

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MBA em GESTÃO DA QUALIDADE

TATIANE MUNCINELLI

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UM
ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

CURITIBA
NOVEMBRO/2014

TATIANE MUNCINELLI

**IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UM
ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Artigo apresentado à Universidade Federal
do Paraná para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Qualidade.
Orientador: Prof.Dr. João Carlos da Cunha

**CURITIBA
NOVEMBRO/2014**

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Tatiane Muncinelli¹

João Carlos da Cunha²

RESUMO

A implantação de um sistema de gestão da qualidade traz inúmeros benefícios para as empresas em geral, tornando-as mais competitivas no mercado. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo apresentar a análise e avaliação dos benefícios gerados numa empresa do segmento de serviços jurídicos pela implantação de um sistema de gestão da qualidade, identificando que vantagens competitivas podem, o conjunto de normas da qualidade, trazer para a empresa, bem como sugerindo ferramentas da qualidade a serem aplicadas no escritório em estudo. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, com base no método de estudo de caso. Por fim, foram sugeridas mudanças nos processos no intuito da implantação da certificação NBR ISO 9001:2008.

Palavras chave: Sistema de Gestão da Qualidade, Norma ISO 9001:2008, Serviços Jurídicos, Escritório de Advocacia.

1 INTRODUÇÃO

O mercado da advocacia vem crescendo muito nas últimas décadas, os escritórios deixaram de ser meros escritórios para se tornarem grandes empresas, e como toda grande empresa, o escritório pode obter inúmeros benefícios ao implementar um sistema de gestão da qualidade, aumentando assim sua competitividade no mercado.

A atual situação econômica do país fez aumentar a exigência do mercado e hoje, para muitos escritórios, certificação em qualidade passou a ser fator

¹ Bacharel em Direito pelo Centro Universitário Curitiba (UNICURITIBA). Especialista em Direito Processual Civil pelo Instituto de Direito Romeu Felipe Bacellar.

² Professor Orientador Doutor em Administração pela FEA/USP, Mestre em Administração pela PUC/RIO, Graduado em Administração pela UFPR. Professor do MBA em Gestão da Qualidade da UFPR.

determinante para a conquista de novos clientes.

O objetivo principal do trabalho é identificar nos processos do escritório do em estudo, ferramentas de gestão da qualidade já utilizadas, bem como analisar os demais processos indicando novas ferramentas e seus benefícios. São objetivos específicos, a análise e avaliação dos benefícios que podem ser obtidos numa empresa do segmento de serviços jurídicos pela implementação de um sistema de gestão da qualidade, identificando que vantagens competitivas podem, o conjunto de normas da qualidade, trazer para a empresa, bem como sugerindo ferramentas da qualidade a serem aplicadas ao caso. Para a empresa, o presente estudo é interessante e adequado pelo fato de considerar a gestão da qualidade uma demanda justificável e adequada para seus negócios, uma vez que tem recebido demanda de seus clientes pela certificação da ISO.

A metodologia utilizada se desenvolve a partir da observação de uma realidade com uma pesquisa qualitativa com base em um estudo de caso para a obtenção dos dados da pesquisa de campo e estudo bibliográfico para a fundamentação teórica.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O CONCEITO DE QUALIDADE

A história da qualidade inicia-se no Século XIX e ao longo da história o conceito do que é qualidade tem sofrido grandes mudanças. Segundo Paladini (2009), o conceito de qualidade é um conceito dinâmico – ou seja, é uma noção que trabalha com referenciais que mudam ao longo do tempo, às vezes, de forma bastante acentuada.

Para Cunha (2013), estas mudanças ocorreram principalmente em função do aumento do número de empresas competindo num mesmo mercado, da permanente insatisfação do homem com o nível que alcança de atendimento às suas necessidades, como pela própria evolução do conhecimento e das tecnologias em geral, que permitem a criação de produtos, serviços e processos cada vez mais

perfeitos.

Antigamente, o conceito de qualidade era focado tanto no produto como na produção, e somente a partir da década de 50 é que a qualidade passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso, ou seja, houve uma mudança no foco da qualidade e o consumidor passou a ser o alvo principal. (CARPINETTI, 2012).

Ainda, segundo Carpinetti (2012), o entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes. Essa definição contempla adequação ao uso ao mesmo tempo em que contempla conformidade com as especificações do produto. Nestes termos, a ISO adota essa conceituação ao definir qualidade como “grau na qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ISO, 2005). A mesma norma explica que por requisitos entende ser a “necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória”. E características, a norma estabelece-a como “elemento diferenciador”.

Este conceito de qualidade também é defendido por Crosby (1992) ao afirmar que a qualidade deve ser definida como cumprimento dos requisitos. Crosby diz, ainda, que “um sistema de qualidade deve atuar de forma a prevenir defeitos”. Sua definição é de que qualidade é fazer bem desde a primeira vez e isto significa manter um compromisso real com aquilo que está sendo realizado.

Cunha (2013), ao analisar a evolução dos modelos e conceitos da qualidade constata que os primeiros modelos eram simplistas e trabalhavam otimizando os aspectos materiais e visíveis do sistema de produção, já os modelos mais recentes são abrangentes e complexos, utilizando uma visão holística das empresas.

Existe na literatura uma enorme diversidade de modelos de gestão da qualidade, sendo que os mais populares são o modelo 5S, a NBR ISO 9000:2000, o modelo da Qualidade Total e o modelo da Reorganização Radical.

2.1.1 A NBR ISO 9000:2000

A evolução dos conceitos da qualidade, na visão de Ferreira (2005), criou a necessidade de documentos normativos tais como: normas técnicas, regulamentos,

procedimentos, especificações e relatórios. As normas em geral são baseadas em conhecimentos científicos, de tecnologia ou experiências anteriores. Ainda, segundo o autor, as normas podem ser internacionais (ISO), regionais (Mercosul) ou nacionais (ABNT).

De acordo com Cunha (2013), o INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial é a instituição brasileira responsável pela normalização técnica no país. As normas internacionais recebem o prefixo NBR, além do seu número original. A Série NBR ISO 9000 é dedicada à garantia da qualidade e é originária da Série ISO 9000 estabelecida mundialmente pela ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Normalização).

A ISO tem sede em Genebra, na Suíça, e é uma organização não-governamental, com o objetivo de criar normas técnicas para facilitar o comércio entre diversos países. (FERREIRA, 2005).

A série ISO 9000 é composta por quatro normas principais: (FERREIRA, 2005).

- ✓ ISO 9000:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Define os termos fundamentais usados na Série ISO;
- ✓ ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Relaciona os requisitos necessários para aumentar a satisfação do cliente;
- ✓ ISO 9004:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho. Foca a melhoria do sistema de gestão, considerando a eficiência e a eficácia do sistema;
- ✓ ISO 9011:2001 – Diretrizes sobre Auditoria em um Sistema de Gestão de Qualidade e/ou Ambiental. Relaciona diretrizes para verificação do sistema.

A ISO 9001:2000 é a norma mais completa dentro do grupo ISO 9000. Segundo Carpinetti (2012), a partir dessa norma, a ISO criou um procedimento de certificação de sistema da qualidade. O Certificado ISO 9001, que as empresas obtêm por meio de um processo de auditoria de certificação, é um documento emitido por um organismo independente que atesta que o sistema produtivo da empresa está capacitado para gerenciar o atendimento de requisitos dos clientes.

Ainda, segundo o autor, a certificação ISO 9001 se consolidou como um

importante instrumento qualificador das empresas interessadas em fornecer produtos e serviços para outras empresas em cadeias produtivas de vários segmentos.

A norma ISO 9001:2000 está estruturada em oito capítulos:

Introdução: descreve ao leitor a motivação da elaboração da norma, bem como apresenta conceitos;

1. Escopo: enfatiza os itens de atendimento aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares;

2. Referência Normativa: refere-se à norma que tem relação com a ISO 9001:2000. No caso cita-se a ISO 9000:2000;

3. Termos e Definições: cita termos e definições da norma ISO 9000:2000;

4. Sistema de Gestão da Qualidade: estabelece quais são os requisitos aplicáveis ao sistema;

5. Responsabilidade da Direção: detalha os requisitos ligados ao gerenciamento do sistema. Envolve a declaração dos objetivos globais, o planejamento e o controle no nível estratégico;

6. Gestão de Recursos: focaliza a disponibilização dos recursos necessários para o funcionamento do sistema;

7. Realização do Produto: apresenta os requisitos ligados ao produto ou serviço, como: planejamento, desenvolvimento e acompanhamentos necessários;

8. Medição, Análise e Melhoria: tem como objetivo o acompanhamento dos resultados por meio de monitoramento interno, permitindo a tomada de ações para correção de rumo, prevenção e/ou melhoria contínua.

Por fim, Cunha (2013) observa que a obtenção da certificação é bem mais complexa e custosa do que o modelo 5S, porém os benefícios obtidos pela certificação também são inúmeros, principalmente para clientes e empregados.

2.2 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

De acordo com Las Casas (2008), o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

Qualidade em serviços, segundo Karl Albrecht (1992, citado por LAS CASAS *et al.*, 2008), é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem capacidade de proporcionar satisfação.

Os serviços apresentam as características da intangibilidade (abstratos), heterogeneidade (realização de tarefas com base no relacionamento entre as pessoas), trabalho não-armazenável (não se pode estocar), necessidade de participação do cliente, simultaneidade (produção e consumo do serviço ocorrem ao mesmo tempo) e por fim, qualidade (o consumidor julga não apenas o resultado, mas também os aspectos de sua produção). (CARVALHO, 2005).

O mesmo autor ainda classifica os tipos de serviços pelo volume e pela variedade em três grandes categorias: serviços de massa, loja de serviços e serviços profissionais.

a. Serviços de massa compreendem transações com muitos clientes, envolvendo tempo de contato limitado e alta padronização na prestação do serviço. Esses serviços em geral são predominantemente baseados em equipamento e orientados para o produto, com a maior parte do valor adicionada nos escritórios de retaguarda, com relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal da linha de frente. São exemplos deste tipo de serviço: serviços de transporte público, cursos à distância e *internet banking*;

b. Loja de serviços são caracterizados por níveis intermediários de contato com o cliente, ou seja, estão no meio-termo entre a padronização e a customização. São exemplos deste tipo de serviço: bancos, lojas de varejo, restaurantes e hospitais;

c. Serviços profissionais são definidos como organizações de alto contato com os clientes, despendendo tempo considerável no processo de prestação do serviço. Esses serviços proporcionam altos níveis de customização, sendo o processo do serviço altamente adaptável para atender às necessidades individuais dos clientes. São exemplos deste tipo de serviço: serviços médicos especializados, projetos de engenharia especiais e serviços advocatícios.

O prestador de serviços precisa identificar as expectativas dos clientes no que concerne à qualidade de serviços. Infelizmente, qualidade de serviços é mais difícil de definir e julgar do que qualidade de produtos. Empresas de serviços bem

administradas mostram que elas partilham de um certo número de virtudes no que diz respeito á qualidade dos serviços. Elas têm um histórico de compromisso de alta administração com qualidade. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

A qualidade essencial, conforme conceitua Las Casas (2008), pode ser entendida como uma orientação estratégica para o uso eficiente dos recursos no intuito de realizar aquilo que a organização se propõe a fazer. Os recursos e os esforços, dessa maneira, devem ser concentrados no produto e/ou serviço essencial, e não nas atividades complementares. A partir do momento que são destinados esforços e recursos aos serviços complementares e acessórios configura-se o serviço ampliado, aquilo que se agrega ao produto e/ou serviço principal para assim aumentar os benefícios.

A busca por padrões de qualidade essencial e qualidade total, entretanto, é de iniciativa da própria organização ou também por conta das pressões dos *stakeholders*. Necessário reforçar nesse momento os aspectos internos, relevantes para tornar a qualidade uma prática visível e notória dentro das empresas. Las Casas (2008) traz ainda à discussão a questão da cultura organizacional como meio facilitador ou dificultador para a implantação de uma gestão da qualidade.

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS JURIDICOS E O MERCADO DA ADVOCACIA

Segundo Costa (2011), no intuito de obter maior eficiência e qualidade em meio à competitividade, os escritórios de advocacia buscam uma modernização de suas estruturas organizacionais e administrativas, e o surgimento de novas bancas colocam os escritórios mais antigos numa preocupação frequente, que é a revisão de seus conceitos e métodos de gestão.

Ainda, segundo o autor, hoje, no campo da administração, várias ferramentas e modelos de gestão têm predominado no ambiente desses novos escritórios, que na maioria das vezes são criados por jovens advogados detentores de uma gama de informações privilegiadas.

O autor finaliza afirmando que um escritório que possui tecnologia avançada, ferramentas gerenciais adequadas e rotinas de controle e revisão de atividades estará à frente da concorrência. O crescimento do escritório deve seguir sua

capacidade de se gerir e a ciência da administração sugere hoje diversos instrumentos e métodos que possibilitam uma gestão eficiente. A solução para tantos problemas está na correta utilização desses instrumentos, preocupando-se com o planejamento estratégico e as necessidades de seus clientes.

Neste sentido, Moraes e Bonan Junior (2014), afirmam que o aumento de demanda e competitividade torna necessária a efetivação da interdisciplinaridade entre as ciências do direito e da administração, rompendo com o pensamento inflexível da advocacia tradicional e oportunizando a aplicação de ferramentas de gestão que auxiliem os profissionais da advocacia na melhoria da prestação dos serviços jurídicos, seja no melhor atendimento aos clientes, seja nas áreas de organização e planejamento. E é nesse ponto que a aplicação de um modelo de gestão da qualidade pode contribuir na prestação dos serviços jurídicos.

3 METODOLOGIA

Em razão do trabalho ter sido desenvolvido em uma única empresa, o método utilizado foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa. O estudo de caso documenta e analisa a atividade de uma organização. O autor Yin (2003), afirma que estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Porém, “estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra inserido em algum contexto da vida real” (YIN, 2003).

As informações foram obtidas com base em entrevistas, documentação fornecida pela própria organização e observação direta natural, vez que a pesquisadora faz parte do quadro de advogados associados da organização. As entrevistas foram realizadas individualmente com dois sócios da empresa, escolhidos para representar a organização e a opinião dos demais sócios. O local da entrevista foi o próprio escritório, de maneira informal, com o objetivo de identificar a percepção de cada sócio com relação a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Quantitativamente, foi elaborado um questionário para ser respondido pelos

funcionários da organização. O questionário teve a intenção de avaliar a cultura e os hábitos relacionados à qualidade.

A partir das informações obtidas na pesquisa de campo e com base na revisão bibliográfica realizada chegou-se ao diagnóstico da empresa e recomendações de um sistema de gestão da qualidade para melhoria dos processos e procedimentos.

4 A EMPRESA

O Escritório Vanzin e Penteado Advogados foi fundado em 1996, pelos então advogados Jaime Oliveira Penteado, Gerson Vanzin Moura da Silva e Luiz Fernando Wowk Penteado.

Atualmente o escritório conta com 146 profissionais, sendo que 73 são advogados (11 sócios e 62 associados), 36 são estagiários e 37 são paralegais ou funcionários vinculados à atividades administrativas.

Além da sede em Curitiba, conta com Filiais em Florianópolis (SC), Porto Alegre (RS) e Belo Horizonte (MG). Conta, ainda, com uma rede de escritórios credenciados instituída a partir de 2008, tanto nos 4 (quatro) estados de principal atuação como também em outros estados .

Em uma primeira fase, compreendida entre 1996 e 2001, o escritório marcou sua atuação em uma advocacia contenciosa de baixo volume, além de demandas previdenciárias e trabalhistas e um pequeno número de casos consultivos.

A busca pela advocacia empresarial já era o foco desde a fundação e os primeiros contratos surgiram quase que exclusivamente nos estados do Paraná e Santa Catarina.

Destacam-se nesse período a atuação consultiva em questões tributárias e societárias e, na área contenciosa, principalmente a atuação em demandas revisionais de contratos bancários de clientes do segmento de transporte coletivo e demandas tributárias para clientes do mesmo segmento.

A limitação de mercado e as poucas possibilidades de crescimento no segmento caracterizado pela advocacia “contra bancos” levaram o escritório a rever o modelo estratégico de atuação e promover uma mudança nos rumos. A partir de

então, iniciou-se o que se pode caracterizar como sendo a segunda fase do escritório, iniciada a partir de 2002, em que a atuação teve como foco carteiras de contencioso, especialmente no segmento do sistema financeiro, telecomunicações, varejo e seguros.

A VP estruturou-se, ao longo dos últimos 8 (oito) anos, com foco no contencioso de massa, adaptando-se às novas realidades e buscando meios e formas de diferenciar-se nesse mercado.

No entanto, ainda assim a operação apresenta deficiências e dificuldades para adaptar-se às rápidas mudanças implementadas pelos clientes, grande parte delas proveniente da aplicação de novos conceitos de gestão e da utilização de tecnologia da informação, bem como da ausência de um sistema de gestão da qualidade.

A empresa nunca implantou um modelo de gestão da qualidade, o que pode ser positivo no sentido de que não há pessoas desacreditadas ou resistentes à proposta de um modelo de qualidade.

No que tange à documentação da qualidade, a empresa tem pontos positivos, pois possui planejamento estratégico e regulamento interno, porém deixa a desejar quanto à existência ou atualização de seus manuais e procedimentos. Verifica-se que alguns setores não possuem manuais e procedimentos a serem seguidos e outras têm os documentos desatualizados, gerando alguns problemas de retrabalho ou perda de informações. O quadro 1 descreve o direcionamento da empresa.

Quadro 1 – Direcionamento da empresa

| | |
|-------------------|---|
| Missão | Prestar serviços jurídicos com qualidade, competência, transparência e modernidade. |
| Visão | Atingir o mais alto grau de qualidade na prestação de serviços jurídicos, fundamentado nos princípios éticos e morais, com foco no atendimento às necessidades de proteção e defesa dos direitos de nossos clientes, buscando antecipar soluções jurídicas e operacionais dentro dos mais modernos conceitos de gestão de contencioso de massa e tecnológicos, tornando-se referência em qualidade. |
| Princípios | O compromisso VP é sempre oferecer a seus clientes – empresas, empresários e executivos – soluções corporativas de alta qualidade nos campos de consultoria jurídica, de negociação de conflitos e processos e de contencioso judicial e administrativo de alta complexidade técnica ou de gestão. |

| | |
|----------------|---|
| Valores | <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Ética e Moral - Transparência - Modernidade - Foco no Cliente |
|----------------|---|

A empresa possui uma série de indicadores de desempenho (anexo 1), os quais são alimentados e acompanhados por determinados profissionais, porém não há análise profunda quanto aos resultados obtidos com estes indicadores.

Quando questionados sobre a noção de qualidade tanto os sócios, quanto os funcionários foram taxativos em afirmar que qualidade é deixar o cliente satisfeito, agindo com transparência e rapidez. Para um dos sócios, qualidade também está associada à pesquisa e ao atendimento.

A empresa já promoveu cursos de atualização jurídica, bem como estabeleceu escola mensal de preparação a futuros possíveis sócios, porém não houve continuidade nos projetos e não há qualquer plano de treinamento dos profissionais não advogados.

Analisando a documentação da empresa é possível observar a definição de quase todos os processos, porém identifica-se ausência de mapeamento destes processos, bem como regularização formal com elaboração de fluxogramas da operação.

O escritório utiliza um software jurídico para gestão da operação, o Legal Soft, desenvolvido internamente para organizar e controlar de maneira eficiente e segura o tramite de processos e compromissos. O software conta com recursos como cadastro de processos, cadastro de partes (clientes, advogados e contrários), agenda de compromissos, carregamento automático de publicações, anexação de documentos, livrando o escritório de arquivos físicos, e uma infinidade de relatórios, possibilitando ao escritório extrair as mais variadas informações sobre seus prazos e processos. O software deixa a desejar pela inexistência de modulo financeiro, sendo que todo o controle de contas é realizado em outro software ou planilhas excel.

Desta forma, é possível notar que a empresa necessita da implantação de um sistema de gestão da qualidade, sendo que neste caso sugere-se a implantação da ISO 9001, a qual tem a finalidade de melhorar os processos internos da empresa em questão, resolvendo os problemas indicados e tornando a empresa mais competitiva no mercado.

5 PROPOSTA

Diante dos fatos expostos e considerando a inexistência de modelo de sistema de gestão da qualidade anterior, recomenda-se a aplicação dos Requisitos da Norma ISO 9001:2008, a qual é a principal norma da família série ISO 9000.

A implantação do modelo proposto ocorrerá em quatro fases.

A Fase I, visa à obtenção da adesão e compromisso da direção com o processo da qualidade e o macro-planejamento do projeto na empresa, ou seja, serão realizadas as atividades de esclarecimento dos tomadores de decisão sobre a qualidade e sua importância para a organização, o papel das lideranças em sua implantação, bem como será esboçada de forma preliminar a metodologia utilizada no programa da empresa.

Nessa fase, recomenda-se a criação de um grupo de multiplicadores que receberão treinamento intenso sobre a norma e sua aplicação à prestação de serviço, com o propósito de levar o conhecimento adquirido aos demais membros da organização.

Nessa fase, também, deverá ser definido um colaborador para atuar como Coordenador de Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, o qual deverá assegurar a implementação e a manutenção dos processos do Sistema de Gestão da Qualidade. É importante que esse profissional conheça a cultura organizacional da empresa, entenda sobre todas as atividades da organização, bem como conheça técnicas e métodos de gestão. Algumas habilidades também ajudarão no desempenho das funções como, organização, planejamento e realização; iniciativa; capacidade de percepção e análise crítica; persistência na busca de soluções e capacidade de negociação.

A Fase II, visa a difusão da adesão e compromisso por toda a organização, a criação da estrutura gerencial do programa e os detalhamentos dos planos de implantação, ou seja, nesta fase serão desenvolvidas atividades de treinamento de pessoal, criação do comitê e do escritório da qualidade, desenvolvimento do material de divulgação interna do programa e palestras de conscientização e esclarecimento das lideranças da empresa.

Nessa fase, a realização de uma Palestra de Sensibilização é extremamente importante para todos os colaboradores da organização com relação à importância e

necessidade da implantação do sistema de gestão da qualidade, devendo sua realização ficar sob responsabilidade do Coordenador da Qualidade. Na palestra é importante que a alta direção esteja presente e reforce as orientações, dando maior credibilidade ao projeto.

Na Fase III, são detalhados os projetos de ações específicas, ocorre a capacitação do pessoal e são desenvolvidas as ações de melhorias, ou seja, serão realizadas as atividades previstas no plano de implantação para desenvolvimento do pessoal, planejamento estratégico formal, implantação de novos sistemas gerenciais, normalização de processos e resolução de problemas.

Nessa fase, deverão ser elaborados ou revisados todos os manuais da qualidade da organização e de procedimentos requeridos pela norma, além dos procedimentos dos processos envolvidos na implantação, ficando sob responsabilidade do Coordenador da Qualidade em conjunto com os responsáveis pelos processos. Será importante também a realização do mapeamento dos processos da organização.

E por fim, na Fase IV, são consolidados os projetos como ações rotineiras, desenvolvidos novos projetos de melhorias, e a implantação entra numa fase de consolidação e manutenção, ou seja, é a última fase da implantação, porém não deixa de ser importante, vez que é fundamental para a organização a manutenção da gestão da qualidade para o sucesso do programa.

Os colaboradores internos serão treinados para realizar as auditorias da qualidade, as quais devem ser planejadas em intervalos regulares agindo como uma forma de prevenção para as auditorias externas. Importante também é a definição da empresa certificadora do Sistema de Gestão da Qualidade baseado nas Normas ISO 9001:2008, para realização da auditoria de certificação do sistema.

O processo total de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade terá a duração máxima de 1 (um) ano, em razão do porte da empresa, a iniciar em Janeiro de 2015.

Com a implantação do sistema de gestão da qualidade espera-se o surgimento de alguns benefícios para a organização, dentre eles o principal objetivo é a melhoria da performance do escritório frente aos concorrentes, ademais, espera-se a contribuição para obtenção de lucros, satisfação dos clientes, redução de custos, continuo aperfeiçoamento da qualidade, aumento da fatia do mercado, garantia de um adequado nível de confiança nos serviços prestados, incentivos à

melhoria da qualidade de vida no trabalho, e por fim, motivação e maior comprometimento dos funcionários.

6 CONCLUSÃO

O presente projeto propôs a implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado nas normas NBR ISO 9001:2008 no Escritório Nacional de Advocacia Vanzin e Penteado.

O trabalho abordou em sua revisão bibliográfica a gestão da qualidade, conceito e modelos; a qualidade nos serviços e, por fim; a qualidade em serviços jurídicos e o mercado da advocacia.

Em seguida o trabalho trouxe uma apresentação da empresa em questão, falando sobre seu histórico e problemas atuais. Após o diagnóstico da empresa conclui-se pela implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado nas normas ISO 9001:2008.

É de suma importância destacar que após a implantação do sistema de gestão da qualidade proposto, a organização deve manter e buscar a melhoria contínua do seu sistema para o seu próprio crescimento em termos de qualidade. O diagnóstico mesmo aponta que em alguns casos a organização possui documentação, porém desatualizada, ou seja, a manutenção dos procedimentos de qualidade será de extrema importância para o sucesso do projeto.

A implantação do sistema de gestão da qualidade baseado nas normas ISO 9001:2008 só vem agregar valor à empresa e satisfazer seus clientes, vez que cada vez mais os referidos clientes buscam por organização já certificadas com a citada norma.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000/2005 - Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de Carvalho; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Qualidade em Serviços** In: CARVALHO, Marly Monteiro de Carvalho; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Moisés Cerqueira. A importância da administração para escritórios. **Revista Consultor Jurídico**. 07 de novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2011-nov-07/importancia-administracao-legal-escritorios-advocacia>>. Acesso em: 20 de julho de 2014.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

CUNHA, João Carlos da. **Modelos de Gestão da Qualidade I**. Curitiba: UFPR-CEPPAD, 2006.

FERREIRA, José Joaquim do Amaral. Modelos Normalizados de Sistemas de Gestão. Conceitos e Certificação: ISO 9001; ISO 14001 e TS 16949. In: CARVALHO, Marly Monteiro de Carvalho; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOURENÇO JÚNIOR, Antônio. **Promovendo Resultados com o 5S**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. In: CARVALHO, Marly Monteiro de Carvalho; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MORAES, Luíza Pizetta; BONAN JUNIOR, Eliezer José. A importância da Gestão Legal em relação ao Mundo Jurídico e à Atualidade Brasileira. **Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC – REIS**. 26 de junho de 2014. Disponível em: <<http://www.sociesc.org.br/reis/index.php/reis/article/view/28>>. Acesso em: 20 de julho de 2014.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2.ed. 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 - INDICADORES DA OPERAÇÃO

1. GESTÃO

1.1 Cadastros, Distribuições e Encerramentos

De quantidade:

- Pastas cadastradas: por cliente e por Estado;
- Pastas distribuídas: por cliente e por Estado;
- Pastas encerradas: por cliente e por Estado;
- Pastas cadastradas por profissional;
- Pastas distribuídas por profissional.

De tempo:

- Tempo de cadastro por pasta: tempo entre o recebimento da contratação e o cadastro no sistema;
- Tempo de distribuição por pasta: tempo entre o cadastro e a distribuição;
- Tempo de aceite por pasta: tempo entre a distribuição e o aceite pelo advogado responsável.

De qualidade:

- Relatório de erros por profissional: os erros devem ser classificados por: tipo de ação, natureza da ação, rito, divisão jurídica, data de citação ou juntada de AR, data de audiência designada, agendamento de prazo.

1.2 Publicações

De quantidade:

- Publicações recebidas: por cliente e por diário;
- Publicações lançadas no sistema: por cliente e por diário;
- Publicações descartadas: por cliente e por diário;
- Leitura de atas de audiência: por cliente;
- Anotação de prazo via diligencia.contencioso: por cliente.

De tempo:

- Tempo entre o recebimento da publicação e o lançamento no sistema;
- Tempo entre anexação de ata e baixa do compromisso de audiência;
- Tempo entre solicitação diligencia.contencioso e anotação do prazo;
- Tempo de realização do duplo-check.

De qualidade:

- Relatório de erros por profissional: os erros devem ser classificados por: prazo anotado, pasta em que a publicação foi lançada e termo de início do prazo.

1.3 Protocolos

De quantidade:

- Protocolos liberados/cumpridos: por cliente e por Estado;

- Protocolos reagendados: por cliente, por Estado e por profissional;
- Protocolos prejudicados: por cliente e por Estado e por profissional;
- Fatais liberados: por cliente e por Estado.

De tempo:

- Horário de fechamento dos painéis: por Estado;
- Horário de saída dos protocolos: por Estado;
- Horário de solicitação dos pagamentos: por Estado.

De qualidade:

- Instrução das petições;
- Recolhimento de custas;
- Protocolos reagendados;
- Protocolos prejudicados.

1.4 Audiências

De quantidade:

- Audiências cumpridas: por cliente e por Estado;
- Audiências prejudicadas: por cliente e por Estado;
- Alterações de preposto e advogado realizadas pelos credenciados: por Estado.

De tempo:

- Liberação dos atos preparatórios;
- Anexação das atas de audiências;
- Acionamento do executando;
- Confirmação das audiências;
- Protocolo dos documentos antes da audiência.

De qualidade:

- Observação do manual de audiências pelos credenciados;
- Juntada de defesa e documentos em audiência;
- Comparecimento de advogado e preposto.

1.5 Diligências

De quantidade:

- Diligências cumpridas: por cliente e por Estado;
- Diligências prejudicadas: por cliente e por Estado;
- Diligências pendentes: por cliente e por Estado;
- Diligências reagendadas: por cliente e por Estado;
- Central de Triagem: por cliente e por Estado.

De tempo:

- Cumprimento das diligências pelos credenciados;
- Cumprimento das diligências pela equipe interna;
- Anotação de prazo pela Central de Triagem;
- Análise do advogado à solicitação de cópia.

De qualidade:

- Diligências cumpridas (medição dos “erros” – equívoco no documento ou documento ilegível);
- Solicitação para a Central de Triagem.

1.6 Honorários e Custas*De quantidade:*

- Honorários: por cliente e por fase*

*Momento em que há cobrança de honorários, conforme abaixo:

ALFA SEGURADORA: contestação, recurso e encerramento;
 AZUL SEGUROS: sem contrato;
 BANCO BRADESCO FINANCIAMENTOS: contratação, recurso e encerramento;
 BANCO_ALFA : contestação, recurso e encerramento;
 BANCO BRADESCO: contratação, recurso e encerramento;
 BV FINANCEIRA: contestação e encerramento;
 HDI SEGUROS S/A: pagamento mensal, durante 30 meses;
 HSBC_BANK BRASIL – REVISIONAL - JEC: pagamento mensal, durante 12 meses;
 HSBC_BANK BRASIL – REVISIONAL - VC: pagamento mensal, durante 24 meses;
 HSBC_BANK BRASIL - PLANOS ECONOMICOS: pagamento mensal, durante 18 meses;
 HSBC_BANK BRASIL - DEMAIS AÇÕES - JEC: pagamento mensal, durante 12 meses;
 HSBC_BANK BRASIL - DEMAIS AÇÕES - VC: pagamento mensal, durante 24 meses;
 HSBC_SEGUROS (BRASIL): contestação e encerramento;
 IRB-BRASIL RESSEGUROS: no envio do contrato e encerramento;
 ITAU SEGUROS DE AUTO E RESIDENCIA: contestação e encerramento;
 PORTO SEGURO CIA DE SEGUROS GERAIS: contestação, recurso e encerramento;
 SEGURADORA_LIDER DO SEGURO DPVAT: contestação, recurso e encerramento;
 LOSANGO PROMOÇÕES DE VENDAS LTDA – JEC: pagamento mensal, durante 12 meses;
 LOSANGO PROMOÇÕES DE VENDAS LTDA – VC: pagamento mensal, durante 24 meses;
 OUTROS: honorários fixos, cobrança feita no setor financeiro.

- Custas: por cliente
- Glosas e devoluções: honorários e custas

De tempo:

- Pagamento e recebimento pela equipe de honorários e custas;
- Recebimento e solicitação de reembolso
- Solicitação e efetivo reembolso

De qualidade:

- Glosas e devoluções: honorários e custas - objetivo medição da função crítica
 - erro VP: preenchimento de valor, pagamento em outra data (multa 475-J)
 - erro cliente

1.7 Alvarás*De quantidade:*

- Alvarás recebidos: por cliente e por Estado
- Alvarás repassados: por cliente e por Estado

De tempo:

- Formalização do repasse: compromisso de prestação de contas
- Recebimento do alvará e o repasse ao cliente: por cliente
- Tempo entre o compromisso de levantamento do alvará e o cumprimento do compromisso: interno e externo

De qualidade:

- E-mail/formulário de comunicação do cliente

1.8 Contingências*De quantidade:*

- Entradas: por cliente e por Estado
- Baixas: por cliente e por Estado

De tempo:

- Medição entre entrada e baixa
- Tempo entre formalização da contingência e recebimento do formulário

De qualidade:

- Formulário de contingência: função crítica
 - Valor de risco envolvido
 - Tipo do risco
 - Outros
- Acompanhamento das contingências

1.9 Bloqueios*De quantidade:*

- Bloqueios existentes: por cliente e por Estado
- Entradas: por cliente e por Estado
- Desbloqueios: por cliente e por Estado
- Valor bloqueado: por cliente

De tempo:

- Bloqueios: tempo entre bloqueio e desbloqueio

De qualidade:

- Bloqueios (função crítica):
 - Acordo - sem pagamento
 - Acordo - pagamento atrasado
 - Execução cláusula penal
 - Condenação - sem pagamento
 - Condenação - pagamento em atraso
 - Saldo remanescente
 - Multa artigo 475-J
 - Honorários de sucumbência
 - Honorários periciais
 - Custas processuais
 - Execução título executivo extrajudicial

- Responsabilidade:
 - VP
 - Judiciário
 - Cliente
- Providência adotada:
 - Garantia do juízo para impugnação
 - Pagamento/cumprimento obrigação
 - Substituição por pagamento - desbloqueio
 - Substituição por garantia - desbloqueio
 - Desbloqueio

2. CLIENTES

De quantidade:

- Prazos internos reagendados: por cliente
- Prazos internos prejudicados: por cliente
- Prazos internos cumpridos: por cliente
- Pagamentos: por cliente
 - N° de solicitações de pagamentos
 - N° de intimações para pagamento
 - N° de pagamentos realizados dentro do prazo
 - N° de pagamentos realizados fora do prazo
 - N° de pagamentos pendentes dentro do prazo
 - N° de pagamentos pendentes fora do prazo
 - * Nesta última hipótese, qual valor envolvido com multa do art. 475J e honorários de execução
 - N° de acordos pagos dentro do prazo
 - N° de acordos pagos fora do prazo
- Acordos - hot-line e após audiência: por cliente
- Encerramentos - por condenação, por acordo e por êxito: por cliente
- Relatório de êxito – 1º grau, 2º grau e Tribunais Superiores: por cliente
- Número de entradas: por cliente
- Glosas e devoluções: por cliente

De tempo:

- Pagamento espontâneo de condenação (475-J): média de dias do efetivo pagamento
- *Aging* da base: data da distribuição da ação, data da contratação pelo cliente e data do cadastro da pasta
- Glosas e Pagamentos: medição de tempo entre a glosa e a nova solicitação de pagamento.

De qualidade:

- Alimentação do sistema do cliente
- Pagamento espontâneo de condenação (475-J)
- Prazos internos reagendados
- Prazos internos prejudicados
- Valor do ativo
- Giro da base
- Economia

- Valor do Risco
- Mensageria
- Glosas e Devoluções

*** Específicos por Cliente (informado pelos Coordenadores):**

ALFA SEGURADORA: auditoria de base (anualmente), informes necessários: risco e valor atual da condenação, parte autora/ativo;

AZUL SEGUROS: relatório semestral com informações básicas de processo, notadamente as de cadastro, andamento atualizado do processo, risco, valor da causa, crescimento vegetativo da carteira, aging da base e encerramentos;

BANCO BRADESCO FINANCIAMENTOS: sem relatórios específicos;

BANCO_ALFA: auditoria de base (anualmente), informes necessários: risco e valor atual da condenação;

BANCO_BRADESCO: sem relatórios específicos;

BV FINANCEIRA: atualização do sistema do cliente, bloqueios, preenchimento de campos, tais como: histórico da causa, motivo e sub-motivo, contrato e CPF, existência de depósitos judiciais e qual o montante, análise de risco, liminares deferidas, análise de condenação por procedência ou improcedência de matérias específicas (apontar em quais comarcas/turmas recursais/câmaras quais condenam em tarifas, quais condenam em honorários em ações cautelares, capitalização, etc.);

HDI SEGUROS S/A: sem relatórios específicos;

HSBC_BANK BRASIL: aging da base (citação da ação e data da contratação), causa raiz da ação (motivo e sub-motivo), modalidade do encerramento/quantidade, risco/provisão (cliente), valor do risco, auditoria (comparação com o retrato da base do cliente / se todas as pastas foram abertas / se há pastas encerradas em um sistema e ativos em outro), casos em alerta/casos com alçada superior a 50k, bloqueios/penhoras, índice êxito x provisão (remoto, possível e provável);

HSBC_SEGUROS (BRASIL): sem relatórios específicos, porém necessário relatório de informações sobre o risco e o valor envolvido nos processos;

IRB-BRASIL RESSEGUROS: aging da base, relatório de êxito/improcedências, risco envolvido, CPF dos autores, relatório de Tribunais Superiores, percentual de resseguro.

ITAU SEGUROS DE AUTO E RESIDENCIA: aging da base, relatório de êxito/improcedências, risco envolvido, CPF dos autores e relatório de Tribunais Superiores, mapeamento da carteira: certificação de base com os seguintes andamentos: expectativa de improcedência, expectativa de reversão, acordo em negociação, autor não quer acordo.

PORTO SEGURO CIA DE SEGUROS GERAIS: relatório semestral com informações básicas de processo, notadamente as de cadastro, andamento atualizado do processo, risco, valor da causa, crescimento vegetativo da carteira, aging da base e encerramentos;

SEGURADORA_LIDER DO SEGURO DPVAT: relatório de RESP/REXT (consulta dos recursos protocolados no mês), correção monetária, circular DJUR 18, exceção de incompetência, Itau categoria 4 e 5, ações acima de 100k, acordos – parecer NCP, acordos ordinários, improcedências, impugnações (última publicação e qual nossa última manifestação nos autos), devoluções judiciais (dados constantes nos documentos (anexos) que instruem o e-mail de devolução), seguro garantia (última publicação e qual nossa última manifestação nos autos), cheques não compensados (não utilizamos o dennis), garantias judiciais (última publicação e qual nossa última manifestação nos autos), relatório de bloqueios (documentos (anexo) comprovando o bloqueio e desbloqueio), reembolso (documentos solicitados pelo cliente (anexo)).

LOSANGO PROMOÇÕES DE VENDAS LTDA: aging da base, causa raiz da ação, modalidade do encerramento/quantidade, risco/provisão (cliente), auditoria (comparação com o retrato da base do cliente / se todas as pastas foram abertas / se há pastas encerradas em um sistema e ativos em outro), casos em alerta/casos com alçada superior a 50k, bloqueios/penhoras, índice êxito x provisão (remoto, possível e provável);

PRÉ-CONTENCIOSO: relatório de percentual de estudo (sentenças); relatório de êxito/sentenças (Comarca/condenação).

3. QUALIDADE

- Revisão das peças enquadráveis na alçada da GTJ: por profissional

- Número de sustentações orais
- Número de julgamentos
- Número de despachos junto aos Tribunais
- Treinamentos credenciados
- Treinamentos internos: Universidade Corporativa, treinamentos internos e eventos
- Reversão de contingências: redução/valor total – possíveis e prováveis
- Representação Institucional
- Marketing Jurídico (VP Mídia): artigos/trimestre
- Controle Produção Jurídica Terceirizados
- Controle Produção Jurídica Internos