

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LAURO TIAGO SIMÕES YAGNYCZ

MECANISMOS DE SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA
EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: UM ESTUDO DE CASO

CURITIBA

2013

LAURO TIAGO SIMÕES YAGNYCZ

MECANISMOS DE SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA
EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho apresentado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, Especialização em Controladoria, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dra. Ilse Maria Beuren

CURITIBA

2013

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado. À Instituição, pelo ambiente criativo e amigável que proporciona.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao mundo por mudar as coisas, por nunca fazê-las serem da mesma forma, pois assim não teríamos o que pesquisar, o que descobrir e o que fazer. Dessa forma, consegui desenvolver esta monografia.

“Execução. Para uma empresa consagrada, isso significa atuar dentro ou acima dos padrões estabelecidos”.

Vijay Govindarajan.

RESUMO

Este estudo objetiva identificar mecanismos de solução dos problemas de comunicação interna em um escritório de advocacia. Para tal realizou-se pesquisa de caráter exploratório com abordagem qualitativa do problema, por meio de um estudo de caso em um escritório de advocacia estabelecido na cidade de Curitiba – PR, especializado em direito bancário em defesa das instituições financeiras. A equipe é composta de dois sócios/ proprietários e está alocada em duas plantas distintas. A primeira, prestadora de serviços para o Banco Central do Brasil (BACEN), como administradores da carteira jurídica de um banco em liquidação extrajudicial, atuando em todo Brasil. A segunda planta, é prestadora de serviços para um dos cinco maiores bancos privados do Brasil, atuando na condução dos processos judiciais no estado do Paraná. O instrumento de pesquisa utilizado na coleta dos dados em campo consistiu de um roteiro de entrevista, aplicado a quatro gestores da referida empresa. Além do levantamento bibliográfico sobre o tema e as entrevistas com gestores da empresa, utilizou-se a observação do pesquisador sobre as práticas gerenciais adotadas na empresa. Na análise dos dados, de acordo com o objetivo do estudo, realizou-se análise de conteúdo das entrevistas e os outros dois meios apontados foram utilizados para fins de triangulação dos dados. Os resultados do estudo mostraram a importância e a necessidade da utilização de instrumentos de controle gerencial em uma empresa de serviços advocatícios e como a adequação desses controles a esse tipo de empresa pode ajudar a tornar o exercício da advocacia mais produtivo, além de diminuir riscos, tanto para o escritório como para o cliente. Conclui-se com essa pesquisa que uma empresa de serviços advocatícios pode se adequar para a utilização dos instrumentos de controle de gestão e operá-los de acordo com as suas necessidades.

Palavras-chave: Controles de gestão. Comunicação interna. Empresa de serviços advocatícios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama	25
Figura 2 - Organograma.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Três níveis de controle dentro da organização	19
Quadro 2 - Como sua equipe controla os prazos?	29
Quadro 3 - Quantos dias de antecedência são utilizados para controle dos prazos?	29
Quadro 4 - Quais procedimentos são utilizados para solicitação de pagamento?	29
Quadro 5 - Quais procedimentos são utilizados para solicitação de diligência?	30
Quadro 6 - Como controla o retorno de suas solicitações?.....	30
Quadro 7 - Como controla o prazo para devolução dos processos em carga?.....	30

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BACEN Banco Central do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 PROCESSO DE GESTÃO	14
2.1.1 Características do processo de gestão	15
2.1.2 Etapas do processo de gestão	15
2.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL	16
2.2.1 Definição de Sistema de Controle Gerencial	17
2.2.2 Controle de gestão e o Sistema de Controle Gerencial	17
2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO	19
2.3.1 Finalidades do Sistema de Informação	20
2.3.2 Comunicação administrativa	20
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	22
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	22
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	23
3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA	23
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	24
3.5 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	24
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	25
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	25
4.2 PONTOS FOCAIS PARA A CONTROLADORIA	27
4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	28
4.4 PRÁTICAS DE CONTROLES DE GESTÃO NA EMPRESA	31
4.5 APLICABILIDADE DA CONTROLADORIA	32
4.6 PROBLEMAS COM A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA	34
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
5.1 CONCLUSÕES	37
5.2 RECOMENDAÇÕES	38
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

A Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial (MOSSIMAM; FISCH, 1999, p.88). Embora sem uniformidade, mas ao longo dos anos houve uma revisão de atividades básicas, podendo ser caracterizadas através do planejamento e controle.

Desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho consiste em preparar e interpretar os resultados financeiros a serem utilizados pelos gestores na tomada de decisão. Isso é importante para que se crie como referência os objetivos da companhia, preparando as informações para atender as exigências dos clientes

Desse modo, são necessários o planejamento e o controle, para compreender os métodos e sistemas utilizados na empresa, podendo assim identificar possíveis falhas em processos e na comunicação.

A finalidade principal o controle interno de gestão no processo administrativo, deve levar em conta, que as atividades desenvolvidas na empresa visam atingir objetivos determinados e resultados específicos. Por isso devem estar sintonizados e não devem ser desempenhadas de maneira aleatória.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Um escritório de advocacia não se constitui apenas de um setor jurídico. Possui também os demais setores típicos de outras empresas, são eles: contabilidade, administrativo, financeiro. Esses são essenciais para alcançar os objetivos do escritório de advocacia.

Para o adequado desenvolvimento das atividades de um escritório de advocacia, é fundamental a comunicação eficaz entre os setores. Normalmente, esta comunicação é realizada por meio de sistemas específicos desta área, e-mail, telefone e boca a boca.

Mesmo com a utilização de ferramentas adequadas, ainda podem existir falhas na comunicação, falhas estas que podem causar prejuízos ao escritório e aos seus clientes. Portanto, faz-se necessário identificar mecanismos de solução dos

problemas de comunicação interna de escritórios de advocacia.

Diante da situação apresentada, o problema de pesquisa da presente investigação é: Que mecanismos podem contribuir para resolver os problemas na comunicação interna de um escritório de advocacia?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é identificar mecanismos de solução dos problemas de comunicação interna de um escritório de advocacia.

1.3.2 Objetivos Específicos

Com base no objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender os métodos e sistemas utilizados no escritório de advocacia objeto de estudo de caso;
- b) Identificar possíveis falhas em processos e na comunicação interna no escritório objeto de estudo;
- c) Propor uma configuração básica de um setor de controladoria a partir de um sistema de controle gerencial e das necessidades de informações e controles de suporte ao processo de gestão.

1.4 JUSTIFICATIVA

Um eficaz gerenciamento dos processos e das informações torna-se de fundamental importância para a empresa. Isso implica realizar estudos sobre novas técnicas e processos, análise e gestão na organização. Os gestores das empresas necessitam conhecer profundamente os conceitos e as metodologias para a tomada de decisão de maneira assertiva.

Neste estudo busca-se identificar mecanismos de solução dos problemas de comunicação interna de um escritório de advocacia. A premissa é de que mecanismos de controle de gestão possam contribuir para este propósito. Desse modo, a contribuição prática do trabalho está na busca de mecanismos que possam

contribuir para a geração de informações de qualidade.

Em um escritório de advocacia, para a resolução de um pequeno fato, as informações podem passar em todos os setores da empresa, quando esta informação se perde, o objetivo final fica prejudicado, podendo, por exemplo, acarretar na perda de uma ação judicial.

Para implantar a controladoria, o primeiro passo é o estudo dos sistemas de informação ofertados pela empresa e a cultura de seus funcionários na utilização de tais sistemas. Portanto, este estudo pretende contribuir com esse intuito.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho constitui-se de cinco capítulos. No primeiro apresenta a introdução do estudo, com destaque à contextualização do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica. Inicia-se com uma abordagem sobre o processo de gestão e segue com características desse processo, passando por controle gerencial, e finaliza com sistema de informações.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia da pesquisa. Discorre sobre o delineamento da pesquisa, a população e amostra, o instrumento de pesquisa e a forma de análise dos resultados da pesquisa.

No quarto capítulo faz-se a descrição e análise dos resultados. Primeiramente apresenta-se a empresa. Em seguida são contemplados, os pontos focais para controladoria, as entrevistas e suas análises e a proposição da implantação do setor de controladoria como um mecanismo de solução dos problemas de comunicação interna de um escritório de advocacia.

No capítulo final evidenciam-se as conclusões da pesquisa realizada e recomendações para futuros estudos sobre o tema investigado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para fundamentar a pesquisa é necessária a compreensão de alguns conceitos. Assim, neste capítulo, apresenta-se o embasamento teórico com vistas à sustentar a pesquisa empírica na empresa objeto de estudo.

2.1 PROCESSO DE GESTÃO

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p. 32), “o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle”.

As atividades desenvolvidas na empresa visam atingir objetivos determinados e resultados específicos. Logo, é necessário que haja sintonia com os objetivos organizacionais e não apenas serem desempenhadas de maneira aleatória. Assim, é necessário que sejam planejadas e controladas.

Para isso, deve-se seguir um controle de gestão que envolva as atividades organizacionais, que incluem o planejamento dos objetivos da organização, a coordenação de suas atividades, a comunicação e avaliação das informações e as medidas corretivas que deverão ser adotadas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008). Caso necessário, devem agir de forma influente sobre o comportamento das pessoas da organização.

Para isso, o controle de gestão também pode ser visto sob duas perspectivas: restrita e ampla (GOMES; SALLAS, 1997). A visão restrita focaliza-se somente em aspectos financeiros; e a visão ampla considera o contexto em que ocorrem as atividades, como, por exemplo, a estrutura organizacional, o comportamento individual, a cultura organizacional e o contexto social no qual a organização está inserida.

Para auxiliar a administração da empresa no processo de tomada de decisão, o controle extrai informações dos sistemas operacionais por intermédio do sistema de informações gerenciais. Esse sistema funciona como um transformador de dados em informações, que são utilizadas no processo decisório da empresa e proporcionam a sustentação administrativa, buscando otimizar os resultados esperados (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

2.1.1 Características do processo de gestão

O processo de gestão, de acordo com Padoveze (2003, p.27), é “um conjunto de processos decisórios e compreende três etapas, Planejamento, Execução e Controle”.

Segundo Rodrigues ([201-?]), o processo de gestão diz respeito à gerência dos recursos para alcançar os objetivos e conta com pontos importantes, como as interações que ocorrem entre os atores, as equipes e a cultura organizacional.

Deve ser estruturado de modo a determinar se uma empresa está ou não caminhando para alcançar seus objetivos. Deve-se analisar também outros aspectos, tais como: a estratégia empresarial, a base de sustentação.

A definição de uma estratégia de gestão tem como vantagem a aquisição de competência na administração de vários processos que estejam ocorrendo em paralelo, de forma a suprir uma possível visão fragmentada do que acontece em termos de atividades, dos resultados operacionais e também dos relacionamentos interpessoais e de equipes (RODRIGUES, [201-?]).

Assim, a ideia subjacente é que seja possível desenvolver todos os sistemas organizacionais funcionando como um grande sistema biológico. Desse modo, certamente seria visualizada uma grande teia, uma rede, intra e interdependente (RODRIGUES, [201-?]).

Não basta ser percebida, necessita-se que resultados eficazes sejam alcançados para que se obtenha sucesso em novas formas de trabalhar em conjunto. Se um sistema integrado for estabelecido é preciso treinar as pessoas para que sejam experts em relacionamento humano, em desenvolvimento e aplicação de processos de gestão.

2.1.2 Etapas do processo de gestão

O processo de gestão é mais do que apenas um conjunto de regras a seguir. É uma abordagem filosófica para os negócios. A administração superior deve pensar estrategicamente em primeiro lugar, em seguida, aplicar esse pensamento a um processo. O processo de gestão estratégica é melhor implementada quando todos dentro da empresa compreende a estratégia.

Para Maximiano (2004), o processo de gestão “é um processo dinâmico e compreende em cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

Para Drucker (1998), o planejamento estratégico não envolve decisões futuras e sim a futuridade das decisões atuais e estabelece quais serão os caminhos a serem percorridos para chegar ao ponto que se deseja.

Maximiano (2004) concebe o controle como um processo que produz e usa informações que auxiliam na tomada de decisões sobre a execução de atividades, visando alcançar os objetivos da empresa, comparando as atividades realizadas e planejadas.

2.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Frezati e Aguiar (2007) citam que uma estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial é aquela associada ao maior desempenho organizacional, sendo tal associação moderada por fatores ambientais, como o próprio ambiente, tecnologia, estratégia e outros.

Para auxiliar a administração da empresa no processo de tomada de decisão, o controle extrai informações dos sistemas operacionais por intermédio do sistema de informações gerenciais. Esse sistema funciona como um transformador de dados em informações, que são utilizadas no processo decisório da empresa e proporcionam a sustentação administrativa, buscando otimizar os resultados esperados.

No acompanhamento dos negócios da empresa é fundamental que exista um sistema de informações integrado, que forneça informações internas, geralmente de caráter estatístico, e informações externas, tais como dados dos concorrentes e da conjuntura econômica do país. Portanto, são necessárias informações de natureza quantitativa e qualitativa.

Esse sistema funciona como um transformador de dados em informações, que são utilizadas no processo decisório da empresa e proporcionam a sustentação administrativa, buscando otimizar os resultados esperados (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997).

Tais informações devem ser inseridas em um subsistema, gerando um conjunto de informações que permitam uma visão sistemática do negócio e de seus

mercados. As informações coletadas devem ser precisas, de modo a tornar possível a adoção de medidas corretivas em tempo e no lugar certo, garantindo o controle eficaz dos gestores.

2.2.1 Definição de Sistema de Controle Gerencial

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), o Sistema de Controle Gerencial é um mecanismo detector que funciona como um sensor, que observa o que ocorre no processo que está sendo controlado; o mecanismo assessor determina a importância dos acontecimentos e faz uma comparação com os padrões determinados; o mecanismo realizador promove as alterações necessárias caso o assessor indique que precisa ser alterado; e, por fim, a rede de comunicação funciona como um sistema que leva as informações entre o detector e o assessor e entre o assessor e o realizador.

Dessa forma, salienta-se que o papel do controle no processo de gestão é fornecer informações confiáveis e úteis sobre a empresa, para nortear a tomada de decisões dos gestores por meio de um sistema de informação atual e integrado. No entanto, é preciso, considerar que nas organizações há diferentes níveis de controle de gestão, devido aos diferentes níveis hierárquicos existentes na organização.

2.2.2 Controle de gestão e o Sistema de Controle Gerencial

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), “O controle de gestão envolve atividades organizacionais que incluem o planejamento sobre os objetivos da organização, a coordenação de suas atividades, a comunicação e avaliação das informações, as medidas corretivas que deverão ser adotadas, caso necessário, e deve agir de forma influente sobre o comportamento das pessoas da organização”.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p. 463), “essa é uma ferramenta que ajuda estabelecer o foco da companhia, melhorar a comunicação, estabelecer objetivos organizacionais e promover feedback sobre a estratégia”.

Isso implica ter em vista a distribuição de uma sequência de atividades ao longo de um período de tempo para verificar se os objetivos, planos e padrões estão sendo atendidos.

O controle incide sobre todos os níveis da empresa. Maximiano (2004, p. 361)

ressalta que “todos os aspectos do desempenho de uma organização devem ser monitorados e avaliados, segundo objetivos e critérios diferentes em cada um dos três níveis hierárquicos”.

O controle de gestão se classifica em relação ao desempenho da empresa e de suas áreas frente às variáveis ambientais e aos planos orçamentários. Nesse contexto, segundo Oliveira (1987), o controle é classificado em:

- a) estratégico - o controle no nível estratégico verifica as relações da organização com o ambiente, compara com as diretrizes estratégicas, monitorando as mudanças que ocorrem no mesmo e afetam a empresa, gerando oportunidades e ameaças;
- b) tático - o controle no nível tático verifica as relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente e as mudanças que ocorrem no mesmo;
- c) operacional - o controle no nível operacional verifica o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento operacional pela empresa como um todo e por suas áreas de responsabilidade.

Segundo Anthony e Govindarajan (2008), o planejamento estratégico permite à organização uma estrutura para o desenvolvimento de um orçamento anual, funciona como uma ferramenta de desenvolvimento gerencial e age como um mecanismo que força os gerentes a pensarem a longo prazo, alinhando-os a estratégia da organização. Por meio do planejamento estratégico a empresa se organiza e determina quais riscos está disposta a assumir e paralelamente define os controles que utilizará para diminuir esses riscos. A partir de um planejamento bem definido e estruturado incidirão linhas de controles gerenciais que deverão ser adotadas pela empresa.

O controle no nível tático fixa e avalia políticas a curto prazo, diz respeito a uma determinada área da organização, coordena o desenvolvimento das atividades, aplica as medições de desempenho e efetiva a função de controle, auxiliando na análise e na estruturação de ações corretivas, O controle no nível operacional fixa e avalia os procedimentos operacionais e influencia o comportamento dos envolvidos, motivando a melhoria contínua. Esse controle é realizado diariamente ou semanalmente e está ligado à execução pela observação dos desvios existentes no momento da realização das tarefas em comparação ao planejado.

O Quadro 1 sintetiza os três níveis de controle dentro da organização.

Quadro 1 - Três níveis de controle dentro da organização

Níveis de controle	Descrição
CONTROLE ESTRATÉGICO	Grau de realização das missões, estratégias e objetivos; Adequação dos planos estratégicos ao ambiente externo; Desempenho global da organização; Concorrência e outros fatores externos; Eficiência dos recursos.
CONTROLE TÁTICO	Quantidade e qualidade dos produtos e serviços; Taxas de desempenho dos recursos humanos; Eficiência do esforço promocional; Desempenho dos fornecedores.
CONTROLE OPERACIONAL	Rendimento das atividades; Consumo de recursos.

Fonte: Maximiano (2004, p. 362).

O controle em cada um dos níveis organizacionais resulta em informações que são continuamente controladas e auxiliam os gestores a definirem o comportamento estratégico da organização, assegurando sua competitividade frente aos seus concorrentes.

2.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Um sistema de informação, para Laudon e Laudon (2002), é definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que permitem capturar, processar, armazenar e distribuir a informação para apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização.

Segundo Padoveze (2004), “Para o acompanhamento dos negócios da empresa é fundamental que exista um sistema de informações integrado, que forneça informações internas, geralmente de caráter estatístico, e informações externas, tais como dados dos concorrentes e da conjuntura econômica do país. Tais informações devem ser inseridas em um subsistema, gerando um conjunto de informações que permitam uma visão sistemática do negócio e de seus mercados”.

Os dados devem ser inseridos em subsistemas, gerando um conjunto de informações, de modo a permitir uma visão sistemática do negócio e de seus mercados (PADOVEZE, 2004).

Um modelo de sistema de informação torna-se ideal quando é tecnicamente adequado, exequível e atende as expectativas dos agentes tomadores de decisão (MOSIMANN; FISCH, 1999). Um sistema de informação deve seguir os seguintes princípios: a) identificar os eventos que ocorrem dentro da empresa; b) monitorar as

decisões dos gestores; c) mensurar os dados; e d) comunicar, deve saber informar “o que, como e a quem”.

2.3.1 Finalidades do Sistema de Informação

De acordo com Oliveira (2002), os sistemas de controle devem ser adequados a cada tipo de organização e estar em conformidade com a sua finalidade. Também deve levar em consideração a relação custo-benefício para a organização. Portanto, não existe uma única estrutura de sistema de controle de gestão apropriada a todos os tipos de organizações.

Além da adequação do sistema de controle com a estrutura da organização, no cumprimento dos seus objetivos, é necessário contar com o apoio de diferentes sistemas de informação, pois sua estrutura adequada decorre da assertividade desse sistema de informações (FREZATTI; AGUIAR, 2007)

A satisfação do usuário do sistema de informação, no caso o gestor que utiliza o sistema, deve ser avaliada com o intuito de saber se o sistema está funcionando adequadamente. Entende-se que o sistema funciona de maneira adequada quando cumpre sua função de influenciar o comportamento de outras pessoas da organização em direção às diretrizes estratégicas e se as informações que ele fornece estão sendo utilizadas (FREZATTI; AGUIAR, 2007).

2.3.2 Comunicação administrativa

Conforme Kunsch (2003, p. 152), “A comunicação administrativa é definida como aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”.

Segundo Thayer (1976, p. 120), “É a comunicação que ocorre dentro dela (empresa) e a comunicação entre ela (empresa) e o seu meio ambiente, que definem a organização e determinam as condições da sua existência e a direção de seu movimento”.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p. 513), “A chave para se motivar as pessoas a se comportarem de uma maneira que ajude a alcançar as metas da organização está no modo com que os incentivos da organização se

relacionam com as metas individuais”.

Depreende-se do exposto, que uma comunicação assertiva é o primeiro passo para alcançar o desempenho planejado de uma empresa, ou seja, com o correto fluxo das informações os processos se tornam eficazes. Isso implica na implementação de um sistema de informações que contribua para o fluxo desejado das informações na organização.

Um dos papéis da controladoria é garantir que as informações sejam confiáveis e úteis para a empresa, assim dando base aos gestores na tomada de decisão. Um sistema integrado, utilizado de forma adequada, é a melhor ferramenta para compilação das informações, tornando-se fácil para cada gestor visualizar a informação que lhe é necessária.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia da pesquisa utilizada para o desenvolvimento do estudo.

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste estudo realizou-se pesquisa de caráter exploratório com abordagem qualitativa do problema, por meio de um estudo de caso em um escritório de advocacia estabelecido na cidade de Curitiba – PR, especializado em direito bancário atuando em defesa as instituições financeiras.

Pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Para Gil (2002, p.133) “a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação”.

Para Richardson (1999, p. 70) a abordagem quantitativa caracteriza-se:

[...] pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão, etc.

O estudo foi desenvolvido por meio da realização de um estudo de caso descritivo. O estudo de caso geralmente é desenvolvido utilizando-se do método qualitativo, que permite aprofundar a investigação em uma unidade individual.

É uma investigação que trata sobre uma situação específica, procurando encontrar as características e o que há de essencial nela. Conforme Yin (2001), o

estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nessa seção delimita-se o universo da pesquisa, ou seja, a população e a amostra que serão pesquisadas. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 223), essa delimitação do universo da pesquisa “[...] consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.”.

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 223), nos estudos por amostragem, é preciso “[...] escolher uma parte (ou amostra), de tal forma que ela seja a mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se essa fosse verificada”.

O escritório é composto de 35 funcionários, sendo em sua maioria graduados ou estudantes do curso de direito. A amostra analisada foi composta dos quatro gestores dos setores jurídico e administrativo/ financeiro.

3.3 CONSTRUTO DA PESQUISA

Foram realizadas entrevistas junto aos advogados gestores das quatro células jurídicas do escritório. Formularam-se perguntas tentando identificar os métodos utilizados para a realização das atividades e os controles dos prazos:

- a) Como sua equipe controla os prazos?
- b) Quantos dias de antecedência são utilizados para controle dos prazos?
- c) Quais procedimentos são utilizados para solicitação de pagamento?
- d) Quais procedimentos são utilizados para solicitação de diligência?
- e) Como controla o retorno de suas solicitações?
- f) Como controla o prazo para devolução dos processos em carga?

As entrevistas foram realizadas de maneira informal, tendo como entrevistador o sócio administrador e um analista administrativo.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado na coleta dos dados em campo consistiu de um roteiro de entrevista.

Segundo Lakatos e Marconi (2011), existe a entrevista estruturada ou padronizada e a entrevista semi-estruturada ou despadronizada. Na entrevista estruturada, o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido com perguntas predeterminadas; e na entrevista semi-estruturada, o entrevistador tem maior liberdade para levar o assunto na direção que considera mais adequada.

Além do levantamento bibliográfico sobre o tema e as entrevistas com gestores da empresa, utilizou-se ainda a observação do pesquisador sobre as práticas gerenciais adotadas na empresa.

3.5 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, de acordo com o objetivo do estudo, realizou-se análise de conteúdo das entrevistas. Os outros dois meios (pesquisa bibliográfica e observação direta) apontados foram utilizados para fins de triangulação dos dados.

Para Bardin (1977, p.31), a análise de conteúdo é não só um instrumento, mas um “leque de apetrechos; ou, com maior rigor, um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”.

Bardin (1977) se refere à Análise de Conteúdo como um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoa constantemente e que se aplica a discursos diversificados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos da empresa, os dados obtidos através das entrevistas realizadas, a análises dos dados e as tomadas de decisões tomadas na empresa da empresa objeto do estudo de caso.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Na empresa pesquisada, a equipe é composta de dois sócios/ proprietários e está alocada em duas plantas distintas. A primeira planta prestadora de serviços para o Banco Central do Brasil (BACEN), como administradores da carteira jurídica de um banco em liquidação extrajudicial, atuando em todo Brasil; e a segunda planta é prestadora de serviços a um dos cinco maiores bancos privados do Brasil, atuando na condução dos processos judiciais no estado do Paraná.

Na Figura 1 ilustra-se a interação dessas duas plantas em termos de realização de atividades.

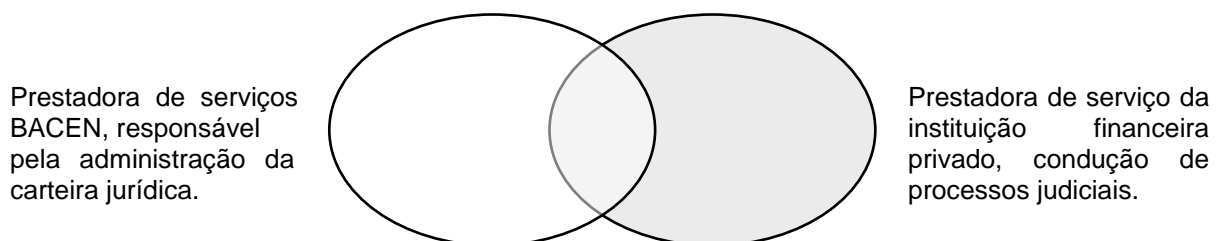


Figura 1 - Diagrama
Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo tem como foco a segunda planta, que será chamada “Sede”, por se tratar de local próprio. Vale resaltar que em Curitiba/ PR existem outros cinco escritórios, que da mesma forma prestam serviço a esta instituição e no mesmo Estado, assim sendo seus concorrentes diretos.

A Sede é administrada por um dos sócios, com sua equipe distribuída conforme demonstrado na Figura 2.

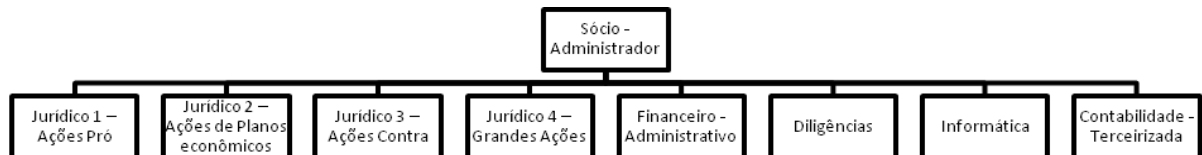


Figura 2 - Organograma

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Figura 2 a seguinte estrutura: setor financeiro e administrativo, composto de 4 funcionários, setor jurídico dividido em 4 carteiras de processos composta de 15 advogados e 8 estagiários estudantes de direito, setor de diligências formado por 1 auxiliar jurídico e 4 estagiários estudantes de direito, informática e um setor contábil terceirizado.

A Sede tem ainda como parceiros aproximadamente 30 escritórios advocatícios parceiros, terceirizados, caracterizados como correspondentes, espalhados pelo estado do Paraná. Para o estudo não se considerou a área contábil, por se tratar de prestador de serviço com seu escopo de atividade já definido por contrato anteriormente homologado entre as partes.

A seguir apresentam-se as definições das funções de cada setor do escritório de advocacia em análise:

- a) Jurídico - tem como principal atividade a defesa dos interesses da instituição financeira, baseada nas Leis vigentes deste país. Solicitação de pagamentos, tanto para quitação de processos, para garantir a causa, ou seja, continuar a discussão judicial e o pagamento de custas judiciais. Solicitação de retirada do processo em carga ou copia dos mesmos, quando na capital e região metropolitana ao setor de diligências ou quando nas demais comarcas do estado do Paraná aos escritórios correspondentes.
- b) Financeiro e Administrativo - realiza as atividades de recursos

humanos, almoxarifado, rotinas administrativas, solicitação de ressarcimento de custas e montagem de dossiê para emissão de nota fiscal a instituição financeira.

- c) Diligências - verifica todas as publicações recebidas de forma eletrônica em nome do escritório e seus advogados e realiza os serviços externos, visita aos fóruns, de Curitiba e região metropolitana com base nas solicitações enviadas pelo jurídico.
- d) Informática - manutenção e desenvolvimentos dos sistemas utilizados.

4.2 PONTOS FOCAIS PARA A CONTROLADORIA

Após breve descrição do escritório objeto do estudo, demonstram-se dois fatos que são os pontos iniciais do setor de controladoria. O Fato 1 pauta-se no seguinte escopo na empresa objeto de estudo:

O Código de Processo Civil autoriza a retirada dos autos do cartório por apenas 5 (cinco) dias:

Art. 40. O advogado tem direito de:

[...]

II - requerer, como procurador, vista dos autos de qualquer processo pelo prazo de 5 (cinco) dias;

[...]

Art. 196. É lícito a qualquer interessado cobrar os autos ao advogado que exceder o prazo legal. Se, intimado, não os devolver dentro em 24 (vinte e quatro) horas, perderá o direito à vista fora de cartório e incorrerá em multa, correspondente à metade do salário mínimo vigente na sede do juízo.

Tornou-se constante a visita do Sr. Oficial de Justiça, tal como as intimações de maneira eletrônica para a cobrança da devolução do processo físico (autos) em cartório/ Vara Judicial devido o prazo de devolução dos mesmos terem se esgotado. Ou seja, ter passado da data, diga-se de passagem, em alguns casos com mais de 360 dias de atraso. Este problema afeta exclusivamente o escritório.

Por sua vez, o Fato 2 fundamenta-se em outro aspecto do referido instrumento legal:

Art. 475-J. Caso o devedor, condenado ao pagamento de quantia certa ou já fixada em liquidação, não o efetue no prazo de quinze dias, o montante da condenação será acrescido de multa no percentual de dez por cento e, a

requerimento do credor e observado o disposto no art. 614, inciso II, desta Lei, expedir-se-á mandado de penhora e avaliação. (Acrescentado pela L-011.232-2005)

obs.dji.grau.1: Art. 614, II, Disposições Gerais - CPC

obs.dji.grau.2: Art. 475-B, Liquidação de Sentença - CPC; Art. 475-N, Parágrafo único, Cumprimento da Sentença - CPC

§ 1º Do auto de penhora e de avaliação será de imediato intimado o executado, na pessoa de seu advogado (arts. 236 e 237), ou, na falta deste, o seu representante legal, ou pessoalmente, por mandado ou pelo correio, podendo oferecer impugnação, querendo, no prazo de quinze dias.

obs.dji.grau.1: Art. 236 e Art. 237, Intimações - CPC

§ 2º Caso o oficial de justiça não possa proceder à avaliação, por depender de conhecimentos especializados, o juiz, de imediato, nomeará avaliador, assinando-lhe breve prazo para a entrega do laudo.

§ 3º O exequente poderá, em seu requerimento, indicar desde logo os bens a serem penhorados.

§ 4º Efetuado o pagamento parcial no prazo previsto no caput deste artigo, a multa de dez por cento incidirá sobre o restante.

§ 5º Não sendo requerida a execução no prazo de seis meses, o juiz mandará arquivar os autos, sem prejuízo de seu desarquivamento a pedido da parte.

A instituição financeira observou o corriqueiro pagamento da multa do artigo 475J do CPC, a qual decorre do descumprimento do pagamento espontâneo de um processo, seja o pagamento para quitação do processo ou garantia, multa esta de 10% sobre o valor indicado ao pagamento, ou seja, o pagamento de 110% em diversas ações.

Tempestivamente a instituição financeira propôs alteração de algumas cláusulas do contrato de prestação de serviços. Os principais pontos foram o sistema de avaliação e metas tendo como ferramenta a manutenção do sistema *online*, e, o repasse da multa do artigo 475J ao escritório que assim causar a punição, tal como a multa de um salário mínimo por fato ocorrido.

Com os problemas apontados, tem-se a devolução de processo físico e o pagamento de multa. Observa-se certo descontrole dentro do escritório e com maior rigidez da instituição contratante. Assim, faz-se necessário a revisão dos métodos e processos utilizados internamente no escritório.

4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Para demonstração dos resultados das entrevistas, foram usadas as palavras chaves apresentadas pelos entrevistados. Os resultados relativos a primeira

pergunta do roteiro de entrevista são demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2 - Como sua equipe controla os prazos?

Entrevistados	Respostas
Jurídico 1	Outlook
Jurídico 2	Anotações pessoais
Jurídico 3	Não soube responder
Jurídico 4	Anotação em sistema

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se no Quadro 2 que não existe padronização entre os setores. Um dos gestores não soube afirmar como seu setor controla os prazos.

No Quadro 3 evidenciam os resultados da pesquisa em relação a segunda pergunta do roteiro de entrevista.

Quadro 3 - Quantos dias de antecedência são utilizados para controle dos prazos?

Entrevistados	Respostas
Jurídico 1	Prazo fatal
Jurídico 2	Prazo fatal
Jurídico 3	Prazo fatal
Jurídico 4	Prazo fatal

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira unanime, nota-se no Quadro 3 que todos os jurídicos se controlam para cumprir seus prazos para o último dia possível, assim, não deixando um espaço temporal pra possíveis problemas.

No Quadro 4 apresenta-se uma síntese dos resultados da pesquisa em relação a terceira pergunta do roteiro de entrevista.

Quadro 4 - Quais procedimentos são utilizados para solicitação de pagamento?

Entrevistados	Respostas
Jurídico 1	E-mail
Jurídico 2	Telefone
Jurídico 3	Boca a Boca
Jurídico 4	Papel rascunho

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se no Quadro 4 que diferentes meios são utilizados para a solicitação de pagamento de custas processuais ou condenação do processo.

No Quadro 5 mostram-se os resultados da pesquisa em relação a quarta

pergunta do roteiro de entrevista.

Quadro 5 - Quais procedimentos são utilizados para solicitação de diligência?

Entrevistados	Respostas
Jurídico 1	E-mail
Jurídico 2	Telefone
Jurídico 3	Boca a Boca
Jurídico 4	Papel rascunho

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se no Quadro 5, que para os acontecimentos entre setores, pagamentos e diligências, predomina a informalidade e confiança na comunicação.

No Quadro 6 demonstra-se uma síntese das respostas à quinta pergunta do roteiro de entrevista.

Quadro 6 - Como controla o retorno de suas solicitações?

Entrevistados	Respostas
Jurídico 1	<i>Outlook</i>
Jurídico 2	Anotações pessoais
Jurídico 3	Aguarda resolução do setor responsável
Jurídico 4	Anotação em sistema

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se no Quadro 6 um sentimento de confiança no comprometimento dos demais setores envolvidos no procedimento.

No Quadro 7 apresentam-se os resultados da pesquisa em relação a sexta pergunta do roteiro de entrevista.

Quadro 7 - Como controla o prazo para devolução dos processos em carga?

Entrevistados	Respostas
Jurídico 1	Aguarda intimação
Jurídico 2	Não soube responder
Jurídico 3	Pela ordem que os processos são armazenados
Jurídico 4	Aguarda intimação

Fonte: Dados da pesquisa.

Aqui denota-se total descontrole com os objetos do trabalho, processos físicos, tão pouco do fato problemático demonstrado anteriormente.

Depreende-se do exposto, que foram apresentadas respostas diferentes para cada quesito em cada área. Os prazos são controlados através de anotação manual

(post-it), Outlook, sistema, agenda e/ ou memória. Sem exceção a regra, são os prazos registrados para o dia fatal do acontecimento, sem margens para erros. Para as solicitações de pagamento e diligência, em sua maioria são realizados por e-mail e telefone, muitas vezes sem formalização.

O retorno das solicitações é percebido quando dentro do fluxo normal e/ ou principalmente com as cobranças externas para tais atividades, que elas não foram realizadas. As devoluções de processos não são controladas de nenhuma maneira.

A comunicação interna do escritório é feita principalmente por e-mail e telefone. Também possui um sistema voltado a condução dos processos judiciais e com módulos aos demais setores. A comunicação com a instituição financeira é principalmente realizada por sistema próprio da instituição, disponibilizado de maneira *online*.

4.4 PRÁTICAS DE CONTROLES DE GESTÃO NA EMPRESA

Com os fatos ocorridos, a mudança do contrato de prestação de serviço da instituição financeira e as entrevistas realizadas, fica caracterizado o descontrole e a falta de padronização das atividades realizadas. Propõe-se, então, a criação de um setor de controladoria, qual tem como objetivo entender a necessidade do cliente, estudar e padronizar os processos internos, controlar e mensurar as atividades.

Identificadas às necessidades de controlar a atualização dos processos, monitorar o acompanhamento processual, acompanhar o sistema integrado escritório-cliente, o controle da leitura de publicações, controle de caixa, contas a pagar e receber, controle de compras, pessoal e outros, é importante verificar a adequação dos controles adotados frente as necessidades da empresa.

Diante do nível de satisfação dos usuários quanto aos controles já existentes em seus setores, supõe-se que não serão amplas as adequações necessárias. Apesar dos resultados dessa avaliação, questionou-se aos entrevistados se viam a necessidade de dispor de um setor de controle de gestão específico no escritório para desenvolver esse processo.

A divergência de opiniões entre os entrevistados se dá pela natureza de suas atividades e pela visão sistêmica de cada gestor. Cabe ao gestor de cada setor implementar sistemas de controle em seus setores, considerando os controles adotados pelas áreas administrativa e financeira que prestam suporte ao

desenvolvimento das suas atividades.

Diante dessa discussão de existir ou não a necessidade de um setor específico de controle de gestão os entrevistados foram questionados se já houve alguma prática de controle de gestão que não foi bem aceita ou não proporcionou um retorno satisfatório para o setor ou para o escritório. Não se observou nas respostas algum relato negativo, que pudesse frustrar a implementação da controladoria no escritório de advocacia pesquisado.

Diante desses relatos pode-se inferir que existem adequações a serem realizadas nas práticas de controle de gestão do escritório de advocacia. Quanto mais adequado o sistema de controle às necessidades da empresa, melhor será o desempenho da mesma.

4.5 APLICABILIDADE DA CONTROLADORIA

O processo de implantação do setor de controladoria se iniciou com a nomeação de um *controller*, que é o responsável pelo estudo, padronização, implantação e acompanhamento das novas rotinas que devem ser apresentadas para melhoria contínua dos processos dentro do escritório de advocacia. Esta prática foi realizada com acompanhamento dos sócios.

Fez-se necessário o estudo das novas necessidades do cliente, como apresentadas na reestruturação do contrato. O ponto focal para o novo setor de controladoria foi o método de avaliação de desempenho do escritório; foram determinados prazos entre empregador e empregados do escritório. Estes passaram a ser acompanhados via sistema pelo empregador.

O acompanhamento é feito por intimações judiciais que o empregador recebe, cada intimação é lançada no sistema e gera uma pendência ao escritório. As pendências tem o prazo de 7 ou 3 dias corridos para serem tratados. Cada vez que se perde um prazo interno estipulado, o escritório recebe uma pontuação negativa em sua avaliação e, em alguns casos, sendo necessário o pagamento de multa.

Não menos importante, ao setor de controladoria foi indicado o acompanhamento (entrada e saída) dos processos físicos que transitam pelo escritório. Iniciando a análise interna junto a equipe de informática, observou que o sistema interno do escritório era subutilizado. O sistema possui interface que possibilita a indicação de prazos internos entre os setores, a qual não é utilizada.

A controladoria cadastrou novos “andamentos” internos no sistema, parametrizados de modo a serem indicados ao setor que deve atender tal pendência e o prazo que ela deve cumprir. Quando o andamento é cumprido pelo setor responsável, o andamento volta para quem o criou, e/ ou, a quem é o próximo do processo, caso seja necessária a intervenção de mais setores internos da empresa.

Então, foi apresentada aos sócios a proposta do setor de controladoria voltada ao escritório de advocacia em questão. Onde, o *controller* torna-se responsável pela captura das pendências no sistema do empregador e a alimentação dos andamentos no sistema interno do escritório. Também neste sentido, o *controller* é responsável pelo cadastro no sistema, através de andamento, de todos os processos físicos que entram no escritório. Feito o cadastro da pendência ou entrada de processo, automaticamente o andamento é encaminhado ao setor responsável que tem seu prazo para cumprimento.

Para acompanhamento dos prazos, a informática disponibilizará para cada usuário do sistema a visualização dentro do sistema de seus andamentos pendentes. Independente do acompanhamento do responsável, o *controller* tem obrigação de acompanhar todos os prazos, alertando dois dias antes do vencimento, ou seja, todos os dias no primeiro horário repassa as pendências com cada setor certificando-se do cumprimento do andamento dentro do prazo estipulado e, ao final de cada dia, certifica-se que todos os andamentos com vencimento no dia foram cumpridos.

Sem mais empecilhos, os sócios aceitaram o projeto proposto para implantação da controladoria. Como passo seguinte, foi apresentado *workshop* aos setores jurídicos e diligências, alvos desta primeira onda. Neste *workshop* pontuou-se a necessidade do cliente, apresentação do setor de controladoria, as falhas encontradas internamente, as novas funções do sistema interno, as novas rotinas e os métodos de controle.

Nas equipes que participam da primeira onda do projeto de controladoria observa-se a fácil aceitação e comprometimento com o projeto, pois os mesmos, jurídicos e diligências, perceberam nos colegas e em seus setores que algo estava errado, mas ninguém se dispôs a tocar projeto semelhante.

Com o novo contrato entre empregado e escritório, o banco empregador demonstrou que nos últimos seis meses o escritório, se avaliado conforme a nova modalidade teria uma média de 15 pendências negativas por mês, mas não foram

informados os valores que estariam envolvidos. O prazo imposto para início da nova metodologia de avaliação do empregador foi de três meses, logo, este é o prazo para os ajustes necessários do setor de controladoria.

No primeiro mês de funcionamento da controladoria ocorreram 10 andamentos em atraso. Destes, três foram ocasionadas pelo atraso na devolução de processo físico, prazo interno estipulado cinco dias, e sete ocorreram pelo descumprimento ao tratamento da pendência apontada no sistema do banco.

4.6 PROBLEMAS COM A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA.

Como responsabilidades adquiridas no setor de controladoria foram identificados os problemas que ocasionaram os atrasos. Para o prazo interno, devolução do processo físico, foi identificado que os casos em evidência vieram de correspondentes do escritório, ou seja, vieram do interior do Paraná por empresa transportadora. Assim, foi identificado que para estes casos o prazo interno estipulado deve ser alterado, pois algumas vezes, o prazo para entrega do processo físico na capital pode demorar mais do que o prazo interno estipulado. Após análise e alinhamento, o prazo para devolução de processos físicos vindos do interior do estado tornou-se dez dias.

Para os sete casos com pendência em atraso no sistema do banco, identificaram-se diferentes distorções no procedimento:

- a) atraso de diligência na capital, o processo físico não estava disponível para retirada em cartório, estaria em serviço interno do cartório. Assim não foi possível sua apreciação e resposta em tempo hábil da pendência. A pendência tinha como prazo três dias corridos e foi respondida em sete. Demonstrando o motivo do atraso o banco perdoou o escritório e não o penalizaria caso o método de avaliação estivesse vigente;
- b) três casos ocorreram pela parametrização errada do sistema, prazo interno e prazo da pendência não estavam em conformidade. Revisados e corrigidos os prazos internos necessários, estes seriam pontuados negativamente;
- c) três casos ocorreram por problema de comunicação entre o setor jurídico e o setor administrativo/ financeiro. Na segunda onda, far-se-á

inclusão do setor administrativo/ financeiro no escopo da controladoria. Estes casos seriam pontuados negativamente.

Com o fechar do primeiro mês de projeto é notável a presença do setor de controladoria no escritório de advocacia. Passível de melhoria contínua, identificou-se a necessidade de expansão da controladoria após a perda do prazo de resposta ao banco por falha na comunicação entre jurídico e administrativo.

Nesta segunda onda foi realizada reunião entre os setores jurídicos, administrativo/ financeiro, informática e controladoria. Os setores em questão expuseram suas necessidades mutuas, sem perder o foco nas necessidades do banco empregador. Com os relatos obtidos, da mesma maneira da primeira onda, controladoria e informática, padronizaram os andamentos parametrizados necessários, apresentaram as áreas e as novas regras começaram a valer imediatamente.

No segundo mês de atuação do setor de controladoria existiram quatro pendências não atendidas junto ao banco. Todas poderiam ser justificadas ao banco devido o atraso ter ocorrido por deficiência no judiciário.

Entre os setores internos ainda houve falhas, sem impacto ao empregador. As falhas ocorreram devido a não aceitação do projeto controladoria pelo setor administrativo/ financeiro. Agora, com mais impulso dos sócios, foi apresentado ao administrativo o projeto de implementação do setor de controladoria, nesta apresentação o ponto focal foi a melhoria contínua visando o sucesso do escritório.

Do terceiro ao sexto mês de existência do setor de controladoria ocorreram dois casos de descumprimento de prazo de pendências por mês. Para todos os casos couberam justificativas pelo não cumprimento da pendência, todos os casos tem como justificativa o judiciário, pois este muitas vezes não libera, por vários motivos, os processos físicos em carga (levar ao escritório), assim impossibilitando a resolução necessária da pendência e sem influência nas avaliações do escritório. Logo, sem penalização do escritório, não houve dispêndio financeiro do escritório pelo descumprimento de prazos.

Com a parametrização dos andamentos dentro do sistema interno e acompanhamento constante do setor de controladoria, foi possível evoluir os relatórios gerenciais apresentados aos sócios. Ficou mais visível o que cada setor faz e a volumetria dos processos. Assim, com mais clareza os sócios podem evoluir em suas tomadas de decisões.

Fica visível o demonstrativo de que o setor de controladoria, mesmo com apenas um funcionário, é imprescindível nas atividades e evolução de um escritório de advocacia. Não houve gastos pelo escritório, apenas um estudo dos métodos utilizados e padronização foram suficientes para a reorganização dos fluxos e melhoria no andamento dos serviços. Não se pode deixar de considerar a má utilização do sistema de informática adquirido anteriormente pelo escritório, ferramenta essencial para o funcionamento da controladoria, logo do escritório.

Com o sucesso ocorrido com a implantação do setor de controladoria na Sede, os sócios planejam o início de um projeto de controladoria para a outra célula prestadora de serviço ao BACEN. Para a empresa, este próximo projeto é mais complexo, tendo em vista serem administradores da carteira jurídica, tendo que determinar regras para aproximadamente 200 escritórios prestadores de serviço espalhados pelo Brasil.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do estudo realizado e recomendações para sobre o tema investigado.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou-se identificar mecanismos de solução dos problemas de comunicação interna em um escritório de advocacia. Para tal realizou-se pesquisa de caráter exploratório com abordagem qualitativa do problema, por meio de um estudo de caso em um escritório de advocacia estabelecido na cidade de Curitiba, PR, Brasil, especializado em direito bancário.

Os fatores analisados na pesquisa bibliográfica serviram para explanar a necessidade de controles de gestão em diferentes tipos de organização, conceitos de controle de gestão, tipos de controles e a finalidades dos mesmos. A análise desses dados foi importante para a relação com as informações coletadas nas entrevistas e na observação participante.

A necessidade de controle de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios foi afirmada constantemente pelos entrevistados, assim como sua importância. Os controles aplicados nesse tipo de empresa diferem um pouco na forma e maneira como são realizados em comparação aos demais tipos de empresas. Mesmo observada essa diferença, o estudo realizado mostrou como é importante manter o controle das atividades exercidas, desde o monitoramento processual, a atualização de processos, o pagamento das custas necessárias, a entrada e baixa de processos, a gestão de pessoas e a gestão financeira.

Com a parametrização dos andamentos dentro do sistema interno e acompanhamento constante do setor de controladoria, foi possível evoluir com os relatórios gerenciais apresentados aos sócios. Ficou mais visível o que cada setor faz e a volumetria dos processos. Assim, com mais clareza os sócios podem evoluir em suas tomadas de decisões.

Resultou-se visível o demonstrativo de que o setor de controladoria, mesmo com apenas um funcionário, é imprescindível para a realização das atividades e a evolução de um escritório de advocacia. Não houve gastos pelo escritório, apenas

um estudo dos métodos utilizados e a padronização foram suficientes para a reorganização dos fluxos e melhoria dos serviços. Não se pode deixar de considerar a má utilização do sistema de informática adquirido anteriormente pelo escritório, ferramenta essencial para o adequado andamento da controladoria, logo do escritório como um todo.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Os resultados do estudo mostraram a importância e a necessidade da utilização de instrumentos de controle gerencial em uma empresa de serviços advocatícios e como a adequação desses controles a esse tipo de empresa pode ajudar a tornar o exercício da advocacia mais produtivo, além de diminuir riscos, tanto para o escritório como para o cliente.

Embora se tenha observado nessa pesquisa que uma empresa de serviços advocatícios pode se adequar a utilização dos instrumentos de controle de gestão e operá-los de acordo com as suas necessidades, recomenda-se que o estudo seja realizado em outros escritórios de advocacia e os resultados comparado.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FIGUEIREDO, Sandra.; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FREZATTI, Fábio.; AGUIAR, Andson B. **Escolha da Estrutura Adequada de um Sistema de Controle Gerencial: Uma Proposta de Análise**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 1, n. 3, p. 21-44, set./dez. 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, Josir S.; SALLAS, Joan M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- JusBrasil. **Art. 40 do Código Processo Civil - Lei 5869/73**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10734910/artigo-40-da-lei-n-5869-de-11-de-janeiro-de-1973>>. Acesso em: 02 maio 2014.
- JusBrasil. **Art. 475, § 5 do Código Processo Civil - Lei 5869/73**. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10687324/paragrafo-5-artigo-475-da-lei-n-5869-de-11-de-janeiro-de-1973>>. Acesso em: 02 maio 2014.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P., **Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital**. São Paulo: Pearson, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvia. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis. L. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PEREZ JR, José H.; PESTANA, Armando O.; FRANCO, Sérgio P.C. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Blenda de Campos. **Processos de Gestão como fator de sucesso de uma organização**. Disponível em: <<http://www.animaensino.com.br/conhecimento/29-processos-de-gestao-como-fator-de-sucesso-de-uma-organizacao>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2014.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação: fundamentos e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1976.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.