uma área onde os níveis de empregabilidade crescem rapidamente e com ênfase no setor de serviços (por exemplo, saúde, educação, serviços profissionais). Todavia, serviços profissionais como consultorias de advocacia apresentam problemas de gestão, uma vez que o profissional é treinado para desempenhar sua função específica, mas não em administração de negócios.

Para focar em um recorte deste setor, o respectivo trabalho centrará seu estudo nos escritórios de advocacia.

2.1.2 Escritórios de Advocacia

Os escritórios de advocacia se enquadram no modelo de negócio de prestação de serviços, cuja atuação se concentra em atividades jurídicas em prol das pessoas físicas, empresas ou governo.

Neste sentido, os serviços prestados por um escritório de advocacia vão desde a assessoria e consultoria até o contencioso administrativo e judicial.

Sobre a regulamentação desse serviço, a Lei nº 6.839 de 30 de outubro de 1980, salienta em seu Artigo 1º:

O registro de empresas e a anotação dos profissionais legalmente habilitados, delas encarregados, serão obrigatórios nas entidades competentes para a fiscalização do exercício das diversas profissões, em razão da atividade básica ou em relação àquela pela qual prestem serviços a terceiros.

Para ser o titular de um escritório jurídico, pessoa física ou jurídica, assim como para atuar como contratado ou autônomo, o advogado deve ter sido aprovado no exame da Ordem e regularmente inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil - OAB.

As atividades desenvolvidas por um escritório de advocacia são amplas e variadas, porém seu desempenho depende primordialmente da gestão do escritório,

que deve ser realizada de forma a permitir a oferta de serviços adequados às necessidades dos clientes.

Para não se interromper o fluxo de trabalho ou se evitar o retrabalho, os advogados e escritórios necessitam urgentemente se adequarem à nova realidade do mercado, tomando as melhores decisões, desde a abertura do escritório. Logo, ultrapassado o momento da decisão de abrir um escritório, o advogado deve estudar como o administrar em face de suas atividades, sem perder o foco principal, que é a advocacia.

Nesta perspectiva, o presente trabalho foi desenvolvido, buscando informar e facilitar as atividades de planejamento e gestão do escritório de advocacia.

2.2 FERRAMENTAS E MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Os escritórios de advocacia funcionam como empresas que interagem com clientes, funcionários, sócios e instituições do Direito e precisam analisar as suas fontes de receitas e despesas, bem como as possibilidades de investimento para o crescimento do negócio .

Por se tratar de um mercado de alta competitividade, é um desafio conseguir manter um escritório de advocacia com níveis satisfatórios de retorno. Para tanto, é necessária uma tomada de decisão que contemple a melhoria da gestão.

Para isso, Gracioso (2010) considera imprescindível a compreensão de: Quem faz parte do negócio? Como gerenciar o aspecto financeiro? Como precificar os serviços? Como controlar o faturamento e os custos? Qual tipo de relatório é relevante extrair? É necessário *software* jurídico?

Sobre gestão empresarial, Oliveira (2005, p. 30) destaca que “como padrão, a estratégia é orientativa para as ações que devem ser desenvolvidas pela empresa. Como oposição, a estratégia deve interligar os aspectos externos – não controláveis – da empresa, consolidando uma situação de operacionalização da estratégia”. O planejamento estratégico permite projetar de maneira segura as ações do escritório.

Para Chiavenato (2014, p. 406),

existem três níveis de objetivos estratégicos que são: estratégicos, táticos e operacionais que quando utilizados contribuem para a organização como um todo: [...] podem facilitar o alcance de outros, provocando o efeito de sinergia, como também podem dificultar e ou impedir o alcance de outros.

Nas palavras de Oliveira (2012, p. 377), planejamento estratégico é: “a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela organização”.

Alega Gracioso (2010, p. 219) que “gerenciar, estrategicamente, na sua essência, consiste em tomar decisões operacionais (praticamente no dia a dia dos negócios) levando em conta nossos objetivos e condicionantes estratégicos”.

Por sua vez, Marshall (2005, p. 85) ressalta que “o gerenciamento da melhoria é de responsabilidade da alta administração e tem como objetivos a sobrevivência e o crescimento do negócio, situando-se ao nível estratégico”.

Acrescenta Masiero (2012) que a estratégia empresarial é a definição das competências centrais de uma organização. Para isso, cabe à alta administração criar e manter uma organização competitiva, estabelecendo estratégias adequadas, direção e visão de futuro para poder guiar as decisões, como também plano estratégico e mecanismos de implementação do plano.

Segundo o autor, para decidir as estratégias de uma empresa é necessário utilizar algumas ferramentas de gestão que servirão de base para a tomada de decisão dentro da empresa como: a teoria das Cinco Forças de Porter, o Benchmarking e o PDCA de Daming.

Ainda para Masiero (2012), o modelo desenvolvido por Porter faz uma análise competitiva aprofundada das empresas, orientado para a formulação de estratégias de sobrevivência na atual situação da empresa, avaliando as possibilidades de expansão para outros setores ou serviços.

Acerca do parágrafo anterior, Lobato et al. (2009, p.111) considera:

O modelo desenvolvido por Porter apresenta uma metodologia analítica visando auxiliar a organização a: analisar o setor como um todo e prever sua evolução; compreender a concorrência e a sua própria posição no setor, dois entendimentos que norteiam o saber onde competir; formar uma estratégia competitiva para o ramo do negócio.

Salienta Masiero (2012) que o benchmarking tem como objetivo desenvolver uma atividade através do planejamento e implementação de estratégias de uma ação. Consiste numa pesquisa que possibilita administrar e realizar comparações dos processos e práticas de empresas distintas, a fim de identificar o melhor deles e estabelecer como meta a ser alcançada e superada.

Afirma o autor que antes de se fazer um benchmarking é fundamental conhecer a própria empresa, buscando sempre destacar os pontos negativos e positivos, definir os líderes de mercado como também os motivos para seu melhor desempenho.

Sobre o PDCA, Masiero (2012) o define como ferramenta de qualidade para o controle do processo e a solução dos problemas, sendo composto de quatro fases:

1ª - O P de planejar - que é a seleção de um processo, atividade ou máquina que necessite de melhoria, com medidas claras para obtenção de resultados.

2ª - O D de fazer - que é a implementação do plano elaborado e o acompanhamento de seu progresso.

3ª - O C de verificar - que é a análise dos resultados obtidos na execução do plano e se necessário, avaliação do plano.

4ª- O A de agir - que caso tenha obtido sucesso, o novo processo é documentado e se transforma em um novo de padrão.

Além dessas ferramentas de gestão, Corrêa (2008) acrescenta que a análise estratégica no processo de formação do preço de serviços (PRICING) é uma das mais importantes e complicadas decisões que o gestor realiza, salientando ainda:

A estratégia de preços define padrões que orientam as decisões relacionadas com a fixação de preços. As estratégias possíveis serão decorrentes da combinação de três aspectos: os custos de produção, a atuação da concorrência e as preferências e prioridades do cliente. (CORRÊA, 2008, p.140)

De acordo com Tonini et al. (2007), a análise SWOT² deve ser realizada periodicamente, com a escolha das variáveis que melhor traduzam os fatores favoráveis e desfavoráveis da organização, tanto internamente quanto externamente. Uma vez identificadas as variáveis, são formulados e iniciados os planos de ação para maximizar as variáveis favoráveis e minimizar ou extinguir as desfavoráveis, com as suas respectivas prioridades.

O Balanced Scorecard (BSC) é também uma ferramenta de gestão, bastante utilizada num ambiente muito competitivo e complexo, cuja definição, segundo Lobato (2009, p.160):

É um sistema de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazos que visa o aprendizado e ao crescimento organizacional. Contempla as demais ferramentas existentes na organização e assegura à organização

² Com foco no micro e macro ambiente, pela análise de SWOT o administrador encontra os fatores críticos e amplia os conhecimentos acerca do negócio.

a implantação da estratégia, permitindo a correção dos rumos quando necessário.

Para o autor, alguns estrategistas o adotam pelas seguintes razões: possibilita clareza e consenso sobre as estratégias do negócio; proporciona foco ao negócio; desenvolve a liderança de alta direção; educa a organização; alinha programas e investimentos; torna a estratégia clara para toda a organização; direciona o processo de alocação de recursos e capital; e promove o aperfeiçoamento.

De acordo com Chiavenato (2013), o BSC é uma ferramenta de gestão que foca no equilíbrio organizacional, baseando-se em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem ou crescimento organizacional. Considera ainda que a utilização dessas quatro perspectivas garante à organização retorno sobre os investimentos e valor agregado, participação no mercado e aquisição e retenção de clientes, qualidade dos processos, inovação, otimização dos fluxos, bem como sucesso e solidez para o futuro das organizações.

2.3.1 Gestão Estratégica Competitiva na Eficiência em Serviços

A gestão estratégica competitiva envolve a organização como um todo, a fim de alcançar os objetivos organizacionais em longo prazo. Para Chiavenato (2014, p.407), a estratégia organizacional deve ser implementada conforme o seguinte:

Escolhidos e fixados os objetivos organizacionais, isto é, os objetivos globais da empresa a serem alcançados, o próximo passo é saber como alcançá-los, ou seja, estabelecer estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar de forma eficiente aqueles objetivos e escolher as táticas e operações que melhor implementem a estratégia adotada.

Schermerhorn (2014, p.193) articula que “a essência da gestão estratégica é olhar para frente, entender o ambiente e a organização, posicionar a organização de modo eficaz para a obtenção de vantagem competitiva em tempos de mudanças”.

Já Lobato (2009) destaca que, para se alcançar a eficiência e a eficácia dentro de uma organização, o resultado se dá mediante a convergência de cinco componentes: raciocínio sistêmico, domínio pessoal, conscientização dos modelos mentais, definição de um objetivo em comum e aprendizado em grupo.

3 METODOLOGIA

A metodologia é uma etapa para a coleta e o tratamento de dados científicos e tem como finalidade a obtenção de conhecimento, bem como a utilização de técnicas científicas que possam contribuir na elaboração e na resolução de uma problemática, a partir de determinados princípios.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisar é uma maneira de procurar informações e respostas para questionamentos, visando a solução de problemas. Considerando os diversos tipos de pesquisa, a utilizada para o desenvolvimento desse trabalho foi a científica, que tem como proposta analisar o **modelo de gestão, dentro do atual contexto de um escritório de advocacia**, utilizando-se as normas metodológicas como meio de resposta para a problemática sugerida.

Em relação aos objetivos, a pesquisa define-se como exploratória e descritiva. Para Marconi; Lakatos (2015), as investigações exploratórias-descritivas, quando combinadas, têm como finalidade descrever completamente tal fenômeno, proporcionando maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando uma visão geral, com o objetivo de esclarecer e modificar conceitos e ideias em relação a um determinado fato, assim como o estudo de casos para os quais são realizadas análises empíricas e teóricas.

Neste caso, a exploratória se faz por meio do uso de material bibliográfico, permitindo o embasamento e formulação de novas concepções do ambiente estudado, através de uma comparação entre os conceitos estudados com a realidade encontrada no âmbito de um Escritório de Advocacia. A descritiva possibilita a análise e a identificação dos perfis dos advogados, principalmente, o desempenho destes como gestores que, na pesquisa, representam a população de interesse, permitindo assim uma melhor interpretação dos prováveis fatores complicadores das atividades desempenhadas no tocante a atendimentos, prazos e rotinas a serem cumpridas.

A técnica para a realização da pesquisa foi construída a partir de um estudo de caso realizado em um escritório de advocacia de pequeno porte, situado na região

leste da cidade de Natal/RN, com o objetivo principal de verificar a relação do modelo de gestão e a eficiência dos processos administrativos.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2010, p.37)

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

Esta, por sua vez, apresenta um conjunto de características em comum, a qual, especificamente, nesse estudo de caso, não demandou a extração de uma amostra devido ao fato desta corresponder aos advogados no escritório de advocacia.

O estudo foi realizado no âmbito do escritório, por uma pesquisa de caráter censitária, na qual apenas a população-alvo representativa participou e de onde foram extraídas as informações necessárias para se compreender o contexto organizacional, através de entrevistas com os advogados.

O escritório de advocacia conta com o quadro de cinco advogados, cujas áreas de formação e atuação podem ser assim caracterizadas:

1. um advogado/gestor, de formação econômica e jurídica e atribuições administrativa e financeira, com atuação preponderante no direito constitucional e administrativo, permeando o cível e trabalhista;
2. duas sociedades de advogados integrada por 4 dos colaboradores, todos com atuação preponderante nos direitos de família e trabalhista, este com incursão no previdenciário, cível e empresarial.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para Marconi; Lakatos (2010, p.149), o instrumento de coleta é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Logo, como o trabalho objetiva fazer uma relação entre modelo de gestão e eficiência dos processos administrativos, o instrumento escolhido para a coleta de dados foi a técnica de entrevista padronizada ou focalizada estruturada que permitiu maior interação e correlação das informações colhidas e observadas.

Para Gil (2014, p. 109), a entrevista pode ser definida como:

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como uma fonte de informação.

Acerca da observação estruturada, acentua Vergara (2012, p. 76) que: “A observação estruturada tem a capacidade de ajudar a clarificar comportamentos em termos de frequência, duração, forma, sequenciamento de ocorrências, na medida em que o observador decodifique o que está observando”.

Logo, o material da entrevista, como texto, áudio ou visual, tem como propósito facilitar a identificação e quantificar o surgimento de informações e/ou comportamentos “chaves”, objetivando uma futura comparação e possível conclusão para o diagnóstico na organização.

De acordo com Gil (2014, p.110), a utilização da entrevista em um trabalho de pesquisa tem suas vantagens e limitações devido certas circunstâncias que podem influenciar na quantidade de informações prestadas, conforme a seguir:

- a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

No entanto, para que o sucesso desta técnica aconteça é necessário haver um planejamento e principalmente um bom nível de relação e cordialidade entre entrevistador e entrevistado.

3.4 CRONOGRAMA DESENVOLVIDO E COMENTÁRIOS SOBRE O PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Fundamentadas nas premissas apresentadas, as entrevistas com os advogados foram realizadas na sede do Escritório de Advocacia, sendo utilizado o método de gravação sem qualquer constrangimento. Todo o processo de entrevistas teve duração de aproximadamente 30 dias para serem concluídas, porém sem prejuízos para a qualidade das informações prestadas.

No dia 25 de agosto de 2016 foi dado início às entrevistas, com o advogado especialista nas áreas administrativa, financeira e empresarial, o que gerencia as

despesas do escritório; no dia 26, teve a participação da advogada especialista em causas de família e previdenciárias; e no dia 31, com os demais advogados especializados nas áreas cível, trabalhista e previdenciária.

Quanto à caracterização e identificação dos advogados no decorrer do estudo, foram mantidas a discrição, sendo estabelecidos os seguintes códigos:

Quadro 1 – Codificação dos advogados/gestores do escritório de advocacia

Advogados	Área de atuação	Código
GSFS	Administrativa, financeira e empresarial.	Respondente 1 (R1)
EMMNM	Família e previdenciário	Respondente 2 (R2)
RM	Cível e trabalhista	Respondente 3 (R3)
ISCS	Previdenciário, cível e trabalhista	Respondente 4 (R4)
RRP	Cível	Respondente 5 (R5)

Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2016.

Posteriormente, foram transcritos os áudios das entrevistas, utilizando a técnica de análise de conteúdo, que tem como finalidade avaliar de maneira sistemática texto, áudio e/ou visual, a fim identificar e quantificar o surgimento de informações “chaves”, para uma futura comparação e possível conclusão do problema em questão.

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo organiza-se em torno de fases essenciais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, sendo caracterizada como um conjunto de técnicas de análise através da comunicação. Acerca do tema, destaca-se o seguinte excerto:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será o único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas de adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. (BARDIN, 2009, p. 33)

Dentre os tipos de análise de conteúdo, a categorização temática explorará o tema central do trabalho, visando a busca de informações para elucidar os fatores que influenciam na gestão administrativa do escritório.

Com relação ao tipo de abordagem, caracteriza-se por ser quantitativa e qualitativa. Na análise quantitativa, verifica-se na informação a frequência com que certas características foram apresentadas. A qualitativa foi utilizada para o tratamento dos dados, possibilitando uma maior influência e liberdade por parte do entrevistador para tratar das informações com mais flexibilidade.

Logo após a realização das entrevistas, iniciou-se a seleção das categorias de maior frequência e que de forma sequenciada foram agrupadas, conforme Bardin (2009, p.145): “a categorização é uma operação de classificação de elementos

construtivos de um conjunto por diferenciação, e seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com critérios previamente definidos”.

O processo de categorização une os dados em comum, podendo seguir critérios pré-estabelecidos, de forma a sintetizar o processo de informações.

As inferências e fatos extraídos das informações expressadas e representadas pelos entrevistados permitiram a criação das categorias (temas), as subcategorias (especificação do tema) e os indicadores (ideias resumidas transmitidas a partir do todo da entrevista), bem como a elaboração do quadro abaixo:

Quadro 3 – Categorias e Subcategorias Temáticas para a análise dos resultados

Especificação das Categorias e Subcategorias Temáticas	
Categorias	Subcategorias
Identificar o modelo gestão (MG)	Perfil da estrutura hierárquica (PEH)
	Perfil profissional dos advogados (PPA)
Analisar o desempenho dos advogados/gestores (DAG)	Desempenho da gestão quanto fatores de qualificação (DGQ)
	Desempenho da gestão de forma autoavaliativa (DGA)
Avaliar a influência de fatores condicionantes como atendimentos, clientes, mapear processos e prazos, rotinas administrativas e seus cumprimentos (ACPRC)	Influência de fatores positivos (IFP)
	Influência de fatores negativos (IFN)
	Análise das variáveis quanto à eficiência (IFVE)
Distinguir as causas de surgimentos de gargalos administrativos (GA)	Gargalos administrativos quanto ao desempenho dos advogados (GADA)
	Gargalos administrativos quanto ao gerenciamento (GAG)
	Gargalos administrativos quanto à captação de clientes (GACC)

Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2016.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição e análise dos resultados têm como finalidade relatar as informações originadas dos dados adquiridos, emitindo um diagnóstico dos fatores estudados com suas características, para um maior conhecimento da situação.

4.1 DADOS INFORMATIVOS: CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Os cinco advogados entrevistados, caracterizados no quadro 1, prestaram informações por meio de entrevistas que serviram de fonte para um maior conhecimento em relação ao tempo de atuação e gestão. Pelo desempenho das atividades de cada um no escritório de advocacia, constatou-se que a maioria atua

no escritório com conhecimento e propriedade para diversos assuntos nas áreas do direito, porém, quanto às questões relacionadas aos diversos tipos de gestão, identificou-se que os mesmos só possuem informações do que é modelo de gestão pela vivência e sobretudo pela atuação cotidiana no escritório.

Quadro 2 – Dados Informativos dos Entrevistados

Respondente	Idade	Sexo	Tempo de Gestão
R1	48	Masculino	20 anos
R2	43	Feminino	5 anos
R3	44	Masculino	13 anos
R4	31	Masculino	4 anos
R5	49	Masculino	12 anos

Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2016.

A primeira categoria a ser analisada tem como objetivo a identificação do Perfil da Estrutura do Modelo de Gestão (MGE), ou seja, o atual modelo de gestão do escritório onde os advogados exercem suas funções, bem como sua análise de acordo com os relatos dos entrevistados previamente identificados.

Na caracterização desse perfil, inicialmente procurou-se tomar conhecimento sobre a visão de cada advogado quanto ao tempo e área de atuação, rotinas e principais atribuições desempenhadas no escritório, com intuito de obter o maior número de informações sobre o atual modelo de gestão organizacional, levando-se em consideração os pontos positivos e negativos ali existentes.

No primeiro momento, para contextualizar o assunto e traçar o perfil dos advogados, foi perguntado sobre o que entendem por modelos de gestão administrativas e se há algum aplicado ao escritório.

R1: Eu não entendo de modelo de gestão administrativa. Na verdade, o que faz acontecer às coisas no escritório é o cumprimento dos prazos, temos prazos a cumprir, temos clientes e cada cliente tem seu prazo para cumprir, então vamos cumprir todos os prazos. Essa é a meta.

R3: Bem, nossa administração posso dizer que é simples, não é nada complexo. É meramente administrar a entrada de receitas e reduzir as despesas, tentando superar essas despesas.

R5: Normalmente o modelo que eu acho mais interessante é a colegiada, aonde há uma divisão de responsabilidades em tudo. Tanto na fase de gerenciamento de processos, como também em custos, porém esse modelo não se aplica aqui.

A partir dos depoimentos, é possível perceber que os profissionais entrevistados compartilham com algumas ideias sobre modelos de gestão, pela citação de ideias como cumprimento de meta, organização, controle e divisão de responsabilidades.

Este cenário tipifica bem o modelo de gestão que o escritório possui hoje, uma realidade diferente dos conceitos de Chiavenato (2013) quando afirma que

administrar não é apenas planejar, organizar, dirigir e controlar os processos na organização, mas também gerenciar com maior eficiência, fazendo com que haja maior interação entre as pessoas da própria organização e clientes, atendendo suas expectativas e obtendo sucesso, competitividade e sustentabilidade no negócio.

4.2 DADOS AVALIATIVOS

Muitas questões abordadas pelos advogados se relacionam com os conceitos de diversos autores abordados nesta pesquisa, sendo esmiuçados de acordo com as categorias temáticas e subcategorias pré-definidas, pois as unidades de registro foram extraídas dos diálogos. O quadro abaixo identifica os itens explorados:

Quadro 3 – Categorias, Subcategorias e Unidades de registro

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro
4.1 (MG)	4.1.1 (MGE)	Mudanças na estrutura do sistema gestão
		Melhorias a serem obtidas na estrutura do sistema de gestão
	4.1.2 (MGP)	Comprometimento e qualificação com um diferencial
		Flexibilidade dos advogados/gestores
		Rotatividade na gestão
		Profissionais proativos
4.2 (DGA)	4.2.1 (DGQ)	Motivação como fomentadora da responsabilização para alcanças as metas
		Desenvolvimento da técnica de qualificação
		Comunicação como falha do processo
	4.2.2 (DGA)	Falha de comunicação entre os advogados
		Otimização dos processos e prestação de serviços
		Descentralização, interação e engajamento
4.3 (ACPRC)	4.3.1 (IFP)	Profissionais qualificados e engajados para solucionar as questões processuais
		Localização do escritório de advocacia.
	4.3.2 (IFN)	Falta de definição de um modelo de gestão
		Necessidade de uma ferramenta de controle
	4.3.3 (IFVE)	Influências de variáveis com relação à eficiência
		Falta de pessoal e infraestrutura
4.4 (GA)	4.4.1 (DA)	Fator Financeiro X Entradas e Saídas
		Busca por resultados
	4.4.2 (GAG)	Planejamento estratégico
		Importância de reuniões periódicas e apresentação de resultado: Contexto envolvido.
	4.4.3 (GACC)	Networking deficiente
		Maior engajamento dos advogados.

Fonte: Dados da pesquisa, agosto de 2016.

Para verificar o Desempenho da Estrutura de Gestão (DG), a primeira categoria a ser analisada tem como objetivo identificar o perfil da estrutura do modelo de gestão dos advogados e se fundamenta na análise das falas dos advogados entrevistados e previamente identificados.

Para caracterizar esse perfil, procurou-se de início tomar conhecimento sobre a visão de cada advogado quanto à estrutura do modelo de gestão atual do escritório de advocacia e suas rotinas, com a finalidade de se obter maiores informações da estrutura organizacional, observados seus pontos positivos e negativos.

O modelo de estrutura de gestão permite se trabalhar as atividades de forma planejada, intencional, organizada e estratégica com os seus colaboradores, clientes

e fornecedores. Porém, algumas características não foram enfatizadas pela maioria dos advogados entrevistados, sendo traçado o novo perfil do modelo de gestão a partir do ambiente no qual estão inseridos. Convém salientar a fala de R1 ao dizer que não entende de modelo de gestão administrativa e que, na verdade, o que faz acontecer as coisas no escritório é o cumprimento dos prazos, sendo essa a meta. De acordo com R3 administração é simples, não há nada complexo. É meramente administrar a entrada de receitas com redução das despesas. Nota-se também que há outras características do perfil da estrutura da gestão e suas funções administrativas pelo relato de R4: “A gente trabalha a princípio com organização, uma vez que qualquer área tem de trabalhar dessa maneira. Então, a organização parte do controle de prazos, agendamentos, intimações e é nesse sentido que se pauta o trabalho”.

Nesse contexto, para acontecer o desempenho eficiente dessa gestão, faz-se necessário articular planejamento estratégico e administração eficaz num só processo, o que permitirá aos advogados projetar de maneira segura as ações do escritório.

Ao refletir sobre o passado e o futuro da gestão administrativa, R2 define bem como a mudança vem acontecendo:

Bom, antes de eu vim trabalhar aqui eu trabalhei em outro escritório e a forma de gestão desse escritório era diferenciada. Aqui a gente funciona com muitas salas alugadas e uma advocacia independente. No outro escritório no qual eu tive a oportunidade de trabalhar, existia um trabalho em equipe, ou seja, havia uma integração de todos os advogados. Então, vários advogados tinham especializações somente em uma área, o escritório todo recebia o cliente, fazia uma análise do problema que ele trazia e a partir disso era encaminhada para algum dos advogados.

Diante dessa análise, a qual se constatou a forma de gestão exercida no escritório pelos advogados, determinada a despertar uma administração estratégica, pautada na gestão de recursos e processos, é também imprescindível avaliar como os gestores enxergam seu próprio trabalho e como este é percebido e reconhecido pelos clientes e empresas e quais mudanças são necessárias em termos do atual modelo de gestão do escritório. Para isso, o Desempenho da Gestão de forma Autoavaliativa (DGA) é de extrema importância, uma vez que possibilita reconhecer as possíveis falhas e necessidades que devem ser superadas e/ou identificar as possíveis medidas a serem tomadas, efeitos causados e otimização destes.

Dentre os fatores que se destacam nessa auto-avaliação, alguns já foram citados nos tópicos anteriores, reforçando a relevância deles, tal como a falha na interação e comunicação no escritório, como se pode observar na fala de R1:

O que eu mudaria é a forma centralizada que cada um trabalha, ou seja, o “escritório” ele não reúne para conversar seus problemas, nem durante o mês, nem durante a semana. Eu acho importante que houvesse mais troca de experiências entre as pessoas que estão atuando ali, para que um cliente de um determinado advogado pudesse ser cliente de outro advogado também, dependendo da área que cada advogado é mais atuante.

Essa falha também é verificada por R2 que, ao reconhecê-la, propõe algumas iniciativas que poderão servir como ações preventivas a esse tipo de problema:

Se houvesse uma participação mais integrada de todos os advogados, por meio do compartilhamento de informações, conhecimentos, no levantamento das demandas para o escritório o trabalho, as discussões se tornaria mais enriquecedora pra gente enquanto advogados e o escritório como um todo ganharia bem mais.

Outro ponto de destaque é a dificuldade em reconhecer possíveis falhas e erros de gestão, bem como atentar para as mudanças e a visão que os clientes têm do trabalho desenvolvido pelo escritório. Pode-se verificar tal afirmativa na fala de R3: “Bem, olhando de fora, fica complicado fazer essa auto-avaliação do modelo de gestão do escritório e responder uma questão desta. Mas, acredito que desempenho bem o meu papel como advogado”.

Já R4 assevera para alguns aspectos típicos de uma organização e que surgem como implicadores no desempenho das atividades, tal como a forma estrutural e funcional de se trabalhar ao enfatizar que: “A estrutura poderia melhorar um pouco mais, no sentido de secretárias, atendimentos; é na questão mais funcional do escritório e não na parte dos advogados, a questão como um todo, como o corpo administrativo”.

4.3 INFLUÊNCIAS DE FATORES CONDICIONANTES PARA O MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA NO ESCRITÓRIO: ATENDIMENTOS, CLIENTES, PRAZOS, ROTINAS E CUMPRIMENTOS (ACPRC)

As influências de fatores condicionantes para o modelo de gestão administrativa aplicada no escritório estão relacionadas com as variáveis de atendimentos, clientes, prazos, rotinas e cumprimentos (ACPRC), que norteiam e regem toda a rotina do Escritório de Advocacia, assim como também permitem

avaliar as práticas de gestão que são realizadas, a qualidade e eficiência dos serviços desempenhados, demonstrando o que deve e pode ser alterado de forma a se conduzir eficientemente por todas as fases do processo administrativo e se chegar ao resultado esperado. Por isso que a fase do planejamento de uma organização é tão relevante; no escritório não é diferente.

Considerando o cenário atual do Escritório de advocacia, acerca da Influência de Fatores Positivos (IFP) e a Influência de Fatores Negativos (IFN), constata-se ao mesmo tempo uma carência na forma de gestão e administração do negócio e fatores bastante positivos quanto à qualificação, ao comprometimento e ao engajamento dos profissionais para as resoluções dos processos em que atuam nas diversas áreas do direito, além do local onde o mesmo se situa.

A adoção de boas práticas de gestão e a utilização de algumas ferramentas de gestão, com intuito de flexibilizar e controlar os procedimentos, é de extrema necessidade para um gerenciamento efetivo das entradas, despesas, controle de clientes, atendimentos realizados, atribuições, dentre outros. Tal situação não é ainda uma realidade para o escritório, como explica R2:

Eu acho que uma das coisas mais importantes de uma gestão estruturada é a organização financeira, uma vez que esta possibilita ter a exata noção de quanto podemos gastar e investir no escritório e de como nós poderíamos crescer financeiramente com a entrada de novos clientes.

Essa falta de controle e comunicação interfere na atuação da gestão, como bem destacado por R1:

A forma de gestão deveria ser mais coordenada, no sentido que, cada um dos profissionais que aqui trabalham soubesse quais atividades são desempenhadas e qual tipo de serviço é prestado no escritório de forma geral para quando no âmbito de seu atendimento quando não puder fazer por si próprio, indicar quem esteja ali no escritório para servir.

Quanto aos mecanismos de ferramentas de controle utilizados para o faturamento e os custos, a maioria dos entrevistados concorda que é um ponto bastante negativo para o escritório, uma vez que não há um fluxo de caixa para cobrir eventuais despesas. R1 e R2 demonstram a mesma opinião, de acordo com R5: É basicamente aquela contabilidade meio simplista, entrou dinheiro, no final do mês divide as despesas e se vê o que é possível pagar (risos). Essa falta de acompanhamento e visão empresarial influencia no gerenciamento das receitas e despesas, comprometendo a eficiência e eficácia da gestão e dos processos.

Ao se estudar o atual cenário no qual o escritório está inserido, foi analisado também as Influências das Variáveis em relação à eficiência (IFVE). Estas criam expectativas quanto ao presente e ao futuro, dentro do que se deseja e do que se pode mudar para desempenhar com eficiência e eficácia as atividades. Os gestores fazem referência quanto à implementação de ferramentas tecnológicas para a melhoria no gerenciamento, bem como na qualificação e no treinamento, visando uma maior colaboração do pessoal para a melhoria na estrutura do escritório, uma vez que as duas colaboradoras que desempenham a função de secretária poderiam ser melhor aproveitadas.

Um transtorno causado por falta de implementação de uma ferramenta tecnológica está relacionado com a não utilização de um software jurídico para acompanhamento dos processos e da gestão financeira. R2, quando abordado sobre tal deficiência, destacou: “Eu recebo apenas publicação através do Advise que é um sistema disponibilizado pela OAB aos advogados, através de e-mail.” Neste sentido, os demais R1, R3, R4 e R5 compartilharam da mesma opinião do R2.

Quando perguntados se a empresa se preocupa em treinar, formar e qualificar seus colaboradores, as respostas foram enfáticas e diretas em uma única palavra: “Não”. R2 ressalta ainda:

Os colaboradores da gente se resumem as meninas que dão o suporte de recepção, que tanto poderia fazer a parte de leitura de publicações, arquivo e várias outras situações que termina deixando um pouco a desejar, pois nunca foi passada a necessidade disso para elas, se elas fizessem seriam mais rico pra gente e pra elas também. Acredito que, elas desempenham um papel que poderia ser mais aproveitados.

R1 destaca, contudo, preocupação em treinar, formar e qualificar suas colaboradoras:

Aí é que está. Não temos essa preocupação. O nosso escritório não funciona como uma empresa. Funciona como se fosse um escritório de prestação de serviço profissional liberal, não existe assim, aquela ideia empresarial no escritório ainda. Muito embora, os escritórios mais modernos todos tem essa visão empresarial, mas o nosso escritório é aquela visão de profissional liberal, de prestação de serviço, de atendimento as demandas tanto de empresas como de pessoas em determinadas causas.

Compreende-se, portanto, quão é relevante atentar para as mudanças no mercado, pois um colaborador qualificado e treinado e comprometido, favorece, ou pelo menos, ameniza os problemas acima relatados. A fala de R3 afirma a de R2: Isso é importante, pois quem trabalha aqui nessa área tem que está sempre atualizado, buscando se reciclar a cada dia.

4.4 GARGALOS ADMINISTRATIVOS (GA)

Ao se analisar toda a conjuntura do Escritório de Advocacia, foram obtidas algumas prévias das dificuldades enfrentadas pela gestão, onde foram distinguidas as causas de surgimentos dos gargalos, mais especificamente os que atingem o desempenho dos advogados, para se buscar as resoluções no modelo de gestão e de expectativas na prestação de serviços.

Ao se procurar respostas para as possíveis interferências quanto ao desempenho dos advogados (GA), identificou-se como uma das causas o fator financeiro (fluxo de caixa), e a necessidade de comunicação e interação dos advogados que são questões bem recorrentes e debatidas na empresa. Sem dúvidas, quando há uma ferramenta de gestão aplicada na empresa, há um direcionamento no processo de alocação de recursos e capital. R3 e R5 convergiram com as mesmas opiniões, como se pode também inferir nas falas de R1 e R2, principalmente quando o primeiro remete ao grande obstáculo de desempenho, o relativo ao controle dos processos existentes no escritório e a forma de precificação dos serviços prestados em função do tempo que é gasto no ato do atendimento.

R1: Se nós tivéssemos um programa de controle de processos de atuação para cada advogado atua seria fundamental, até para sabermos quanto tempo se perde em cada atuação, para saber onde você gasta mais tempo para determinadas assistências que você está realizando.

R2: Uma das coisas mais importantes seria a integração de todos os advogados. A partir do momento em que há essa integração eu acho que a gente se tornaria mais forte se todos tivesse um pensamento único de tentar conseguir clientes, de tentar trabalhar com eles fazendo com que todos crescessem juntos. O que a gente vê muito, são salas independentes, onde cada um fica trabalhando com o seu cliente, com a sua problemática e agente não consegue interagir como um todo.

Outro ponto abordado sobre os possíveis transtornos causados no desempenho das atividades está relacionado com a falta de iniciativa dos gestores e na acomodação segundo R2, gerando uma falsa impressão de que tudo está bem. É fácil notar esse ponto na fala de R4: “Eu não consigo visualizar outro modelo de gestão, o modelo de gestão atual, nós conseguimos atender nossas necessidades e ter uma efetividade no serviço”.

No que se refere aos gargalos Administrativos no Gerenciamento (GAG), as possíveis variáveis e transtornos causados no gerenciamento do escritório estão mais uma vez vinculados à falta de interação e comunicação entre os gestores; de visão; de planejamento; e de ferramentas para uma gestão estratégica. Isso impede

o crescimento e a solidez do escritório como empresa. R2 vê a necessidade e já idealiza a presença de um profissional da área administrativa atuando no escritório:

Acredito se no escritório existisse uma pessoa que adotasse essas ferramentas de gestão com certeza melhoraria bastante a gestão. Agora, o que se limita muito hoje é a questão “custo”, devido à situação econômica do país que é muito difícil. Então isso, determina que você tenha que tolher alguns gastos excessivos e talvez a gente não pudesse hoje ter essa pessoa participando dentro da estrutura do nosso escritório.

R2, R3, e R5 ressaltam ainda a dificuldade encontrada em relação à questão estrutural do escritório. De acordo com a fala de R4: Só essa questão de melhorar a estrutura. Eu não vejo algo mais que impossibilite o nosso trabalho. Com relação à questão das entradas e saídas, ou melhor, do controle de receitas e despesas, os próprios gestores notam falha nesse processo, principalmente porque não é realizado nenhum tipo de relatório financeiro a não ser uma divisão igual de todas as despesas no final do mês para todos os advogados. Porém, não há uma estratégia de organização focada no balanceamento financeiro do escritório. Tal problemática é aludida na fala de R2:

O que existe é o seguinte... Sempre quando se faz alguma compra para o escritório o “fulano de tal”, faz questão de passar por e-mail um relatório com todos os gastos referente tais despesas do que foi pago, em seguida é feito um rateio entre os advogados.

Quanto ao relatório, R1 é enfático: “Nenhum (risos)”. Porém, quando questionados se individualmente os mesmos fazem seu relatório financeiro pessoal do que ganham exercendo a profissão as respostas foram as seguintes: R3: “Sim, existe um livro de registro e balanço”. R4: “Não. Só utilizo planilhas mesmo, calculo as receitas, despesas, para dar o custo efetivo total”. R5: “Isso é realizado por uma contadora por meio da prestação de serviços sempre mostrando quais são os impostos que estão sendo pagos”.

Em referência aos gargalos administrativos na captação de clientes (GACC), a falha na clareza e aperfeiçoamento das estratégias para aquisição e retenção de clientes é mais um problema de superação para o escritório, o que requer dos advogados um maior engajamento para ampliação do networking e/ou da rede de contatos individual e da empresa. Ao se utilizar das ferramentas de gestão estratégica de forma eficiente, o escritório poderá passar a atuar em um ambiente mais competitivo em todos os níveis, buscando sempre se alinhar por meio de correções quando necessárias.

Destacando-se a importância da percepção e do reconhecimento dos clientes com os quais se relacionam, R1, R2, R3 e R4 tiveram a mesma opinião de como mantém sua rede de relacionamentos com a clientela, conforme fala de R5: “Para o advogado é muito complicado, já que por uma questão de ética não podemos fazer publicidade dos nossos serviços. Logo, o nosso networking é feito pelo famoso boca a boca ou indicação de amigos”.

O comprometimento e o engajamento do advogado na gestão e no fazer o que se propõe, por meio de atividades planejadas, intencionais e estratégicas dentro do escritório, possibilitam uma maior capacidade de integração interna ao ambiente externo como salienta Oliveira (2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou, como objetivo principal, desenvolver uma proposta de adoção de boas práticas de gestão para estruturação e organização da gestão administrativa para o escritório. Para se atingir esse objetivo geral, foram propostos três objetivos específicos: caracterizar os principais problemas administrativos enfrentados pelo escritório de advocacia; realizar o mapeamento dos processos administrativos e de seus respectivos titulares para orientar a implantação do sistema de gestão mais adequado e conveniente com a demanda; diagnosticar e propor as oportunidades de melhorias no sentido da eficiência e eficácia do negócio.

Na atualidade, as empresas, independentemente do porte, têm adotado ferramentas de gestão para aprimorar o negócio e gerir com maior eficiência as oportunidades de melhorias e a rentabilidade.

Por isso, não é sem motivo que o presente estudo teve como referência um escritório de advocacia, uma vez que é crescente os serviços na área jurídica nos modelos de gestão de escritório, em especial, neste cenário no qual se impregna o empreendedorismo e se eleva o número de empresas optantes pelo simples.

De acordo com as entrevistas realizadas, foi feito um diagnóstico constatando que os advogados que atuam no escritório têm noção do conceito de administrar no sentido amplo, tais como: planejar, controlar, gerir metas e acompanhar os trâmites burocráticos de cada caso. Cabe sinalizar ainda que cada profissional coloca a sua característica pessoal no desenvolvimento da atividade, não existindo nenhum nivelamento gerencial para o desenvolvimento dos serviços, de modo que se faz

necessária a adoção de um planejamento e de uma gestão definida para se obter o crescimento nos negócios.

Outros aspectos apontados que impactam na sustentabilidade são: a falta de uma comunicação estratégica (desde a entrada do processo até a resolução) e a inexistência de um controle financeiro de modo profissional (software específico e a adoção do planejamento estratégico), pois o escritório gera apenas entradas e saídas sem fazer nenhum estudo de viabilidade do negócio (PDCA, por exemplo) e dos tangíveis a receber.

Ao se procurar respostas para as possíveis interferências quanto ao desempenho dos advogados, identificou-se, dentre as causas, o fator financeiro (fluxo de caixa), a necessidade de comunicação e de interação dos advogados, questões recorrentes e debatidas na empresa. Sem dúvidas, quando há uma ferramenta de gestão aplicada na empresa, há um direcionamento no processo de alocação de recursos e capital.

Por isso, a primeira tarefa deste trabalho foi de identificar aquela causa central que agregará valor à organização e às partes interessadas (clientes, sócios, fornecedores, colaboradores, comunidade, etc.), por meio do conhecimento da realidade, como também dos gargalos do negócio.

Por meio das análises e pesquisas realizadas, verifica-se que, para atingir seus objetivos, a empresa precisa estar respaldada em um planejamento estratégico. Vale reforçar que a empresa deve ser entendida como um sistema, formado e integrado por um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente interno e emite seu reflexo/posicionamento para o ambiente externo.

Nesse sentido, conclui-se que o presente trabalho se constitui como um instrumento de grande oportunidade, ao se oferecer subsídios para a elaboração de um planejamento estratégico que se adeque à realidade do negócio.

Espera-se que este material sirva de referência para o escritório jurídico e também para a comunidade acadêmica, no sentido de identificar as oportunidades que estão presentes ao se adotar um modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** Edição revista e actualizada. 70 ed. Lisboa: Prol, n. 281, p. 33 - 145, 2009.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, n. 479, p. 75 - 140, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**: abordagens prescritivas e normativas, volume I. 7. ed. Barueri: Monole, n. 436, p. 406 - 407, 2014.

_____. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. 2. ed. Barueri: Monole, n. 442, p. 6, 2013.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, n. 216, p. 109 - 110, 2014.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, n. 220, p. 37, 2010.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico**: planejamento estratégico orientado para o mercado. 6. ed. São Paulo: Atlas, n. 320, p. 219, 2010.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégias de empresas**. 9. ed.. rio de Janeiro: FGV, n. 208, p. 111 - 160, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, n. 320, p. 149, 2010.

_____. **Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, n.164, p. 85, 2005.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**: teoria e funções com o exercício e casos / Gilmar Maseiro. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MONTANA, Patrick J.; BRUCE, Charnov H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OAB – ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Exames / estatísticas**. Disponível em: <<http://oab-rn.org.br/2013/p/exames-estatisticas>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, n. 464. p. 377, 2012.

_____. **Estratégia Empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. São Paulo: Atlas, n. 450. p. 30, 2005.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei 6.839/1980 (Lei Ordinária), 30 nov.1980.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6839.htm> Acesso em: 27 abr. 2016.

SCHERMERHORN, JR., John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, n. 608, p. 193, 2014.

TONINI, Antonio Carlos, SPÍNOLA, Mauro de Mesquita, LAURINDO, Fernando José Barbin (2007). **A Análise SWOT**: Uma nova perspectiva para aplicação dos seis sigmas no desenvolvimento de software. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção -ENEGEP. Foz do Iguaçu, PR, Brasil. 09 a 11 de outubro de 2007.
Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/sudeste2014/expocom/EX43-0756-1.pdf>>. Acesso em 16 mai. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, n. 112, p. 76, 2012.