

**KARINE COSTA**

**REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE UM  
ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado ao Departamento de Ciência Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em MBA Auditoria Integral.

Orientador: Blênio César Severo Peixe

**CURITIBA  
2009**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Eterno Deus, pela graça alcançada;

Ao meu noivo Ademir, pela carinhosa força e coragem que nunca deixou faltar, e pelo amor dedicado e compreensão das horas ausentes;

Ao Escritório de Advogacia pelo apoio e oportunidade que me foram concedidos;

Ao companheirismo e dedicação de todos os colegas do escritório, que contribuíram para a realização deste trabalho;

Pelo tempo que passei em companhia de pessoas excelentes que contribuíram imensamente para meu crescimento pessoal e profissional;

Ao meu orientador Dr. Blênio Peixe pela confiança depositada;

A todas as pessoas que, de alguma maneira, contribuíram para a conclusão deste curso.

*“O máximo da excelência não está em conquistar cem vitórias em cem batalhas. A excelência maior está em obter-se uma vitória e subjugar o inimigo sem, no entanto, lutar”.*

***(Sun Tzu – A arte da guerra)***

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 - Linha Histórica de Processos de Negócios .....            | 32  |
| Quadro 2 - Comparação entre Estrutura Vertical e Horizontal .....    | 36  |
| Quadro 3 - Mapa de Relacionamento do Escritório de Advocacia .....   | 93  |
| Quadro 4 - Pilares da Reestruturação do Escritório de Advocacia..... | 144 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.J. - Advogado Júnior

BCTU - Boletim do Tribunal de Contas da União

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CND - Certidão Negativa de Débitos

CP - Controle Processual

DIOE - Diário Oficial Executivo

FQN - Fundação Nacional de Qualidade

GED - Gerenciamento Eletrônico de Dados

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDEF - *Integrated Computer Aided Manufacturing Definition*

IPVA - Impostos sobre Propriedade de Veículos Automotores

ITCMD - Impostos de Transmissão de Causa *Mortis* e Doação

MS - Mandado de Segurança

ND - Nota de Débito

NF - Nota Fiscal

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

## RESUMO

**COSTA, K. REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.** Toda organização é um sistema funcionando como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem uma análise adequada das atividades, a definição de responsabilidades, o uso adequado dos recursos disponíveis e a identificação de oportunidades de melhoria do desempenho organizacional. Este trabalho aborda, de forma conceitual e prática, a modelagem dos processos organizacionais de um Escritório de Advocacia em Curitiba e, tem por objetivo identificar e reduzir o retrabalho; melhorar a clareza de informações para clientes internos e externos, contribuindo para melhoria da integração entre processos por meio da redução da transferência de tarefas; maximização de agrupamento de atividades e emprego de recursos de tecnologia por meio da gestão por processos, permitindo a redução do custo da organização como um todo. Para tanto, foram atendidas as seguintes etapas: identificação dos atuais fluxos de processos e de informações; análise destes processos e elaboração de proposta de reestruturação da logística de processos para otimização das atividades e melhoria das informações. O mapeamento dos principais processos do escritório apontou desconexões entre os processos; numerosas transferências de tarefas e, conseqüentemente, diversas paradas; tornou visível algumas rotinas ocultas e norteou a seqüência de atividades executadas por cada colaborador, além de evidenciar a necessidade de adaptações, reestruturações e treinamentos. As sugestões e propostas apresentadas possibilitarão a reestruturação da logística dos processos organizacionais; otimização das atividades; eliminação de anomalias e agrupamento de atividades por meio de equipes multifuncionais, e melhora do emprego de recursos de tecnologia da informação. Como continuação e desenvolvimento da proposta, recomenda-se práticas de *benchmarking*, o gerenciamento de desempenho dos processos; avaliação das demais fronteiras da organização; implantação da Auditoria de Processos e implantação da Gestão por Processos por meio do Custeio Baseado por Atividades.

**Palavras-Chave:** auditoria de processos; mapeamento organizacional; reestruturação; escritório de advocacia.

**E-mail:** kalb.costa@terra.com.br

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LISTA DE QUADROS.....</b>                                  | <b>iv</b> |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>                    | <b>v</b>  |
| <b>RESUMO .....</b>   | <b>vi</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                      | <b>9</b>  |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>                          | <b>12</b> |
| 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....                              | 13        |
| 2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....                            | 15        |
| 2.2.1 Posições Estratégicas .....                             | 17        |
| 2.3 REESTRUTURAÇÃO E REENGENHARIA.....                        | 18        |
| 2.4 ENTENDENDO UMA ORGANIZAÇÃO.....                           | 21        |
| 2.5 PROCESSOS.....  | 22        |
| 2.5.1 Visão e Análise de Processos .....                      | 25        |
| 2.5.2 Classificação de Processos.....                         | 27        |
| 2.5.3 Gerenciamento e Administração de Processos.....         | 28        |
| 2.5.4 Objetivos dos Processos .....                           | 30        |
| 2.6 GESTÃO POR PROCESSOS .....                                | 33        |
| 2.6.1 Comparativo de Estruturas Verticais x Horizontais ..... | 33        |
| 2.6.2 Significado da Gestão por Processos .....               | 37        |
| 2.6.3 Implicações e Benefícios da Gestão por Processos .....  | 38        |
| 2.6.4 Tipo de Gestão por Processos .....                      | 40        |
| 2.7 MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....                             | 43        |
| 2.7.1 Quando Empregar e seus Benefícios.....                  | 44        |
| 2.7.2 Técnicas de Mapeamento de Processos.....                | 46        |
| 2.7.3 Elaboração do Mapa de Processos.....                    | 51        |
| 2.7.4 Redesenho de Processos .....                            | 54        |
| 2.7.5 Análise de Desempenho de Processos.....                 | 56        |
| 2.8 AUDITORIA DE PROCESSOS .....                              | 59        |
| 2.8.1 Procedimentos de Auditoria .....                        | 60        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 2.8.2    | Normatização dos Procedimentos Adotados.....                     | 61         |
| 2.8.3    | Atividades de Controle .....                                     | 63         |
| 2.9      | EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....                            | 66         |
| 2.9.1    | Escritório de Advocacia.....                                     | 71         |
| 2.9.2    | Desenvolvimento da Advocacia .....                               | 71         |
| 2.9.3    | Novos Tempos de Advocacia.....                                   | 78         |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>                              | <b>83</b>  |
| 3.1      | CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS.....                                 | 83         |
| 3.2      | PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DAS PESQUISAS .....                       | 84         |
| 3.3      | COLETA DE DADOS .....  | 87         |
| 3.4      | ESTUDO DE CASO .....   | 88         |
| 3.5      | DELIMITAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO.....                        | 91         |
| <b>4</b> | <b>MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.....</b>   | <b>92</b>  |
| 4.1      | DESCRIÇÃO DO PROCESSO DA ÁREA CONTENCIOSA.....                   | 94         |
| 4.1.1    | Problemas que Ocorrem na Área Contenciosa .....                  | 102        |
| 4.1.2    | Problemas Identificados ao Longo das Entrevistas.....            | 114        |
| 4.2      | PROCESSO DA ÁREA DE CONTENCIOSO ESPECIAL .....                   | 117        |
| 4.2.1    | Problemas que Ocorrem na Área Contenciosa Especial.....          | 119        |
| 4.2.2    | Problemas Identificados ao Longo das Entrevistas.....            | 121        |
| 4.3      | PROCESSO DA ÁREA CONSULTIVA .....                                | 122        |
| 4.3.1    | Problemas que Ocorrem na Área Consultiva .....                   | 124        |
| 4.3.2    | Problemas Identificados ao Longo das Entrevistas.....            | 127        |
| 4.4      | PROCESSO DA ÁREA ADMINISTRATIVA .....                            | 128        |
| 4.4.1    | Problemas que Ocorrem na Área Administrativa .....               | 131        |
| 4.4.2    | Problemas Identificados ao Longo das Entrevistas.....            | 141        |
| 4.5      | SUGESTÕES PARA NOVO MAPA DE PROCESSOS .....                      | 143        |
| 4.5.1    | Sugestões para Processos Contencioso, Especial e Consultivo..... | 145        |
| 4.5.2    | Sugestões para Processos Administrativos .....                   | 151        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>                          | <b>157</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>160</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>163</b> |
| ANEXO I – Formulário Mapeamento dos Processos do Escritório de Advocacia .... |            |
| .....   | 164        |
| ANEXO II – Mapa do Processo da Área Contenciosa.....                          | 166        |
| ANEXO III – Mapa do Processo da Área Contenciosa Especial .....               | 175        |
| ANEXO IV – Mapa do Processo da Área Consultiva .....                          | 178        |
| ANEXO V – Mapa do Processo da Área Administrativa.....                        | 181        |

## 1 INTRODUÇÃO

Toda organização é um sistema, funcionando como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem uma análise adequada das atividades, a definição de responsabilidades, o uso adequado dos recursos disponíveis e a identificação de oportunidades de melhoria do desempenho organizacional. Independente do ramo a que pertençam, do porte, do tipo de estrutura ou do tempo de mercado, as empresas possuem, internamente, processos organizacionais. Embora os processos existam, muitos gestores e colaboradores têm dificuldades em visualizá-los, ou seja, em identificar e controlar a seqüência de atividades de cada processo e do fluxo de informações que trafegam entre suas áreas organizacionais.

Este trabalho aborda, de forma conceitual e prática, a modelagem do processo organizacional de um Escritório de Advocacia em Curitiba, envolvendo organização, tecnologia, atividades e fontes de informação.

Sabe-se que as empresas estão repletas de processos mal planejados e rotinas desnecessárias. Isto, aliado ao impressionante volume de informações que podem ser geradas por um escritório de advocacia, pode elevar os custos e a necessidade de re-trabalhos. Teses, clientes, honorários, horas trabalhadas, acordos, petições, consultas, contratos, reuniões são algumas das atividades desenvolvidas pela área jurídica e, pode-se afirmar que, muitas destas informações se perdem por falta de controle.

Em razão da dificuldade na estruturação e condução dos processos organizacionais; a não visibilidade da rotina; o não gerenciamento das atividades de trabalho, aliado a um elevado volume fluxo de informações circulantes entre os diversos setores do escritório, em sua grande parte de conteúdo intelectual; este trabalho tem, por objetivo, identificar e reduzir o retrabalho; melhorar a clareza de informações para clientes internos e externos, contribuindo assim, para melhoria na integração entre processos por meio da redução da transferência de tarefas, maximização de agrupamento de atividades e emprego de recursos de tecnologia por meio da gestão por processos, permitindo a redução do custo da organização como um todo.

Em todos os segmentos da sociedade, a sobrevivência das organizações está condicionada a sua capacidade de produzir resultados que atendam às necessidades de seus clientes (internos e externos) de uma maneira superior a de seus concorrentes.

O estudo de processos de uma organização de forma sistematizada pode abrir as portas para inovação, mudança e para novos modelos mais leves e fluídos. A sua constante reavaliação prepara as organizações para enfrentar complexidades e aumentar a autocrítica e a competitividade.

Para Gonçalves (2000, p. 40), existem “basicamente três razões possíveis para que as organizações alterem um processo: a redução de custos, renovação de competitividade e domínio competitivo”.

A gestão por processo tem o objetivo de tornar a empresa mais competitiva por meio de seus métodos de execução das atividades, sendo necessário analisar métodos de trabalho, observar seus resultados e avaliar o desempenho final. A reengenharia vem modificar o perfil de um processo organizacional, modificando as estruturas, os valores organizacionais e os sistemas de informação.

Percebe-se neste trabalho, uma oportunidade para identificar ganhos e economias com a simplificação de tarefas e, conseqüentemente, melhorar resultados, fortalecendo assim a eficiência da organização.

A sobrevivência de uma empresa é afetada por sua capacidade de aprendizagem, assim, observando esta necessidade, principalmente nas organizações prestadoras de serviços e de cunho intelectual, decidiu-se por compreender e participar do processo de reestruturação de uma prestadora de serviços – escritório de advocacia, sendo para tanto, atendidas as seguintes etapas:

- coleta de dados para identificar os atuais fluxos de processos e de informações;
- análise dos processos atuais em curso para identificar pontos críticos, desconexões e utilidades de cada processo; e,
- proposta de reestruturação da logística de processos para otimização das atividades e melhoria das informações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O crescimento econômico dos últimos anos, fez com que as empresas de todos os setores buscassem novos procedimentos em seus negócios, para assim, tornarem-se mais competitivas e eficientes no mercado.

“A gestão de uma organização é o resultado das solicitações do ambiente sobre a mesma e evolui de forma a possibilitar que as necessidades solicitadas sejam atendidas, de forma a gestão de uma organização é algo evolutivo e modifica-se em função das demandas no tempo, impostas pelo ambiente a organização”. (SANTOS, 2003, p. 2)

Atualmente o foco da competição mudou de uma visão restrita de redução de custos para alcançar a lucratividade, com a maximização do valor oferecido ao cliente por um preço competitivo. Esta maximização do valor implica na eliminação de atividades que não agregam valor nas áreas funcionais do negócio ou mesmo da cadeia, para atingir vantagem competitiva baseada em escolha estratégica.

A importância do conhecimento das atividades no processo de gestão das organizações é motivo de inquietação para tomadores de decisões. A tendência atual é o enfoque nos resultados globais, obtido por meio dos resultados das atividades, e, como estes são afetados pela interação entre cada organização e os ambientes internos e externos.

Segundo Paim (2002, citado por Datz, Melo e Fernandes, 2004, p. 2100) a “demanda crescente por flexibilidade e qualidade aproxima mercados e consumidores com o objetivo de alcançarem rapidamente estes resultados de forma eficaz. Assim, as estruturas organizacionais orientadas simultaneamente por função e processo têm tido lugar, buscando atingir estes objetivos”.

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Gonçalves (2000b, p. 9), “a estrutura das organizações manteve-se a mesmas por décadas, sendo herança da Revolução Industrial, sendo voltadas para dentro, para suas próprias atividades com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas”.

Segundo Alencar (1998, p. 19), “[...] os dados coletados por décadas de pesquisas, têm apontado a insatisfação por parte significativa de profissionais de diversas empresas quanto ao seu ambiente de trabalho”. Cita como exemplos, o excesso de burocracia, inexistência de espírito de equipe, falta de integração entre setores e sistemas de comunicação precários, que levam o indivíduo a não encontrar significado no trabalho e a se sentir desestimulado para usar sua energia criativa em favor da organização.

Desta forma, Alencar afirma:

É necessário que uma plataforma para a criatividade individual esteja presente no ambiente das organizações. Essa plataforma tem como base a presença de sentimentos de confiança e respeito, a harmonia nas equipes, a prática de virtudes de compartilhar idéias, respeitar as diferenças, valorizar o trabalho do indivíduo e do grupo, reconhecer as potencialidades e oferecer oportunidades para a produção e fertilização de idéias. (ALENCAR, 1998, p. 25)

“Estruturas organizacionais mais enxutas; qualidade como princípio e não como objetivo; evolução tecnológica acelerada; ciclo de vida do produto, serviço e negócios reduzidos; diminuição dos desperdícios e nova direção da estrutura do poder, mais para ponta final do processo, são algumas das evoluções que as empresas sofreram nos últimos anos”. (OLIVEIRA, 2007)

Segundo o autor, tudo isso provoca situações novas como: maior preocupação em estruturar processos com objetivo de obter um fluxo que ocorra de maneira mais otimizada e com qualidade, dentro de um melhoramento contínuo.

Além de deslocamento do foco do poder para o consumidor final, também está ocorrendo, via tecnologia da informação, um deslocamento do poder interno para os níveis hierárquicos mais baixos da estrutura, inclusive com a conseqüente perda da necessidade dos níveis intermediários. (OLIVEIRA, 2007, p. 7)

Considerando todos estes aspectos, o autor afirma que as vantagens competitivas estão cada vez menores, menos perceptíveis e as empresas menores estão se mostrando cada vez mais ágeis e mais voltadas para atender às expectativas e necessidades dos clientes.

Oliveira (2007, p. 13), afirma que “a administração dos negócios no Brasil está sofrendo uma série de influências do ambiente, as quais provocam necessidades de mudança para aperfeiçoar algumas atividades”. Cita as necessidades de: concentração nos focos do negócio, mediante desverticalizações e terceirização de processos; aumento da produtividade, por meio de redução de atividades que não agregam valor, assim como simplificação de processos e procedimentos; consolidação de parcerias nos mais variados segmentos; evolução dos processos via gestão de resultados; redução de custos e melhoria da administração com a aplicação e análise de custos como a estrutura de custos por atividade e com constante evolução dos processos tanto para otimizar os negócios, a estrutura organizacional e os resultados da empresa.

De acordo com Oliveira (2007, p. 19), “as tradicionais estruturas funcionais [...] estão caindo em desuso. Em seu lugar [...] estão sendo fortalecidas as estruturas voltadas para resultados [...], mas principalmente as estruturações por processos”.

Há, segundo Guerra (2008, comunicado em curso), desafios que devem ser vencidos, pois não existem soluções generalizadas, porque as empresas são únicas. Cada empresa tem sua estratégia, sua maneira de fazer as coisas, sua cultura e naturalmente a resistência é inevitável. As pessoas são apegadas às suas atividades e não querem que sejam eliminadas e vão procurar mostrar de todas as maneiras o grau de importância de cada uma das atividades realizadas.

Cultura organizacional é, segundo Oliveira (2007, p. 123) “a situação composta de padrões prevalentes de valores, crenças, sentimentos, atitudes, normas, interações, tecnologias, processos, métodos e procedimentos de execução de atividades e suas influências sobre as pessoas da empresa”. Inclui-se ainda na cultura organizacional a estrutura informal, ou seja, todo o sistema de relações informais, com seus sentimentos, ações e interações, grupo de pressão, valores e normas grupais, etc.

“Hoje em dia, a mudança é mais fundamental, mais freqüente e menos paciente. [...] As leis dos sistemas e o mercado livre permitem e requerem que as organizações adaptem-se a essas exigências em mutação. Se uma organização sobrevive, é porque ela adaptou-se. Entretanto, sua saúde é função de como ela se adaptou [...]”. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 16).

## 2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

“As empresas devem primeiramente desenvolver uma estratégia básica e depois aplicar os processos [...], que deve ser estabelecida a partir do planejamento estratégico”. (OLIVEIRA, 2007, p. 143)

Guerra (2008, comunicado em curso) afirma que as organizações conseguem sobreviver com processos ineficazes, pois falta competitividade e então funcionam desta forma, por falta de conhecimento e controle da real necessidade do cliente do processo.

Mas a visão da administração estratégica é necessária para que as empresas se tornem mais competitivas, pois esta define o comportamento da organização em um mundo mutável e dinâmico. Guerra (2008, comunicado em curso) entende por estratégia uma corrida para chegar a uma posição ideal, é efetuar trocas ao competir e escolher o que não fazer.

Segundo Porter (1999, p. 46), as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez as mudanças competitivas e de mercado, sendo para isso, o benchmark, muito importante para atingir as melhores práticas. Para ele, “os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária”.

As ferramentas gerenciais tomaram o lugar das estratégias. Uma empresa só é capaz de superar em desempenho os concorrentes se conseguir estabelecer uma diferença preservável. “Ela precisa proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo mais baixo, ou ambos. Daí decorre a aritmética da rentabilidade

superior: o fornecimento de maior valor permite à empresa cobrar preços unitários médios mais elevados; a maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos”. (PORTER, 1999, p. 47)

Para Porter (1999, p. 47), as diferenças de custos e preços entre empresas, são resultantes das centenas de atividades necessárias para criação, produção, venda e entrega de produtos e serviços. “Os custos são gerados pelo desempenho das atividades e as vantagens de custos resultam do exercício de determinadas atividades de forma mais eficiente que os concorrentes. Do mesmo modo, a diferenciação emana da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas”.

Desempenhar as atividades de uma melhor forma que os rivais, significa, conforme Porter (1999, p. 48), eficácia operacional. “Algumas empresas são capazes de obter maior aproveitamento dos insumos que outras, pois eliminam o desperdício de esforços, adotam tecnologias mais avançadas, motivam melhor os funcionários ou conseguem melhores *insights* sobre o gerenciamento de determinadas atividades ou conjunto de atividades”.

O planejamento estratégico, segundo Oliveira (2007, p. 175), “é o primeiro instrumento a ser considerado, pois deverá ser desenvolvido no início do processo em toda e qualquer empresa, pois é dele que se estabelece de forma estruturada, a situação futura desejada para a empresa”. Somente após a sua definição é que deve ser iniciado o desenvolvimento dos outros sistemas ou instrumentos administrativos.

A interligação dos processos administrativos com o planejamento estratégico ocorre, a partir do estabelecimento dos objetivos da empresa. Somente após a definição do que se pretende alcançar é que se pode iniciar o debate sobre como se pode chegar a este resultado esperado.

“Os processos auxiliam – e muito – o estabelecimento do como deve ser feito, mas têm menor influência na identificação do que deve ser feito”. Ainda para ele, “estratégias representam as maneiras de alcançar os objetivos das empresas”. (OLIVEIRA, 2007, p. 175)

Como exposto por Oliveira (2007, p. 176) “verifica-se que a interligação dos processos com o planejamento estratégico, o qual consolida a abordagem estratégica

ou de negócio dos processos, é de elevada amplitude e deve ser, preferencialmente, a primeira a ser realizada”.

A estrutura organizacional, como afirma Guerra (2008, comunicado em curso), é o mecanismo que transforma a estratégia em produtos, combinando o ambiente interno e externo com os recursos disponíveis. Considera ser preciso encontrar um modelo de organização formal que atenda às necessidades da estratégia e com isso atingir os objetivos. E é por meio da modelagem dos processos, orientada pela estratégia, que ocorre o acerto metódico.

### 2.2.1 Posições Estratégicas

[...] o posicionamento estratégico [...] exige um conjunto de atividades sob medida, pois é sempre a consequência de diferenças na oferta, ou seja, de diferenças nas atividades. Então a estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades [...] A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. (PORTER, 1999, p. 63)

“O posicionamento escolhido, não apenas determina as atividades a serem desempenhadas pela empresa, mas ainda a forma como elas se relacionam umas com as outras. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções a estratégia trata da combinação de atividades.” (PORTER, 1999, p. 68)

Segundo Porter (1999, p. 68), “o custo de uma atividade é reduzido conforme maneira como se desempenham as outras”.

“A vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades. A compatibilidade entre as atividades acarreta substanciais reduções de custo ou aumento da diferenciação. Ademais, o valor competitivo das atividades individuais – ou habilidades, competências ou recursos associados – não podem ser desvinculados do sistema ou da estratégia”. (PORTER, 1999, p. 71)

Desta forma, afirma Porter (1999, p. 72), que “ocorrendo desempenho deficiente em uma atividade, haverá degradação no desempenho das outras atividades”. As empresas com forte compatibilidade entre as atividades, raras vezes se tornam alvos de

imitação. “A superioridade na estratégia e na execução apenas acentua as vantagens e eleva os obstáculos para os imitadores”.

Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa. (PORTER, 1999, p. 73)

Vantagem competitiva, expõe Guerra (2008, comunicado em curso), é determinada pelas capacitações, que são recursos e infra-estrutura utilizados para servir ao cliente. Assim, capacitações requerem organização mais enxutas, funções e papéis diferentes, *know-how*, aptidões e atitudes diferentes, processos de trabalho fortemente integrados, maior interdependência do sistema de negócios.

### 2.3 REESTRUTURAÇÃO E REENGENHARIA

“As pressões da globalização atingem as empresas internamente, exigindo delas novos padrões de competitividade, mas também externamente, resolvendo os problemas de competitividade de seus clientes e fornecedores”. (OLVEIRA, 2007, p. 173)

“Os diferentes aspectos que podem levar ao processo de aperfeiçoamento da empresa podem ser o ânimo, o ambiente interno, o grau de expectativa e nível de insatisfação com a situação atual de empresa.” (GONÇALVES, 1994, p. 29)

Reengenharia estratégica e organizacional é a:

Reestruturação de impactos dos processos estratégicos e organizacionais para otimizar o valor agregado e os resultados dos negócios, produtos, serviços de toda a empresa, a partir da alavancagem dos processos, sistemas, fluxos, políticas, estrutura organizacional e comprometimento profissionais, tendo em vista a melhoria da produtividade e da qualidade, bem como o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e mercados atuais e futuros da empresa. (OLIVEIRA, 2007, p. 11)

“O uso da administração de processo e principalmente a reengenharia sempre têm fortes razões como: aflição ligada a baixos lucros ou redução da participação do mercado; inquietação pela agressividade dos concorrentes ou mesmo pelas mudanças do mercado ou desejo intenso de expansão de participação de mercado ou para entrar em novos mercados”. (OLIVEIRA, 2007, p. 24)

Para o autor, “a reengenharia que corresponde á abordagem mais forte da administração de processos, procura repensar o sentido e a prática do todo num processo do negócio, como o desenvolvimento do produto ou da geração de idéias, bem como procura consolidar grandes saltos nos resultados da empresa”. (OLIVEIRA, 2007, p. 173)

Afirma que isso pode ser feito pela análise dos processos e de seus propósitos, adicionando novas tecnologias onde é possível, para acelerá-lo e eliminando ou combinando etapas. Cita como exemplo, a interligação de processos administrativos com o sistema de custo por atividade.

Para Gonçalves (1994, p. 24), “a reengenharia se baseia na idéia fundamental de processo, que é uma coleção de atividades seqüenciais que toma um ou mais tipo de insumos e cria um produto que tem valor ao cliente”.

“As empresas operam com base em muitas regras não escritas, muitas que envolvem premissas não necessariamente válidas e a reengenharia [...] integra idéia inovadoras de alto potencial como grupos de alto desempenho, abordagem por processos empresariais, custo baseado por atividades, integração de tarefas por meio de tecnologia”. (GONÇALVES, 1994, p. 24-25)

Segundo o autor, a relação da reengenharia com estratégia da empresa é clara. A reengenharia cuida das operações e apenas a estratégia pode dizer quais operações são importantes. Da mesma forma, que não vale investir esforço intelectual, físico e financeiro em operações que não interessam á empresa.

O conceito clássico de reengenharia centrado na reestruturação de processos, redução de custos e aumento de eficiência, para Oliveira (2007, p. 148), “tem de estar voltado para os clientes externos e internos, sendo estes últimos representados pelas

várias unidades organizacionais da empresa. O cliente é a razão de existência e da sobrevivência das empresas”.

Como afirma Gonçalves (1994, p. 30), para obter resultados drásticos nas empresas, a reengenharia utiliza basicamente a tecnologia de informação, as novas estruturas organizacionais e as equipes multifuncionais.

A reengenharia organizacional acaba com as estruturas funcionais tradicionais e aloca as atividades necessárias da empresa ao longo de processos, portanto o modelo de gestão deve ser repensado. Embora o novo modelo possa parecer complexo, ele possibilita a visão do todo, como as atividades são desempenhadas e como se alocam nos processos e ainda como estes se direcionam aos negócios da empresas. (OLIVEIRA, 2007, p. 51)

Hammer (1997, p. 21) afirma que reengenharia é o processo pelo qual a empresa é levada a repensar sua forma de trabalhar, descobrindo melhores formas de realizar um trabalho.

Não há nada que, por si só, seja uma resposta completa. A reengenharia faz parte da resposta de que as empresas precisam atualmente. As empresas devem conhecer seu mercado em detalhe, adotar a estratégia correta, encontrar a liderança de que realmente precisam. Não há uma resposta única para o sucesso no mundo dos negócios. Uma resposta necessita de muitas coisas diferentes e reengenharia é uma delas. (HAMMER, 1997, p. 23)

Já Rummler e Brache (1992, p. 91), indicam tratamento conhecido como reorganização. “Uma reorganização efetiva segundo eles, pode retirar alguns tipos de interferências na tarefa, mas não fará muito para atacar outras necessidades”. A mensagem deixada por eles, é que se deve fazer o diagnóstico da necessidade antes de implementar uma solução.

“O objetivo de uma reorganização é melhorar o desempenho da organização. Entretanto, o desempenho da organização é, na maioria dos casos, resultado da eficiência dos processos”. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 91)

Desta forma, os autores sugerem que uma reorganização deva seguir as seguintes etapas:

- análise e reprojeto do sistema horizontal (os processos críticos) de modo que ele atenda aos requisitos do cliente e aos objetivos da organização e
- redesenho das fronteiras da organização (redesenhar os relacionamentos hierárquicos) para apoiar a eficácia do sistema horizontal.

“Infelizmente, muitas organizações são executadas dando atenção apenas á visão vertical – as relações hierárquicas – sem uma compreensão real das necessidades do sistema horizontal”. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 200)

## 2.4 ENTENDENDO UMA ORGANIZAÇÃO

Antes de falar de gestão por processo e mapeamento das atividades de uma organização, é preciso entender uma organização e suas divisões.

As pessoas trabalham numa empresa exercendo funções dentro de uma organização hierárquica. Desta forma, Campos (2004, p. 24) considera que, “função (o que fazer) é uma coisa e organização (cargos, hierarquia, organograma) é outra. Função é tipo de trabalho e cargo é posição”.

Campos classifica estas funções, em duas categorias: funções operacionais (operação e supervisão) e funções gerenciais (gerenciamento e direção).

Numa empresa, uma pessoa pode ter o cargo (organização) e, neste cargo, exercer várias funções; ou ainda, várias pessoas trabalhando em cargos diferentes poderão exercer a mesma função. A organização hierárquica de uma empresa deve mudar constantemente ao longo de sua vida, para se acomodar a fatores internos e externos, seja pelas modificações do mercado; pelo crescimento dos empregados; pela influência da tecnologia, da cultura local ou mesmo das pessoas. No entanto, as funções permanecem estáveis [...] apenas o que poderá acontecer é variar a ênfase no tempo gasto com cada função. (CAMPOS, 2004, p. 24)

Os trabalhos exercidos por cada função geram resultados diferentes quando está tudo normal ou quando acontecem anomalias.

Anomalias são quebras de equipamentos, qualquer tipo de manutenção corretiva, defeitos em produto, refugos, retrabalhos, insumos fora das especificações, reclamações dos clientes, vazamento de qualquer natureza, paradas de produção por qualquer motivo, atrasos nas compras, erros de faturas, erros de previsão de vendas.

Em outras palavras: são todos os eventos que fogem do normal. (CAMPOS, 2004, p. 26)

Para Campos, trabalhos com anomalias não agregam valor; só agregam custo assim, as anomalias devem ser eliminadas. Campos (2004, p. 28) considera que “quando há muitas anomalias, o tempo das pessoas é consumido em combatê-las e não para atingir metas, para gerenciar [...], assim, quanto menos anomalias houver, menos trabalho haverá para a função supervisão. O supervisor trabalhará cada vez mais na função assessoria”.

“Gerenciar é resolver problemas”, na visão de Campos (2004, p. 33).

Campos (2004, p. 34) considera difícil que as funções gerenciais possam ser conduzidas de forma eficaz, se as funções operacionais não funcionam bem. Assim, aconselha “tomar providências para que as pessoas, ao exercerem as funções operacionais sejam as melhores do mundo naquilo que fazem [...], significando ainda a eliminação de anomalias e [...] essencialmente significa melhorar o seu Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia”.

O gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia é centrado na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa, na padronização dos processos e do trabalho; no monitoramento dos resultados destes processos e suas comparações com metas; na ação corretiva no processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas; num bom ambiente de trabalho e máxima utilização do potencial mental das pessoas e na busca contínua da perfeição. (CAMPOS, 2004, p. 34)

“Não existe gerenciamento sem padronização”, assegura Campos (2004, p. 51). Padrão é para ele o “instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho”.

## 2.5 PROCESSOS

“As organizações são grandes coleções de processos empresariais, os quais podem ser definidos como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto

da capacitação da empresa, que possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos de contribuição que podem gerar com relação a custo, valor, serviço ou qualidade e envolva a coordenação de esforços para sua realização”. (GONÇALVES, 2000b, p. 8)

“Um processo é um conjunto de causas que provocam efeitos. Processo é sua área de autoridade e os produtos são sua responsabilidade. Fazem parte do processo: as matérias-primas, os equipamentos de produção, os instrumentos de medição, as pessoas, os procedimentos e as condições ambientais locais”. (CAMPOS, 2004, p. 83)

Processo organizacional é a forma pela qual uma organização interage com o ambiente. Esta definição permite dizer que a inovação em gestão mais esperada pelas organizações neste momento passa necessariamente sobre a modificação das formas através das quais as organizações interagem. Isto leva ao cerne da questão sobre inovação, indicando que qualquer inovação em gestão deve passar necessariamente pela alteração, re-estruturação ou destruição de alguns processos das organizações (SANTOS, 2003, p. 3).

Por processo, Campos (2004, p. 52) entende “que é toda operação que introduz uma modificação de forma, composição, estrutura”. Assim, o autor recomenda a montagem de um manual para cada processo importante e a definição das tarefas prioritárias; que são as que se houver erro pequeno afetarão a qualidade do produto, já ocorreram acidentes no passado, e as que ocorrem problemas; a serem padronizadas.

Identificar processos é importante para definir a organização das pessoas e dos demais recursos da empresa. Trata-se de um conceito fundamental na projeção dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos clientes. (GONÇALVES, 2002)

Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é fundamental, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível pelo cliente, nem pelas pessoas que as realizam. A importância da definição dos processos aumenta à medida que as empresas se aproximam de modelos de alta intensidade de conhecimento, nas quais o capital intelectual e a gestão da informação e do conhecimento são fundamentais. (GONÇALVES, 2002, p. 47)

Para Guerra (2008, comunicado em curso), processo é um grupo de atividades e estas, por sua vez, são tarefas realizadas por pessoas e máquinas, utilizando recursos (informação, conhecimento, equipamentos). Esse conjunto de atividades vai transformar insumos de fornecedores em produtos ou serviços para os clientes.

Processo é um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar a necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa. (OLIVEIRA, 2007, p. 11)

Rummler e Brache (1992, p. 55) consideram que um processo de negócios é uma série de etapas criada para produzir um produto ou um serviço. Alguns processos podem estar totalmente contidos em uma função. No entanto, a maioria dos processos, inclui várias funções abrangendo o espaço em branco entre os quadros do organograma.

Segundo FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2008, p. 5), “os processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Ou numa mesma abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa seqüência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas”.

Os processos precisam ser conhecidos, principalmente os de agregação de valor, pois por meio deles é que se gera benefícios para os clientes, para o negócio e outras partes envolvidas. Para FQN, “os processos, tanto os simples como os mais complexos precisam adicionar valor, ou seja, saída deve ser mais valorizada que as entradas. Processos que não agregam valor devem ser desconsiderados e eliminados pelas organizações”. (FQN, 2008, p. 8)

### 2.5.1 Visão e Análise de Processos

“Entre cada entrada e saída existe um processo e a compreensão deste não é completa se não for examinado por qual processo as entradas são convertidas em saídas”. (RUMMLER; BRACHE, 1992)

Afirmam Rummler e Brache (1992, p. 20), que “quando temos nossa primeira (e macro) visão de sistemas da organização, percebemos a visão fundamental. Esse nível - o Nível de Organização – enfatiza o relacionamento da organização com seu mercado e o “esqueleto” básico das principais funções compreendidas pela organização”. As variáveis que afetam o desempenho incluem as estratégias, os objetivos e as medidas em nível de organização, estrutura da organização e emprego de recursos.

Quando olhamos além da fronteiras funcionais que compõem o organograma, podemos ver o fluxo do trabalho – como ele é feito. Acreditamos que as organizações produzem suas saídas por meio de uma infinidade de processo de trabalho interfuncionais, como o processo de criação de novos produtos, o processo de merchandising, o processo de produção, o processo de vendas, o processo de distribuição e o processo de faturamento. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 22)

Os autores ainda asseguram que “uma organização é tão boa quanto seus processos. [...] deve-se garantir que os processos sejam instalados para atender as necessidades do cliente, que aqueles processos funcionem efetiva e eficientemente e que os objetivos e medidas do processo respondam aos requisitos da organização e dos clientes”.

“A análise dos processos nas empresas implica a identificação das suas diversas dimensões: o fluxo (volume por unidade de tempo), a seqüência das atividades, as esperas e duração do ciclo, os dados e informações, as pessoas envolvidas e as relações de dependência entre as partes”. (GONÇALVES, 2002, p. 48)

Afirma Gonçalves (2002, p. 48), que “a idéia de hierarquia dos processos é essencial para a identificação dos processos fundamentais e para análise sistêmica das organizações. Desta forma, os processos podem ser reunidos em macro-processos e subdivididos e sub-processos ou grupos de atividades”.

Como relata Gonçalves, as empresas foram tradicionalmente projetadas em função da sua própria realidade interna, sendo centrada em si mesma, assim, a inclusão do ponto de vista do cliente praticamente exige o redesenho de seus processos de negócio.

Para essa nova organização, é preciso colocar foco no cliente externo, já que os negócios começam e terminam nele. Os processos enxergam uma seqüência de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente quer e termina quando ele adquire o que precisa e deseja. Assim, o objetivo final das empresas é oferecer para o cliente: mais valor, de forma mais rápida, e a custo adequado. (GONÇALVES, 2002, p. 48)

Desta forma, declara Gonçalves (2002, p. 48), que “ao tentar se estruturar por processos, muitas empresas descobrem que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada tradicional, baseada em funções e tarefas. Para ir adiante com este propósito, é necessário conhecer tanto os problemas dos modelos mais tradicionais, quanto os conceitos fundamentais da organização baseada por processos”.

Guerra (2008, comunicado em curso) também afirma que as organizações, em sua maioria, têm por hábito trabalharem de forma funcional (ou denominada de vertical ou mesmo departamental), sendo que cada área faz uma parte. Desta forma, o processo não é visto como um todo. As organizações cresceram e para funcionarem, foram departamentalizadas, com várias diretorias funcionais, que perdem contato com demais diretorias e principalmente perderam contato com os clientes. Assim têm-se problemas de atividades que não são realizadas ou que são realizadas em duplicidade.

“Quando examinamos com atenção uma organização, a primeira coisa que vemos são as diversas funções. No entanto, a visão de sistemas sugere que essa perspectiva não nos permite compreender o modo como o trabalho é realmente feito e isso é um percurso necessário ao aperfeiçoamento de desempenho. Para ter essa compreensão, precisamos olhar os processos”. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 28)

## 2.5.2 Classificação de Processos

Guerra (2008, comunicado em curso) acredita que é através dos processos centrais que se realiza a missão da organização e os de suporte ajudam, mas não são o foco, e podem até ser terceirizados, pois não estão ligados á missão da organização. Os processos centrais devem ser bem analisados, pois é em função de deles que os resultados vão ser obtidos pelo negócio.

A distinção ente os processos de negócio e os auxiliares, ou de suporte, podem auxiliar na identificação dos processos essenciais da empresa.

### a) Processo Principal do Negócio:

Para FQN (2008, p. 8), “processos principais são aqueles que agregam valor para o cliente da organização, ainda denominados de processos fim ou processos primários”. Dependendo do tipo de negócio, sua natureza e quantidades variam.

Denominando-as de atividades-fim da empresa, Oliveira (2007, p. 19) considera que estas devem ser estruturadas para atender as necessidades e ás expectativas do mercado e do ambiente.

Guerra (2008, comunicado em curso) denomina estes processos como centrais ou fundamentais, pois estão diretamente ligados á realização da missão da organização; satisfazem as necessidades e adicionam valor para os clientes; diferenciam a organização; causam perdas financeiras se não forem realizados; e em alguns casos são obrigados por lei.

“Alguns processos resultam de um produto ou serviço que é recebido por um cliente externo da organização”. Rummler e Brache (1992, p. 55) o chamam de processo de clientes.

### b) Processo de Apoio:

São aqueles que apóiam ou suportam aos processos principais ou a si mesmos, com o fornecimento de produtos serviços e insumos adquiridos, equipamentos, tecnologia, softwares, manutenção de equipamentos e instalação de recursos

humanos, informação e outros particulares dependendo da organização. Podem ser classificados em quatro grupos: suprimentos, desenvolvimento de tecnologia, gerenciamento de recursos humanos e gerenciamento de infra-estrutura organizacional ou processos organizacionais. (FQN, 2008, p. 9)

Já Guerra (2008, comunicado em curso) os denomina de processos de capacitação ou suporte, pois suportam um ou mais processos, tipicamente fornecendo indiretamente uma ou mais entradas e os que realizam a operação.

As atividades de apoio, segundo Oliveira (2007, p. 19), devem ser estruturadas para atender às necessidades e às expectativas das atividades-fim da empresa.

Alguns processos, segundo Rummler e Brache (1992, p. 55) produzem produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios, denominado pelos autores de processo administrativos.

Outra categoria considerada por eles, os processo gerenciais, inclui decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios. “Os processos de gerenciamento incluem o estabelecimento de objetivos, o planejamento do dia-a-dia, o feedback do desempenho, as recompensas e a alocação de recursos”

Tão logo identificados os processos principais do negócio e os processos de apoio, é importante definir a interação e a seqüência destes processos. Estes precisam se gerenciados para que as necessidades e expectativas dos clientes e outras partes sejam atendidas, o que significa que deve ser adotadas ações de cumprimento de requisitos dos processos, assim devem ser estabelecido padrão de trabalho, seu mecanismo de controle.

### 2.5.3 Gerenciamento e Administração de Processos

De acordo com Rummler e Brache (1992, p. 54), “os processos estão correndo na organização, quer prestemos ou não atenção a eles”. Afirmam ainda que existem duas escolhas: podemos ignorar os processos e esperar que eles façam aquilo que queremos ou podemos compreendê-los e gerenciá-los.

Declaram Rummler e Brache (1992, p. 30), que “um processo com uma estrutura lógica não será efetivo se não for gerenciado”. O gerenciamento do processo inclui:

- gerenciamento do objetivo: envolve o estabelecimento de sub-objetivos em cada etapa crítica do processo.
- gerenciamento do desempenho: envolve a obtenção regular de feedback do cliente sobre as saídas do processo, o acompanhamento do desempenho do processo, identificação e correção de eficiências do processo e restabelecimento de objetivos que reflitam as exigências atuais do cliente e as restrições internas,
- gerenciamento de recursos: envolve o apoio a cada etapa do processo, como o equipamento, a equipe e o orçamento necessários para atingir seus objetivos e dar a contribuição esperada para os objetivos gerais do processo.
- gerenciamento de interfaces: envolve o gerenciamento do espaço em branco entre as etapas do processo, especialmente aquelas que envolvem diversas funções. [...] já que as melhores oportunidades de aperfeiçoamento do processo quase sempre estão entre as etapas do mesmo.

Conforme Oliveira (2007, p. 58), descreve a administração de processos como um “conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades seqüenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas”.

A sustentação básica da administração de processos, segundo Oliveira (2007, p. 168), é uma estrutura de realização de tarefas e sua finalidade básica é um conjunto de resultados identificados, entendidos, visíveis, drásticos e radicais.

Para Oliveira (2007, p. 172), a administração de processos, quando tratada de forma interativa com outros instrumentos administrativos, também contribui para a maior velocidade das ações e estratégicas, e de forma interativa, com as necessidades e expectativas dos clientes, o que possibilita à empresa descobrir as oportunidades mais cedo que seus concorrentes. Também facilita o processo de avaliação de

produtividade, bem como do nível de absorção de responsabilidade dos executivos por suas próprias decisões.

Gerenciar ou controlar um processo para CAMPOS é:

O ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas (plano de ação e padronizar, em caso de sucesso) e [...] o controle para melhorar é conduzido pelas funções gerenciais [...] enquanto que o controle para manter é conduzido principalmente pelas funções operacionais, muito embora as funções gerenciais atuem no tratamento das anomalias ou ações corretivas. (CAMPOS, 2004, p. 84)

#### 2.5.4 Objetivos dos processos

Rummler e Brache (1992, p. 28) afirmam que “os processos são o veículo por meio do qual o trabalho é produzido, precisamos estabelecer objetivos para eles. Os objetivos para os processos que dizem respeito ao cliente externo devem vir dos objetivos da organização e de outras exigências do cliente”. Os objetivos para os processos internos devem ser movidos pelas necessidades dos clientes internos.

Os autores consideram que “uma vez que temos objetivos do processo, devemos garantir que nossos processos sejam estruturados (criados) de modo a atender com eficiência aos objetivos.

Cada função existe para servir as necessidades de um ou mais clientes internos ou externos. Caso uma função sirva a clientes externos, deve ser medida quanto ao grau em que seus produtos e serviços atendem às necessidades do cliente. Caso sirva apenas a clientes internos, uma função deve ser medida pelo como atende às necessidades daqueles clientes e com base no valor que acrescenta, em última análise, ao cliente externo. Em ambos os casos, as ligações-chave com o cliente são os processos para os quais a função contribui. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 28)

“As pessoas são os veículos por meio qual funciona o processo, e [...] como precisamos estabelecer objetivos do processo, temos de estabelecer objetivos para cargos que apóiam o processo, [...] criando cargos para que eles dêem sua melhor contribuição aos objetivos do trabalho”. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 31)

Uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes quando toda organização é gerenciada. [...] suas funções podem parecer boas quando

comparadas com aqueles mesmo departamentos em outras organizações. Entretanto, seus resultados podem não ser tão excelentes, pois seus executivos gerenciam as funções e as pessoas sem colocá-las dentro de um contexto organizacional maior. Essa prática é a receita para a subotimização, uma situação em que o todo é menor do que a soma de suas partes. (RUMMLER; BRACHE 1992, p. 39)

Avaliando os objetivos dos processos, Rummler e Brache (1992, p. 58) revelam que cada processo de cliente e cada processo administrativo existem para dar contribuição a um ou mais objetivos da organização. Consideram desta forma, “que os objetivos do processo originam-se de três fronteiras: os objetivos da organização, os requisitos de clientes e as informações comparativas”

Os autores afirmam que é preciso reconhecer os pontos de vista que geralmente caracterizam a situação atual como: visão do cliente da organização, visão do fornecedor e visão do empregado da organização. A organização adapta-se continuamente a fim de manter o equilíbrio com seu meio, que inclui seu mercado, sua concorrência, seu pool de recursos e o contexto sócio-econômico em que ela funciona.

Declara Guerra (2008, comunicado em curso), que os processos devem ser focados no cliente, com o objetivo de atender uma necessidade, um objetivo. Os processos que não agregam valor devem ser eliminados da organização, já que a quantidade de agregação de valor global, é diretamente proporcional á combinação da eficiência e eficácia de todos os processos da organização.

Guerra (2008, comunicado em curso), enfatiza que é preciso aprender que sem haver um requisito de cliente, não há necessidade daquele processo. “Com o tempo, as organizações vão se transformando numa estrutura política, que foca o poder de cada um. Este poder, na mente das pessoas, está relacionado com o número de processos, o número de atividades e o número de subordinados e não conseguem eliminar uma atividade ou um processo”.

Para tornar-se uma empresa capaz de responder às necessidades dos clientes e ser flexível a esse ponto, é preciso ter profundo conhecimento das atividades que constituem tanto os processos essenciais, quanto os processos que os apóiam, considerando finalidades, pontos de início e fim, entradas, saídas e influências limitadoras. Desta forma, segundo Datz, Melo e Fernandes (2004, p. 2101), faz-se

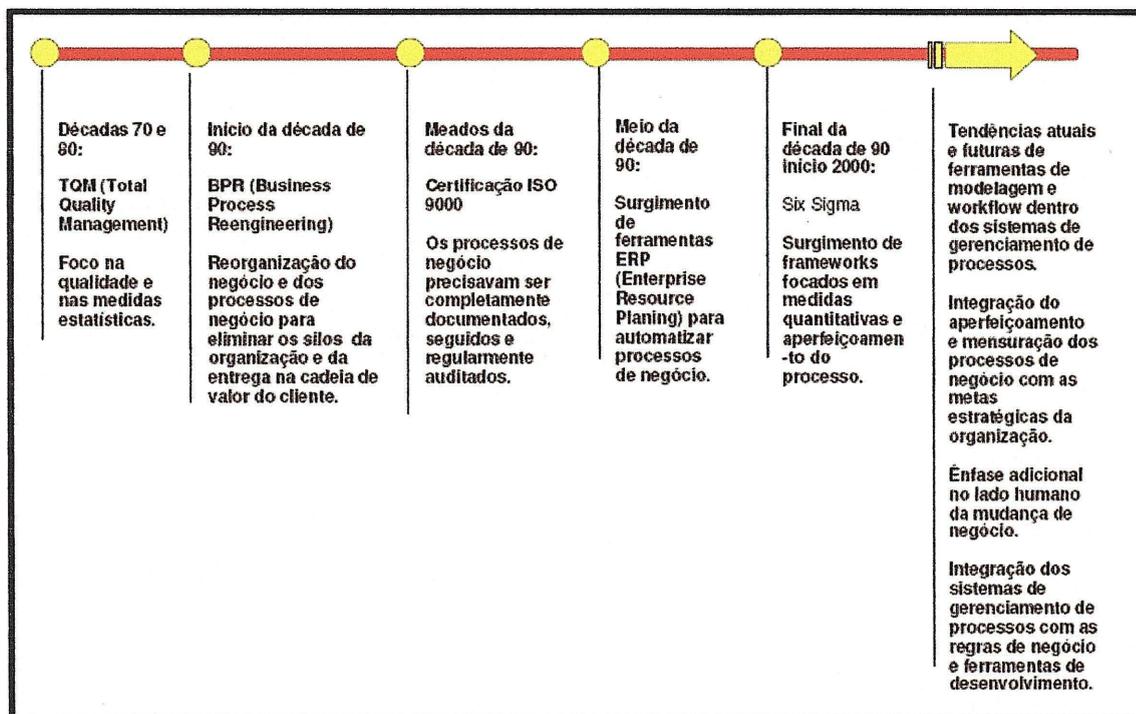
necessário mapear a organização, revisando processos e (re)modelando aqueles onde sejam identificados problemas.

Consideram Rummler e Brache (1992, p. 84) que quando os objetivos do trabalho estão estabelecidos com base nos requisitos do processo, com freqüência descobre-se que os trabalhos estão cheios de responsabilidades que danificam a habilidade do executante em apoiar os processos.

Consideram ainda a seqüência das atividades do cargo – o processo – pelas quais passam os executores para produzir suas saídas e que as políticas e os procedimentos do trabalho podem ajudar ou atrapalhar significativamente a eficácia do processo porque estão intimamente ligados às seqüências de atividades do cargo. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 84)

Segue no quadro abaixo, um breve histórico dos processos de negócios ocorridos desde a década de 70 até os dias atuais:

**QUADRO 1 – Linha Histórica de Processos de Negócios**



Fonte: Curso Mapeamento e Modelagem de Processos

## 2.6 GESTÃO POR PROCESSOS

“Adoção de uma gestão de processos de negócios é estratégica para uma organização. A priorização em investimentos deve ser feita naqueles processos prioritários ou nos pontos de gargalos, que vão fazer diferença para a organização”. (GUERRA, 2008, comunicado em curso)

### 2.6.1 Comparativo de Estruturas Verticais x Horizontais

Para Gonçalves (2002, p. 49) “as estruturas convencionais [...] dão prioridade às funções (áreas verticais), [...] e exageram na divisão de tarefas quando adotam a otimização do funcionamento das áreas funcionais, gerando hiper-especialização”. Estas estruturas hierárquicas são rígidas, pesadas e repletas de caixinhas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho.

Já nas organizações orientadas por processos, “presumem que as pessoas trabalhem de forma diferente. No lugar do trabalho individual e voltado para as tarefas, é valorizado o trabalho de equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer melhor”. (OLIVEIRA, 2002, p. 49)

Muito diferente da prioridade das áreas verticais, a visão horizontal da empresas constitui uma forma de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade para a seguinte. Para Gonçalves (2002, p. 49), “nessas transferências podem ocorrer erros e desperdício de tempo”

Segundo Hammer (1998, p. 6), “nas organizações tradicionais, os processos são ignorados. Já em uma organização orientada por processos, eles são cuidadosamente projetados, mensurados e todos os entendem”. Para ele, dentro desse modelo, os processos funcionam bem e trazem bons resultados para a empresa.

Para Hammer (1998, p. 6), “o princípio das organizações tradicionais é que os funcionários devem ter foco restrito e a visão geral do quadro cabe apenas aos gerentes. A organizações voltadas para processos, todos têm visão ampla, sendo que

sua idéia central é a reunião de tarefas e atividades isoladas e por isso nestas organizações, as pessoas têm papéis maiores e mais amplos”.

“Nas organizações tradicionais, o funcionário realiza uma tarefa comandado por seu chefe. Nas empresas voltadas para processos, o funcionário também trabalha com outras pessoas, mas não seguindo ordens e sim em um espírito de equipe, com o propósito de alcançar determinados resultados e objetivos definidos pelos clientes. As pessoas têm de cumprir tarefas, mas pensar a respeito dos processos (HAMMER, 1998, p. 7)”.

Hammer (1998, p. 8) considera essa mudança um processo difícil, pois as pessoas têm de aprender a pensar de novas formas e compreender o negócio, assumir mais responsabilidades e trabalhar em equipe.

Nós vemos que as organizações orientadas para processos são aquelas que deixam os clientes mais satisfeitos e conseqüentemente, crescem mais. Crescimento significa novos empregos. Portanto, não estamos falando de redução de empregos, mas de aumento, embora novos empregos sejam diferentes de outros tipos. O crescimento é a maneira de obter sucesso. O cliente é o centro dessa nova organização de processos. O objetivo total desse trabalho é oferecer para cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo. (HAMMER, 1998, p. 9)

Rummler e Brache (1992, p. 7) pretendem mostrar uma visão tradicional de uma organização quando afirmam: “Quando pedimos a um gerente para dar um quadro de seu negócio [...], temos tipicamente algo que se parece com o organograma tradicional. Embora ele possa ter mais ligações entre os quadros e mais títulos, a figura mostra tipicamente os relacionamentos verticais de uma série de funções”.

Como retrato de um negócio, o que está faltando? Primeiramente, ela não mostra os clientes. Em segundo lugar, não vemos os produtos e serviços que fornecemos aos clientes. Em terceiro, não temos idéia do fluxo de trabalho por meio do qual desenvolvemos, produzimos e entregamos os produtos ou serviços. Assim sendo, não mostra o que fazemos, para quem fazemos ou como fazemos. Em organizações pequenas ou novas, essa visão vertical não representa problemas, pois todos dentro da organização conhecem uns aos outros e precisam compreender as outras funções. Entretanto, como o passar do tempo, com a organização tornando-se mais complexa e a tecnologia mais complicada, essa visão da organização torna-se um risco”. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 8)

Os autores asseguram que o perigo existe “quando os gerentes vêem suas organizações vertical e funcionalmente, tendem a gerenciá-las vertical e funcionalmente. [...] assim, os objetivos são estabelecidos independentemente para cada função. Os encontros entre as funções limitam-se aos relatórios de atividades”.

Nesse ambiente, afirmam eles, “os gerentes subordinados tendem a perceber as outras funções como inimigas, e não como aliados em uma batalha contra a concorrência. São construídos silos em torno dos departamentos. Esses silos, em geral, impedem que os assuntos interdepartamentais sejam resolvidos entre colegas de baixo e médio escalões”.

A cultura de silos, para Rummler e Brache (1992, p. 9), força os gerentes a resolver assuntos do nível mais baixo, tomando tempo que poderiam dedicar, com mais prioridade, a assuntos de concorrentes e de clientes. Os empregados de nível mais baixo, que poderiam estar resolvendo esses assuntos, assumem menor responsabilidade pelos resultados e encaram a si próprios como meros implementadores e fornecedores de informação.

Quando cada função luta para atender seus objetivos, ela otimiza, entretanto, essa otimização funcional quase sempre contribui para a subotimização da organização como um todo.

A estrutura hierárquica de uma organização propicia a criação de silos, onde cada departamento fixa em seus resultados isoladamente. Não existe uma comunicação integrada e essa estrutura verticalizada não olha para fora, para o cliente nem para os resultados da organização. As necessidades e expectativas dos clientes devem ser transformados em requisitos dos processos e estes devem ser plenamente atendidos durante a realização dos processos, de forma que o cliente fique satisfeito. Deveria se fazer uma pesquisa de satisfação interna com relação aos produtos ou serviços entregues, para saber se estão no formato e padrão desejados. (GUERRA, 2008, comunicado em curso).

A visão horizontal ou de sistema de uma organização, representa uma perspectiva diferente. Para Rummler e Brache (1992, p. 11) ela “inclui o cliente, o produto e o fluxo de trabalho. Permite ainda ver como o trabalho é realmente feito por

processos que cortam as fronteiras funcionais e mostra relacionamentos internos entre cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços”.

Pela experiência dos autores, afirmam que “as maiores oportunidades de melhoria no desempenho estão nas interfaces funcionais, aqueles pontos em que o bastão é passado de um departamento para outro”.

Para Rummler e Brache (1992, p. 12), a visão de sistemas de uma organização é o ponto de partida – a fundação - para a criação e gerenciamento de organizações que respondam eficientemente á nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas em mutação dos clientes.

No quadro abaixo, segue comparação apresentada entre as culturas tradicionais (vertical) e de sistemas (horizontal):

**QUADRO 2 – Comparação entre Cultura Vertical x Horizontal**

| <b>Cultura Tradicional</b>  | <b>Cultura de Sistemas</b>   |
|---|--|
| ◆ Necessidades funcionais dominam a tomada de decisões  | ◆ Necessidade de clientes e de processos dominam a tomada de decisão                                   |
| ◆ As funções têm interações mínimas com as outras funções   | ◆ As funções têm interações intensas com as outras funções   |
| ◆ A maioria das pessoas compreende apenas as funções em que trabalha  | ◆ As pessoas compreendem o quadro geral e o negócio das outras funções com as quais precisam colaborar |
| ◆ As pessoas não conhecem a identidade e as ligações com os clientes e fornecedores internos e suas funções | ◆ as pessoas compreendem a entradas e as saídas que ligam suas funções ás outras                       |
| ◆ as interações entre as funções tendem a ser confrontacionais  | ◆ as interações entre as funções tendem a focalizar a solução de problemas e a tomada de decisões      |
| ◆ as funções são concorrentes   | ◆ as funções são parceiras que colaboram umas com as outras  |
| ◆ as medidas de uma função isolam-na  | ◆ as medidas de uma função refletem a  |

|   |  |
|---|--|
| das outras funções  | contribuição que ela deveria dar a seu cliente imediato e ao sistema como um todo                                      |
| ♦ uma função pode ficar boa às custas de outras funções   | ♦ uma função só pode ficar boa por meio de sua contribuição para toda a organização                                    |
| ♦ somente os resultados são medidos e gerenciados   | ♦ os resultados e os processos são medidos e gerenciados   |
| ♦ os sistemas só são examinados quando existe problema (“se não estiver quebrado, não conserte”)  | ♦ os sistemas são continuamente analisados e aperfeiçoados (“não somos tão bons quanto poderíamos ser”)                |
| ♦ a informação não é regularmente partilhada entre as funções   | ♦ a informação é de interesse mútuo e rotineiramente partilhada entre as funções                                       |
| ♦ os gerentes não permitem que os empregados resolvam os assuntos diretamente com os colegas de outras funções; eles esperam que os empregados levantem as questões por meio da cadeia de comando | ♦ os gerentes encorajam os empregados a resolverem os assuntos com os colegas de outras funções                        |
| ♦ o envolvimento dos empregados na tomada de decisão não existe ou limita-se à função   | ♦ as equipes interfuncionais em todos os níveis são freqüentemente reunidas para abordar questões críticas ao negócio. |

Fonte: RUMMLER E BRACHE, 1992, p.12

## 2.6.2 Significado da Gestão por Processos

Mello e Salgado definem a gestão por processos como:

Uma metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos-chaves da organização, ou seja, os que mais impactam na satisfação dos clientes. As ferramentas e técnicas usadas nesta metodologia auxiliam as empresas a conhecerem seus fornecedores, seus insumos, seus

processos, seus produtos e seus clientes. Afirmam também que “a gestão por processos proporciona a definição da melhor maneira e seqüência para a realização de cada atividade do processo e dos indicadores gerenciais que possibilitarão a medição, análise e melhoria de cada processo. (MELLO; SALGADO, 2005, p. 1716)

“As empresas estão tentando se organizar por processos, para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado”. (GONÇALVES, 2000b, p. 9)

Para Nogueira (2006, p. 2), “a proposta do gerenciamento por processos é assegurar o alcance dos objetivos organizacionais focando no contínuo aperfeiçoamento e monitoramento de processos”.

O uso das ferramentas de gestão por processos de negócios consistem em técnicas de mapeamento e redesenho de processos, que envolvem a sensibilização para a mudança, diagramação dos processos, identificação de desconexões, análise das atividades existentes, criação de um novo modelo para cada processo e definição das premissas para o funcionamento desses novos processos. (NOGUEIRA, 2006, p. 1)

Desta forma, afirma Oliveira (2007, p. 40), que “a gestão por processos deve interliga-se com os vários instrumentos administrativos correlacionados. [...] Sua amplitude pode e deve ser a mais ampla possível, possibilitando melhor qualidade de informações recebidas e também das geradas”.

### 2.6.3 Implicações e Benefícios da Gestão por Processos

Segundo Guerra (2008, comunicado em curso), existem problemas nas organizações e que são sintomas fáceis de detectar, como: quando clientes e pessoas de campo se queixam dos contatos múltiplos com diversos departamentos; esperar DIAS, semanas ou meses para solucionar o problema de um cliente; gerentes com amplitude de controle baixo estão sobrecarregados constantemente em reuniões e comitês, freqüentemente para solucionar problemas; todos pensam que outra pessoa é

responsável por atender as necessidades dos clientes. Para solucionar isso, Guerra recomenda buscar grandes melhorias, não apenas incrementar um pouco o processo.

Gonçalves recomenda:

Antes de repensar a organização em termos de sua estrutura, deve-se preocupar em analisar o negócio da empresa, descobrir se a definição do negócio existente é adequada e se é o que a empresa quer. Quando se souber onde a empresa quer chegar, pode-se então, questionar se os processos que a empresa tem, são bons para o negócio escolhido e como melhorá-los em todas as dimensões. (GONÇALVES, 2000b, p. 16)

Abordagem por processos, é a recomendação de Guerra (2008, comunicado em curso) que cita os seguintes benefícios:

- aproxima o funcionamento da organização à forma natural, sendo assim mais eficiente e eficaz,
- possibilita a compatibilização de processo com a missão, visão e estratégia,
- identifica e soluciona problemas e implementa melhorias,
- facilita a consistência da arquitetura organizacional,
- viabiliza as necessidades de mudança da organização,
- auxilia na identificação de inconsistências, duplicidades e omissões e
- possibilita a visualização de interação com entidades externas.

Mudar de uma estrutura organizacional da empresa de um modelo funcional para uma estrutura por processos implica (GONÇALVES, 2000) em:

- atribuir responsabilidades pelo andamento de cada processo a um “dono do processo”,
- minimizar os deslocamentos de pessoas e transferências de material (para reduzir esperas, erros e cruzamento de fronteiras),
- maximizar o agrupamento das atividades e empregando equipes multifuncionais e pessoas polivalentes e
- diminuir o gasto de energia empregando maciçamente os recursos de tecnologia de informação.

A concentração dos esforços dos executivos deve ser, basicamente, direcionada ao aumento dos lucros e não à redução dos custos, através dos seus mínimos detalhes

(OLIVEIRA, 2007, p. 44). Afirma o autor, que as empresas devem concentrar-se na eliminação da restrição ou gargalos para o lucro, quase sempre, representadas por processos, normas e políticas vigentes. Devem então, explorar a restrição correspondente à eliminação de perdas e aumento de ganhos. “Tudo isso, confirma o autor, deve estar sustentado por três focos básicos: o lucro, os clientes e os funcionários”.

#### 2.6.4 Tipos de Gestão por Processos

##### a) ISO 9000 – Sistema de Gestão de Qualidade

Segundo Santos (2003, p. 4), a norma ISO 9000 incentiva adoção de abordagem de processo, para melhoria da eficácia de um sistema de gestão de qualidade para aumentar satisfação do cliente pelo atendimento dos requisitos por ele apresentados.

Para a norma, uma organização deve funcionar de maneira eficaz e tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas.

Abordagem de processo na norma ISO 9001:2000 é a aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação das interações entre estes processos e sua gestão. Esta visão permite controlar ligações entre processos individuais dentro do sistema de processos, assim como sua combinação e interação. (SANTOS, 2003, p. 4)

##### b) *Six Sigma*

Uma metodologia flexível capaz de atingir, manter e maximizar o sucesso de um negócio. Para Santos (2003, p. 6), “*Six Sigma* é um modelo de gestão para atender as necessidades dos clientes por meio da utilização de fatos, dados e análises estatísticas, e também pelo gerenciamento, melhoria e re-engenharia dos processos que sustentam o negócio”.

A filosofia *Six Sigma*, segundo Santos (2003, p. 6) está baseada nos seguintes princípios: foco no cliente; gerenciamento em fatos e dados; foco nos processos,

gerenciamento e melhorias; gerenciamento pró-ativo, trabalho em equipe e busca da perfeição e tolerância a falhas.

### c) Custeio Baseado em Atividades (ABC)

Este sistema surgiu para atender as necessidades contábeis das organizações geridas por processos. Conforme Santos (2003, p. 6), “nas buscas de obtenção de vantagens, as estruturas organizacionais vão sendo modificadas e então novas formas de custeio foram desenvolvidas para tentar identificar e definir com clareza, onde os recursos das organizações têm sido empregados”.

Esta filosofia [...] foi concebida de forma a possibilitar a análise de custos sob duas visões: visão econômica do custeio, que é a visão vertical, no sentido de que apropria os custos aos objetos de custeio através das atividades realizadas em cada departamento e a visão de aperfeiçoamento de processos, que é a visão horizontal, no sentido de que capta os custos dos processos através das atividades realizadas. [...]. O ABC nesta visão horizontal, procura custear processos, e os processos são via de regra, interdepartamentais, indo além da organização funcional. (MARTINS, 1996, citado por SANTOS, 2003, p. 6)

Muitas organizações, segundo Santos (2003, p. 7), estão utilizando esta ferramenta para apoiar o planejamento, execução e mensuração dos custos dos processos organizacionais e seus impactos nos negócios. Esta análise de custo fornece informações mais adequadas para tomada de decisões estratégicas, pois especifica os processos essenciais e seus custos de processamento.

O método de custeio baseado em atividades oferece às empresas um mapa econômico de suas operações, revelando o custo existente e projetado de atividades e processo de negócios que, em contrapartida, esclarecem o custo e a lucratividade de cada produto, serviço, cliente e unidade operacional. Este método facilita a identificação dos produtos rentáveis e dos não rentáveis, bem como das atividades que agregam e não agregam valor. (DATZ, MELO E FERNANDES, 2004, p. 2099)

Para Datz, Melo e Fernandes (2004, p. 2104), o mapeamento de processos aliado ao custeio por atividades poderá contribuir para um planejamento operacional mais racional e conseqüentemente um aumento das margens tanto pela redução de custos quanto pelo aumento da percepção de valor. A redução dos tempos e custos

contribui para maior eficiência organizacional. Ao analisar a seqüência de operações, utilização e alocação de recursos, podem ser identificadas oportunidades de melhorias.

Segundo Oliveira (2007, p. 245), “o sistema de custos por atividades é outro instrumento administrativo através do qual os processos administrativos facilitam o desenvolvimento e a implementação”. Cita as seguintes características:

- analisa os custos com base nos processos;
- identifica as atividades dentro de cada processo;
- identifica os geradores de custo para cada atividade do processo;
- determina o custo real das atividades e
- aloca o custo das atividades aos produtos e serviços, utilizando múltiplos geradores.

“O sistema de custos ABC ou custo baseado em atividades representa novo enfoque na análise de custos do produto e serviço, no qual os custos são acumulados com base nas atividades desempenhadas na empresa e sua relação com os produtos e serviços”. (OLIVEIRA, 2007, p. 246)

O sistema de custos ABC é considerado por Oliveira (2007, p. 248), “um importante instrumento de sustentação para os processos, pois permite às empresas apurar, com precisão, o custo de cada produto ou serviços oferecido ao mercado”.

Confirma ainda que “primeiramente são identificadas todas as atividades desenvolvidas dentro da empresa, depois são calculados os custos de cada uma das atividades em todas as fases do processo produtivo, da compra de matéria-prima à comercialização e assistência pós-venda do produto final no mercado”.

Afirma que “o sistema ABC não está preocupado apenas em analisar custos, mas seu foco básico de verificação são as atividades que geram custos”.

Desta forma, Oliveira (2007, p. 248) descreve o que o sistema de custos pode fazer:

- propiciar condições para a melhoria do processo decisório,
- melhora a rentabilidade do negócio,
- permite que se adotem decisões para a melhoria contínua das tarefas de redução de custos e

- facilita a determinação dos custos relevantes por produtos e serviços.

Oliveira (2007, p. 249), afirma que “a gestão de custos deve ser considerada em uma abordagem estratégica, como uma técnica administrativa que proporciona resultados interessantes para a análise de seus processos”.

## 2.7 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Descrevem Rummler e Brache (1992, p. 60), que um Mapa de Processos documenta, na seqüência, a etapas pelas quais os departamentos passam para converter entradas em saídas de um processo específico. “Com muita freqüência, uma equipe descobre que não há um processo estabelecido, o trabalho simplesmente é feito de uma forma ou de outra”.

Guerra (2008, comunicado em curso) define o mapeamento de processos como: o conhecimento e análise dos processos e seus relacionamentos. É desenhar a seqüência de atividades, decisões e informações de forma compreensiva, estruturada em uma visão de cima para baixo.

Segundo as normas da BCTU - BOLETIM DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - (2003, p. 1), a técnica de mapeamento de processos fornece uma representação gráfica das operações sob análise, evidenciando a seqüência de atividades, os agentes envolvidos, os prazos e o fluxo de documentos em uma organização ou área. Conforme redigido na norma, isso permite á uma equipe de auditoria, por exemplo, identificar mais facilmente oportunidades para a racionalização e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho em uma organização.

O mapa de processo, segundo a norma BCTU (2003, p. 1) pode representar diversas situações:

- como o processo deve ser realizado, de acordo com normas e procedimentos internos,
- como o processo está sendo realizado e
- qual a forma recomendada de realizar os processos.

“O mapeamento de processos, apresenta-se como uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as atividades como o foco orientado para a gestão das organizações e os resultados globais”. (DATZ, MELO E FERNANDES, 2004, p. 2100)

“O mapeamento de processos poderá promover informação de gerenciamento de custos para guiar a tomada de decisão estratégica e uma base melhor para identificar ineficiências através da análise de atividades, com vistas á sustentar uma análise de rentabilidade dos serviços prestados ou produtos oferecidos”. (DATZ, MELO E FERNANDES, 2004 p. 2104)

“Toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A sua identificação e mapeamento dão apoio ao entendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas, possibilitando um adequado planejamento das atividades e definição das responsabilidades das pessoas envolvidas e o uso adequado dos recursos á disposição”. (FQN, 2008, p. 5)

### 2.7.1 Quando empregar e Seus Benefícios

O emprego da técnica de mapa de processos é uma abordagem útil quando se deseja obter melhorias de desempenho da organização, enfocando os processos de trabalho e garantir que o resultado do desempenho desse processo atenda as expectativas da organização.

Segundo as normas da BCTU (2003, p. 7), o emprego da técnica é recomendado quando:

- os clientes não estão recebendo os serviços com rapidez suficiente;
- quando modos mais eficientes de serviços precisam ser desenvolvidos ou
- quando a seqüência de tarefas não é claramente entendida dentro da organização ou parece não estar funcionando bem.

Mapear auxilia na identificação de fontes de desperdício, permite linguagem homogênea, possibilitando que as decisões sobre o fluxo estejam mais visíveis, de

modo que possam ser discutidas, além de evitarem a implantação de técnicas isoladas, mostrando assim a relação entre fluxo de informações e o fluxo de materiais.

“O mapa de processos é útil para identificar pontos fortes do processo que devem ser reproduzidos ou adaptados a outros processos de uma mesma organização ou de organizações diferentes”. (BTCU, 2003, p. 1)

De acordo com Johnston e Clark (2002, citado por MELLO; SALGADO, 2005, p. 1716), “o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviços é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e assim, uma realização de seu papel no processo de serviços do princípio do fim”.

Hunt (1996, citado por DATZ, MELO E FERNANDES 2004, p. 2102), também concorda que “uma análise estrutura de processos permite reduzir custos no desenvolvimento de produtos e serviços, falhas de integração entre sistemas e promover a melhoria de desempenho organizacional, além de ser uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças”.

Segundo Araújo (2001, citado por NOGUEIRA, 2006, p. 3), “existem ainda outros objetivos secundários para análise dos processos que estão ligados ao trabalho operacional da organização: Identificar a utilidade de cada etapa do processo; Verificar as vantagens em alterar a seqüência das operações; Procurar adequar as operações às pessoas que as executam; e Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo”.

Datz, Melo e Fernandes (2004, p. 2102) afirmam que “o mapeamento cria oportunidade de melhoria de desempenho organizacional quando identifica interfaces críticas ou ainda quando cria bases para implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração empresarial”.

## 2.7.2 Técnicas de Mapeamento de Processos

O mapa de processos deve ser elaborado preferencialmente com a participação das pessoas da área ou instituição auditada para tal.

Conforme Mello e Salgado (2005, p. 1717), “para gerenciar um processo, é preciso primeiro visualizá-lo e o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na seqüência em que ocorrem para a realização e entrega de um serviço”.

Primeiro é preciso identificar o que é feito hoje, aponta Guerra (2008, comunicado em curso), identificando onde há problemas e onde há oportunidades de melhoria. Considera ainda que processos precisam ser medidos para serem gerenciados e devem ser construídos pelas equipes, devendo a definição ser grupal.

Guerra (2008, comunicado em curso) fornece 10 passos para mapear e modelar processos:

- 1 – Identificar objetivos do processo: avaliar quanto adicionam valor;
- 2 – Identificar as saídas dos processos: podendo ser físicas como um relatório ou informações como uma decisão;
- 3 - Identificar os clientes dos processos: alguém que recebe ou usa as saídas, podendo ser clientes internos ou externos da organização;
- 4 - Identificar as entradas e componentes do processo: entradas são itens físicos ou informações que são alteradas no processo e componentes são os recursos que fazem ou auxiliam a transformação, podendo ser as categorias de recursos humanos, materiais, tecnologia, métodos, gerenciamento, máquinas, meio ambiente e outros. Quando se faz auditoria, percebe-se que muitas vezes um processo tem dificuldades, pois as entradas que recebe são inadequadas (incompletas, erradas, com problemas);
- 5 - Identificar os fornecedores do processo: são provedores de serviços, que permitem o início dos trabalhos, existindo fornecedores internos e externos. Um processo pode receber de várias fontes, assim como: legislação, requisitos de clientes, normas que não podem ser esquecidos;

- 6 - Delimitar os limites do processo: ponto de início e ponto final;
- 7 - Documentar o processo atual: documentar, revisar e ser aprovado pelos envolvidos para garantir que não faltem informações;
- 8 - Identificar melhorias necessárias ao processo: os problemas devem ser identificados, estes priorizados (conforme afetam a eficiência e eficácia do processo) e soluções devem ser pesquisadas;
- 9 - Consensar melhorias a serem aplicadas ao processo: deve escolher soluções que mais foquem atingir os resultados e as ações devem se acompanhadas para que sejam implantadas; e
- 10 - Documentar o processo revisado: deve ser documentado e aprovado pelos envolvidos. As ferramentas e metodologias podem ser alteradas e as conexões devem ser claramente identificadas.

#### a) Fluxograma

Como ferramenta para mapeamento de processo, Guerra (2008, comunicado em curso) assegura que o fluxograma pode ser trabalhado em macro-fluxo. São utilizados para mostrar a estrutura global de uma organização, não entrando em detalhes. Cria-se uma simples fotografia de um processo, mas não se sabe como as coisas se interligam. Captura-se os maiores passos no processo, que pode-se ainda listar os sub-processos de cada um deles. Neste caso não mostra prazos, pontos de decisão ou alimentação.

Fluxograma é o início da padronização e como afirma Campos (2004, p. 51), “no gerenciamento utiliza-se o fluxograma com os objetivos de garantir a qualidade e aumentar a produtividade”. O autor aconselha o mapeamento das áreas, com preparo de fluxogramas para cada produto, explicitando os vários processos.

Segundo Dias (2006, p. 37) “quando o processo é documentado, através do desenho do fluxo exercido pelos procedimentos adotados em seu desenvolvimento, o auditor obtém a visão geral do processo, permitindo uma avaliação plena de sua execução”. Esta avaliação, na visão do autor, torna-se mais eficaz á medida que o fluxo expresse, de forma mais clara e objetiva, todas as atividades envolvidas, assim como os controles adotados em sua execução.

O auditor, quando documenta o processo através do desenho de seu fluxo, deixa claro o trâmite de suas rotinas, o que facilita o entendimento dos objetivos, riscos e controles envolvidos. (DIAS, 2006, p. 38)

“Fluxograma deve identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com objetivo de identificar os desvios. É uma ilustração seqüencial de todas as etapas dos processos, utilizando símbolos para denotar os tipos diferentes de operações de um processo”. (GUERRA, 2008, comunicado em curso)

Para o desenho do fluxo, Dias (2006), aponta duas técnicas, sendo uma visão horizontal e outra visão vertical do processo:

a.1) Visão Horizontal: o desenho é exercido de forma que sua leitura considera o trâmite de informações, formulários, documentos e rotinas envolvidas de forma horizontal.

A base do trâmite destas informações são as áreas envolvidas, as quais são alocadas uma ao lado da outra no fluxo do processo. Quando se lê o processo, é possível o entendimento de todas as áreas envolvidas e qual sua participação no processo.

Guerra (2008, comunicado em curso) considera que esse fluxograma funcional mostra a seqüências das atividades de um processo entre áreas ou entre departamentos por onde o processo transita. É útil para representar quem são os responsáveis de cada fase e etapa do processo e onde se aplica o tempo cronológico de cada etapa do processo e para que se possa fazer identificação de gargalos existentes no processo, o que pode tornar o processo mais demorado.

a.2) Visão Vertical: o desenho é exercido de forma que sua leitura considera a evolução de informações, formulários, documentos e rotinas envolvidas de forma vertical.

O seu entendimento torna-se facilitado, uma vez que é respeitada a seqüência cronológica dos fatos, assim como a lógica atribuída á sua execução. Consegue-se

visualizar de forma clara, a origem e o destino de cada documento, ação e informação contida no processo.

Guerra (2008, comunicado em curso) aconselha para o início do processo de elaboração de fluxogramas, obter-se a rotina do processo e trabalhar com fatos e dados e não opiniões.

Entre as vantagens relacionadas por Guerra (2008, comunicado em curso) com o uso da técnica do fluxograma, estão: que é mais representativo do que só palavras, pois é uma ferramenta gráfica; permite visão global de todos os processos analisados; mostra oportunidades de aperfeiçoamento; define o pessoal envolvido nas atividades do processo; as informações sobre o processo são mais claras e permite fixar limites com maior facilidade (até onde vai a responsabilidades e de quem é o processo).

Guerra (2008), orienta ainda que durante a caminhada deve-se coletar informação sobre cada passo do processo, como: tempo de trabalho e de esperas, tipos de atividades (operação, revisão, re-trabalho), nível de defeitos, problemas de qualidade, volumes processados, capacidade dos processos, gargalos e outros.

Campos (2004b, p. 110), aconselha que “ao se iniciar o projeto de um sistema, deve-se fazer um macro-fluxograma, que é um fluxograma dos grandes processos do sistema. Depois pode-se fazer um fluxograma do processo de cada uma destes grandes processos”.

#### b) *Service Blueprint*

O *service bluerint* foi a primeira técnica desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços, e apesar de ter sua origem nos fluxogramas de processos industriais, diferenciam-se por considerar o aspecto de interação com o cliente.

Shostack (1984, citado por MELLO; SALGADO, 2005, p. 1717), afirma que “a técnica por considerar que a causa principal das falhas nos processos de serviços era a falta de um método sistemático para o projeto e o controle desses processos”.

Para Fitzsimmos e Fitzsimmos (2000, citado por MELLO; SALGADO, 2005, p. 1717), o *service blueprint* é a representação de todas as transações que constituem o

processo de entrega do serviço, identificando tanto as atividades de linha de frente como atividades de retaguarda, separadas pela linha de visibilidade.

Corrêa e Caon, (2008, p. 153) afirmam: “Uma ferramenta útil na análise de processos em serviços chama-se *service blueprint*. É uma ferramenta que serve para mapear os conjuntos inter-relacionados de atividades que concorrem para que o serviço tenha sucesso. Permite que se identifiquem as relações entre as atividades de linha de frente e de retaguarda que têm maior impacto nos momentos de contato mais relevantes para o cliente”.

#### c) Mapa dos Serviços

Kingman-Brundage (1991, citado por MELLO; SALGADO, 2005, p. 1717) define o “mapa do serviço como uma técnica gerencial para representar, cronologicamente, a tarefas e atividades realizadas pelo cliente, pelo pessoal da linha de frente e pelo pessoal de suporte no desempenho de um serviço. Diferencia-se do *service blueprint*, que utiliza a linha de visibilidade, pois no mapa de serviços as atividades são divididas em linhas de interação, visibilidade, interação interna e implementação”.

#### d) Idef (*Integrated Computer Aided Manufacturing Definition*)

Para Mello e Salgado (2005, p. 1717), este método permite uma análise completa e complexa dos processos por meio de suas entradas, saídas, restrições e interações. Sua idéia é mostrar o fluxo de informações dentro dos processos.

IDEF é um sistema de representação gráfica que mostra o processo e suas atividades componentes, sendo a mais utilizada. Por meio dele que o fluxo de informações entre funções é mapeado, possibilitando visão mais detalhada do processo. O detalhamento é feito para cada função ou atividade com sucessivas explosões das funções.

Para Guerra (2008, comunicado em curso) IDEF é um padrão para modelação de atividades e do sistema de informação de suporte. Segundo a autora, transformou-se em um padrão de referência internacional para o desenvolvimento de sistemas de Tecnologia de Informação.

### 2.7.3 Elaboração Mapa de Processos

Primeiramente, afirma Dias (2006, p. 17) “é importante fazer levantamento prévio que representa o dimensionamento do processo, na qual o auditor levanta as informações relativas a números e quantidades envolvidas nos controles exercidos [...] objetivando a identificação do macro-processo”.

É importante salientar que a definição do início e do fim de cada etapa é primordial para uma avaliação correta do processo. Sempre temos que considerar, de forma cronológica, as etapas em que podemos identificar objetivos distintos. Cada etapa deverá abranger quantos procedimentos sejam necessários para a execução deste objetivo. (DIAS, 2006, p. 23)

Para Dias (2006, p. 25), estabelecendo uma visão gráfica, pode-se dizer, quando a empresa atua sem uma visão de processo, o fluxo de operações e informações, entre as áreas envolvidas, apresenta-se completamente vulnerável.

“As informações e as operações envolvidas no processo são passadas entre as áreas de forma desordenada e repetitiva, possibilitando a ocorrência de retrabalho e operações ineficazes, ocorrendo porque as áreas estão interessadas em executar sua parte no processo, atentando para que meramente o seu procedimento esteja correto, não existindo a preocupação com o resultado final”. (DIAS, 2006, p. 26)

A seguinte elaboração de mapa de processo foi projetada pela norma BCTU (2003, p. 5):

- definir processo que se deseja representar e com base nas entrevistas ou documentação disponível, deve-se elaborar versão preliminar, para servir de base;
- identificar a tarefa inicial;
- verificar quais são as atividades executadas, obedecendo uma seqüência lógica;
- completar todo ciclo de atividades do processo;
- utilizar linhas e setas interligando as atividades;
- desenhar o mapa e distribuir para participantes e solicitar opiniões; e

- utilizar as opiniões para aperfeiçoar o mapa e elaborar nova versão final.

Guerra explica que o porquê de criar modelo de processo: para documentar processos e para habilitar a identificação de processos, corrigir processos e ou eliminar processos que não agregam valor, não tem saídas úteis, os que são mais complexos do que poderiam ser, com custos altos e evitáveis, redundantes, feitos em duplicidade e com tempos e ciclos exorbitantes.

O diagrama do mapa de processos, pode, segundo normas da BCTU (2003, p. 1), ter diversos graus de detalhamento como; descrição das atividades, pontos de tomada de decisão, movimento de informações e de documentos, pontos de controle, prazos, documentos e relação entre diversas etapas do processo.

Dependendo da intenção do trabalho de auditoria, o mapa de processo pode representar informações mais detalhadas a cada tarefa ou atividade, como: custo, tempo de execução, intervalo de tempo entre uma e outra, superposição, volume e frequência de transações; força de trabalho necessária, habilidades necessárias para execução, opinião dos clientes e/ou usuários; impacto de mudança em outros departamentos; limitações externas (orçamento). (BCTU, 2003, p. 1)

De acordo com as normas da BCTU (2003, p. 7), em uma auditoria, as técnicas de mapeamento dos processos, são utilizadas numa seqüência típica de atividades como:

- preparar mapa de produto para identificar os indicadores de desempenho importantes;
- preparar mapa de processo relativo ao produto-chave com base em normas e procedimentos internos (se existirem);
- conduzir entrevistas para identificar pontos fortes e as principais fragilidades do processo;
- preparar mapa da situação atual;
- discutir mapa com gestores auditados;
- identificar oportunidade de melhoria de desempenho e elaborar novo mapa de processo com propostas alternativas de execução;
- apresentar novo mapa para análise, críticas e comentários; e
- elaborar mapa definitivo que represente a proposta da equipe.

Na prática, afirma Guerra (2008, comunicado em curso), em geral um processo deve ser mapeado no nível mais alto, consistente com a atual hipótese de onde ocorrem falhas de desempenho. Se as hipóteses mudam, o mapeamento e as análises sugerem que as causas das falhas de desempenho ocorrem em um nível de detalhamento maior, o mapeamento subsequente do processo pode ser efetuado (macro-processo, processo, sub-processos, atividades, tarefas).

Uma das etapas do mapeamento do processo é a identificação de atividades principais que agregam valor. Oliveira (2007, p. 97) aponta: “a partir da definição dos processos interagentes com as questões estratégicas e as questões de apoio, identificadas com foco nos clientes e com base nos diversos processos definidos, é possível identificar as atividades principais que agregam valor [...]”.

Dias (2006, p. 15) também afirma, que o auditor terá de mapear os macro-processos das empresas, identificando sua importância dentro do negócio praticado [...], tendo sempre em mente que o principal objetivo do auditor é proporcionar a melhor forma e condição de praticar o negócio-fim da empresa.

“Pode-se identificar, no mapa dos processos: oportunidades de melhoria, pontos que devem ser alterados, atividades que devem ser eliminadas, pessoas ou departamentos que deveriam ser excluídos daquela seqüência de atividades”. (GUERRA, 2008, comunicado em curso)

A identificação de oportunidades de melhoria de desempenho é essencial ao sucesso da auditoria nos processos, sendo, segundo as normas da BCTU (2003, p. 7), importante identificar: pontos que sofrem atrasos e onde documentos são extraviados; momentos em que pessoas ficam aguardando documentos; falhas de comunicação ou não bastante interações entre atividades; vários foros de aprovação; repetição de tarefas; metas não atingidas; processo com oportunidade de redução de custos e atividades com altos indicadores de falhas e erros.

Dias afirma;

Dependendo da forma da documentação dos procedimentos, avaliados com enfoque de Auditoria de Processos; ser possível demonstrar para cada fase do processo: o fluxo dos procedimentos exercidos; a descrição das informações e dados envolvidos nestes procedimentos; o objetivo da fase avaliada; os riscos envolvidos pelo não-atingimento deste objetivo; os controles adotados para

suportar estes riscos; a análise da auditoria e os procedimentos de auditoria que serão executados para a avaliação dos controles internos adotados. (DIAS, 2006, p. 14)

#### 2.7.4 Redesenho de Processos

Gonçalves (2000b, p. 17), ao analisar sobre objetivos que levaram algumas empresas para revisão do seu funcionamento nos últimos anos, percebeu que: a redução dos custos gerais das empresas e dos custos operacionais em particular e aumento das condições de competitividade das empresas, especialmente dos atributos de flexibilidade e agilidade, foram as principais razões.

Para Oliveira (2007, p. 15), a administração de processos deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as suas partes e atividades integrantes.

“Uma vez que processos tenham sido entendidos, parte-se para as mudanças para atender os objetivos estratégicos da organização. [...] É fundamental entender qualquer alteração que se proponha, para assim auxiliar nas tomadas de decisões de avaliação das atividades que agregam ou não agregam valor à operação”. (DATZ, MELO E FERNANDES 2004, p. 2102)

Como consequência de uma administração de processos, a empresa pode decidir, pura e simplesmente, eliminar algumas atividades ou realizar essa situação de maneira indireta, através da terceirização. A empresa pode terceirizar atividades mais maduras e de menor diferencial tecnológico, ou principalmente, as que proporcionam menor – ou nulo – valor agregado. (OLIVEIRA, 2007, p. 191)

O autor considera terceirização a “tendência de se comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal da empresa, exige mudanças de cultura e mentalidade de seus executivos. Nesta caso, os fornecedores e compradores de produtos e serviços precisam atuar como parceiros e aprender a se comportar como se fossem sócios de um mesmo empreendimento.

Terceirização está relacionada, conforme Oliveira (2007, p. 192), á necessidade das empresas de racionalizarem suas estruturas organizacionais [...] e não devem

provocar efeitos negativos no fluxo de caixa de administração dos produtos, serviços e negócios da empresa origem.

Guerra (2008, comunicado em curso), cita alguns dos benefícios da modelagem de processos, pois quando se elimina ou redefine, está-se:

- alocando melhor os recursos;
- consolidando responsabilidades;
- centralizando ou descentralizando;
- eliminando tarefas;
- simplificando processos gerenciais;
- automatizando sempre que possível;
- reduzindo níveis hierárquicos;
- identificando necessidades de novas competências; e
- terceirizando se possível, deixando de trabalhar com o que não é o negócio da organização.

“Todas estas ações irão reduzir custos e tempos de processo e melhorar qualidade, sempre focando no resultado que a organização deseja obter”. (GUERRA, 2008, comunicado em curso)

Porém Guerra (2008, comunicado em curso) considera que alguns riscos podem ocorrer durante redesenho dos processos como: otimização demasiada das funções, cortes do quadro de pessoal, modelagem focalizadas só em custos, enfoque apenas na estrutura da organização; que podem trazer alguns prejuízos.

Para Guerra (2008, comunicado em curso), modelar processos é focalizar a identificação das melhores formas de conduzir os processos de negócio e em conjunto buscar minimizar o custo para um dado nível de serviço (determinada qualidade de serviços combinada).

Já para Campos (2004, p. 154), existem duas maneiras de atingir as metas de melhorias: projetando-se um novo processo para se atingir a meta desejada ou fazendo-se modificações substanciais nos processos existentes [...] ou fazendo-se sucessivas modificações nos processos existentes.

A seguir, Rummler e Brache (1992, p. 140) descrevem uma metodologia que pode ser usada para consertar um processo quebrado, para reprojeter um processo existente como resposta a uma mudança ou em busca de aperfeiçoamento constante e para projetar um processo novo:

- questão crítica do negócio identificada,
- processo crítico selecionado,
- líder e membros da equipe do processo selecionado,
- equipe treinada,
- mapa atual desenvolvido,
- fios desligados identificados,
- fios desligados analisados,
- mapa ideal desenvolvido,
- medidas estabelecidas,
- mudanças planejadas e recomendações desenvolvidas e apresentadas,
- mudanças implementadas.

Esta etapa de aperfeiçoamento não é o fim, ela é o início. O gerenciamento do processo é um conjunto de técnicas para garantir que os processos-chave sejam monitorados e aperfeiçoados constantemente. [...] embora um objetivo a longo prazo possa ser o estabelecimento de um plano de gerenciamento de processo para cada processo, a maior parte das organizações começa identificando os poucos e críticos processos que garantem o investimento no gerenciamento permanente dos processos. (RUMMLER; BRACHE, 1992, p. 158)

Um processo estratégico é aquele que influencia uma vantagem competitiva que o gerenciamento queira estabelecer, reforçar ou expandir e processos administrativos também podem ser estratégicos.

#### 2.7.5 Análise de Desempenho de Processos

Para saber se o processo tem um desempenho adequado, Guerra (2008, comunicado em curso), considera ser necessário fazer análise de desempenho do

processo. “É preciso ter padrões, saber onde aplicar pontos de controle e o que medir, ou seja, criar indicadores”.

Para Guerra (2008, comunicado em curso) é importante avaliar processos por: maiores exigência dos clientes, constantes mudanças de cenário, necessidade de melhoria da qualidade de produtos e serviços para saber se organização está acompanhando mercado e atender necessidades de gerenciamento da melhoria.

O porquê da avaliação do desempenho dos processos:

- permite confirmar ou negar hipóteses com dados em vez de comentários;
- fornece evidência de como um processo realmente funciona em vez de como deveria funcionar;
- estabelece causas de falhas no desempenho; e
- quantifica os determinantes de atividades para definir o escopo dos recursos necessários para o redesenho do processo.

Afirma Oliveira (2007, p. 151), que “todo e qualquer trabalho de administração de processo necessita do estabelecimento e da análise de indicadores de desempenho, principalmente para verificar se cada processo alcançou os resultados anteriormente estabelecidos – objetivos e metas -, mas também se cada uma das atividades do processo alcançou os resultados esperados”.

Indicador de desempenho, segundo autor, “é o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio”

Indicadores de desempenho, conforme FQN (2008b, p. 6), compreendem os dados que quantificam as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos), o desempenho de fornecedores e a satisfação da partes interessadas. São utilizadas para acompanhar o desempenho ao longo do tempo e podem ser classificadas em simples ou compostos, diretos ou indiretos e direcionadores ou resultantes.

O estabelecimento de indicadores deve, ter como foco destacar os 20% de pontos de medição que fornecerão á organização os 80% de informações mais

relevantes sobre os objetivos estratégicos, processos, produtos, considerando-se as necessidades de todas as partes interessadas (FQN, 2008b, p. 7).

Quanto o estabelecimento de indicadores de desempenho, segundo FNQ (2008b, p. 10-25), podem ser utilizados, para análise e avaliação dos processos, os seguintes indicadores:

- resultados Econômico-financeiros,
- resultados relativos aos clientes e ao mercado,
- resultados relativos à sociedade,
- resultados relativos às pessoas,
- resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, -
- resultados relativos aos fornecedores.

Independente do critério de avaliação a ser utilizado, deve-se lembrar uma famosa frase estabelecendo que tudo o que pode ser medido, pode ser administrado; entretanto, isto fica numa situação esquisita quando existe descrédito quanto aos próprios indicadores de medição, quer seja pela não-utilização na medida certa, quer seja pela aplicação de medidas inadequadas para que os executivos se sintam mais confortáveis quando ao processo de cobrança de resultados. (OLIVEIRA, 2007, p. 159)

Para cada produto identificado, afirma Campos (2004, p. 96), que deve-se medir sua qualidade intrínseca, seu custo, suas condições de entrega e a segurança do usuário deste produto, a começar pelos produtos prioritários, definindo os itens de controle referentes às necessidades de seus clientes.

Percebe-se normalmente sobreposição, excesso de pessoas para aprovação, burocratização, falta de uso de recursos de informática para facilitar ferramentas como:

- inspeção ou auditorias excessivas (como diversas aprovações);
- ferramentas pobres (manualmente);
- trabalho de baixo valor ;
- tempo de ciclo excessivo (reconciliações);
- volatilidade de carga de trabalho (fragmentação de processo); e
- duplicação (superposição de atividades).

Os processos são como são, afirmam Rummler e Brache (1992, p. 139). Eles enfatizam a importância de se reconhecer que o trabalho é feito (ou não) por meio de processos. “Não melhorar o desempenho dos processos implica não melhorar o desempenho da organização. Não gerenciar os processos de maneira efetiva é não gerenciar efetivamente os negócios”.

## 2.8 AUDITORIA DE PROCESSOS

Segundo Dias, auditoria de processos pode ser definida como:

Uma atividade de avaliação independente de assessoramento á alta gestão da empresa, que visa á avaliação dos sistemas de controles envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocados no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtiva, considerando planos de metas, macro-objetivos e políticas definidas pela organização. (DIAS, 2006, p. 1)

A auditoria de processos tem como ideologia o conhecimento e a avaliação de cada um dos controles existentes, identificando a eficácia de sua adoção nos processos operacionais da empresa, considerando os objetivos envolvidos ara assegurar que o sistema de controles internos suporte as possíveis falhas na execução do negócio praticado. (DIAS, 2006, p. 4)

Para Campos (2004, p. 75), para monitorar os resultados do processo é preciso “gerenciar, que é o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso”

Na avaliação do processo, Dias (2006, p. 9) afirma que o auditor precisa, dentro das limitações de tempo, custo-benefício e objetivos, conhecer o seu todo. Necessita saber qual a finalidade das fases do processo e qual a influência destas sobre os demais processos da empresa.

Assim, consolida o autor, “o auditor aprende a importância de cada fase do processo auditado, identificando: sua execução, observando procedimento, pessoas e limites de alçadas envolvidos; os riscos relacionados, tentando para as possíveis

conseqüências e os controles que suportam o processo e garante que os objetivos sejam alcançados”. Considera importante ainda que identifique como, quando e porque o processo auditado tem ligação com os demais processos da empresa ou deles participa de alguma forma e cada possível melhoria, avaliar o impacto do envolvimento em outros processos.

Quando um auditor avalia os controles com um enfoque em processo, suas conclusões têm de abranger o processo como um todo, ou seja, é necessário considerar todos os controles, objetivos e riscos existentes, desde seu início até a elaboração do produto final a que se propõe ou até a correspondente prestação de serviço almejado. (DIAS, 2006, p. 25)

#### 2.8.1 Procedimentos de Auditoria

Uma das finalidades para os procedimentos de auditoria com um enfoque de processo é a verificação do desenvolvimento dos procedimentos e das rotinas adotadas, conforme as políticas e normas estabelecidas pela empresa.

Para Dias (2006, p. 28) é imprescindível que o auditor verifique se estas rotinas realmente ocorrem de acordo com a descrição do auditado, mesmo que o fluxo demonstre que os procedimentos desenvolvidos estão respeitando as políticas e normas da empresa é importante verificar a real aplicação destes controles e rotinas.

Como conclui Dias, o resultado esperado de uma Auditoria de Processo recai na:

[...] possibilidade de ganhos financeiros ou na qualidade do processo avaliado, considerando: recuperação, diminuição ou extinção das perdas financeiras existentes; eliminação de prejuízos à imagem da empresa, perante seus clientes e o mercado utilizado em suas operações; melhora na qualidade dos processos, tornando-os mais precisos e rentáveis, propiciando assim melhor performance; identificação das mudanças ou adaptações necessárias aos procedimentos e rotinas desenvolvidas, visando a agilidade, melhor controle eficácia das operações envolvidas. (DIAS, 2006, p. 73)

Para Dias (2006, p. 119), no final da Auditoria de Processo, o auditor tem todo seu trabalho documentado, evidenciado e acordado e forma preliminar com as áreas envolvidas. , abre um relatório e quando encerrado, dá-se início á fase de implantação

e solidificação das ações corretivas acordadas, que só atingirão o sucesso se for efetivamente patrocinada e defendida pela alta gestão das áreas auditadas.

Após esta fase, segundo Dias (2006, p. 130), inicia-se um novo trabalho que representa o acompanhamento de todas as ações corretivas definidas, aprovadas e patrocinadas pela área auditada que estejam efetivamente sendo concretizadas em suas operações.

### 2.8.2 Normatização dos Procedimentos Adotados

Para Dias (2006, p. 10), é importante que a empresa tenha previamente documentados os seus processos, atentando para a atualização constante dos procedimentos e que estes estejam totalmente divulgados aos funcionários da empresa.

“O ser humano convive com a padronização há milhares de anos e dela depende para sua sobrevivência mesmo que disto não tenha consciência”. (CAMPOS, 2004b, p. 15). Para o autor, padronização é meio e o objetivo é conseguir melhores resultados. O método padronizado não é fixo: ele pode e deve ser melhorado para a obtenção de melhores resultados. Se os resultados forem melhores, os outros adotarão o método revisto.

Podendo ser denominado de “procedimento padrão, “manual de controle interno”, “procedimentos internos”, Dias (2006, p. 11) afirma ser “uma ferramenta importante não apenas para a execução de uma Auditoria de Processo, uma vez que se torna um fator imprescindível a disseminação da filosofia de processo a seus colaboradores. A partir do momento em que a empresa documente seus processos, divulgue e treine seus colaboradores na execução dos procedimentos envolvidos, é também disseminada a importância de cada participação em relação aos objetivos e resultados esperados”.

Para aperfeiçoar o gerenciamento dos processos e para manter resultados, Campos (2004, p. 124) garante que assumem importância cada vez maior os padrões

gerenciais e os padrões técnicos de processo. O padrão gerencial deve ser utilizado mais para processos administrativos e de serviço.

Todas as pessoas, cuja principal função é cumprir procedimentos operacionais padrão, são operadores [...] e cabe ao operador cumprir os procedimentos operacionais padrão para sua própria segurança e bem-estar, para satisfação dos seus clientes e garantia de sobrevivência da empresa. [...] o supervisor tem três papéis que são: verificar o cumprimento dos procedimentos operacionais padrão e treinar os operadores, conduzir o tratamento de anomalias e ajudar o gerente a resolver os problemas da gerencia (assessoria). (CAMPOS, 2004, p. 62-63)

A definição de padronização não se limita ao estabelecimento (consenso, redação e registro) do padrão, mas inclui também a sua utilização (treinamento e verificação contínua da sua observação). Isto significa que a padronização só termina quando a execução do trabalho conforme o padrão estiver assegurada.

Os padrões de sistemas, de acordo com Campos (2004b, p. 57) traduzem os procedimentos, “a maneira de trabalhar em situações interdepartamentais [...]. Ao se estabelecer um padrão de sistema, o objetivo deve ser unificar e clarear. Por que? Unificar para assegurar que o sistema será conduzido sempre do mesmo jeito para conseguir atingir sempre os mesmos resultados e clarear porque cada indivíduo, cada seção, cada departamento, deve saber claramente que fazer, onde fazer, porque fazer, quando fazer e como fazer”.

Após ser estabelecido, o padrão do sistema deve ser mantido e continuamente aperfeiçoado, introduzindo-se melhorias no padrão de tal maneira que o objetivo seja cada vez mais eficazmente alcançado.

Já os padrões técnicos são para Campos (2004b, p. 61) todos aqueles padrões relacionados com uma especificação e constituem a base para a satisfação dos clientes [...]. O objetivo destes padrões deve ser simplificação e clareza, pelo fato de que estes padrões são o meio de comunicação da empresa para transferência de tecnologia (informação) das áreas técnicas até o operador.

Estes padrões técnicos são feitos para produtos, componentes, materiais, artigos, processos, equipamentos de fabricação, ferramentas, equipamentos de testes e instrumentos de medida.

Para fazer com as pessoas obedeçam aos padrões, é preciso estabelecer rotina, que segundo Campos (2004b, p. 89) é estabelecida de tal forma que a administração da empresa possa delegar a condução dos processos às pessoas que os operam e passar a se preocupar com os projetos de melhoria, que visam a conferir maior competitividade á empresa.

Desta forma, as funções básicas da rotina são a obediência aos padrões e atuação na causa fundamental dos problemas para garantir que não haverá reincidência.

Confirma Campos (2004b, p. 101) que os resultados gerais da padronização são:

- padronização como meio de transmissão de informações,
- registro da técnica da empresa;
- manutenção e melhoria da qualidade;
- redução de custo;
- manutenção e melhoria da produtividade; e
- contribuição social.

### 2.8.3 Atividades de Controle

Para Dias (2006, p. 50), atividades de controle são aquelas que quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos. Podem ser de duas naturezas: de prevenção ou de detecção.

As principais atividades de controle citadas pelo autor (2006, p. 51) são:

- Alçadas de natureza de prevenção: são limites determinados a um funcionário, quanto á possibilidade de este aprovar ou assumir posições em nome da instituição;
- Autorizações de natureza de prevenção: a administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um supervisor, o que significa que ele verificou e validou a atividade e assegurou que esta está em conformidade com as políticas e os procedimentos estabelecidos;

- Conciliação de natureza de detecção: é a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes;
- Revisão de desempenho de natureza de detecção: acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação em relação às metas, aos objetivos traçados [...], de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a entidade;
- Segurança física de natureza prevenção e detecção: os valores de uma entidade devem ser protegidos contra uso, compra ou venda não autorizados [...];
- Segregação de funções de natureza de prevenção: é essencial para efetividades dos controles internos, pois reduz o risco de erros humanos quanto ao risco de ações indesejadas;
- Sistemas informatizados de natureza de prevenção e detecção; e
- Normatização interna de natureza de prevenção: é a definição, de maneira formal, das regras internas necessários ao funcionamento da entidade. As normas devem ser de fácil acesso para os funcionários da organização e devem definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos.

Dias (2006, p. 52) declara que “as atividades de controle devem ser implementadas de maneira ponderada, consciente e consistente”.

A comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles. Informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividade de controle e de desempenho devem ser transmitidas a toda a entidade. Por outro lado, as informações recebidas de maneira formal ou informal, de fontes externas ou internas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas quanto à sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que delas necessitam, tempestivamente ou de maneira adequada. (DIAS, 2006, p. 52)

Assim, Dias (2006, p. 53) descreve que a comunicação pode ser formal ou informal. O processo formal acontece através de sistemas internos de comunicação [...] e o processo informal que ocorre em conversas e encontro com clientes, fornecedores,

autoridades e empregados, é importante para a obtenção das informações necessárias à identificação de riscos e oportunidades.

Dias (2006, p. 76), expõe algumas regras a serem consideradas para a divulgação dos problemas ou falhas identificadas, que serão apresentadas a seguir, de forma reduzida:

- deixar claro que o fato representa resultados de um teste ou trabalho de auditores;
- não mencionar nomes ou responsáveis pelo problema, [...], quando necessário, citar o cargo ou área envolvida no problema [...];
- nível de detalhamento deve ser o suficiente para o entendimento dos problemas por qualquer pessoa, independente de sua participação ou não no processo [...]; e
- o auditor nunca deve demonstrar sua opinião sobre os fatos levantados; sua função é demonstrar, de forma clara e objetiva, os problemas identificados, as evidências e os resultados obtidos em seu trabalho [...].

A identificação das causas dos problemas é fato primordial ao sucesso do trabalho do auditor de processos, garante Dias (2006, p. 7). Sem ela, não teriam sentido toda a análise e o trabalho realizado.

Como define Dias (2006, p. 78), “o auditor tem a obrigação de identificar, junto à área auditada, quais as ações devidas para a eliminação dos pontos de auditoria levantados em seu trabalho [...] devendo atuar sobre as causas apontadas [...], fazendo um plano de ação que contenha ações previstas, responsável por sua execução e período de sua execução”

Deve ainda ser realizado um procedimento de acompanhamento da adoção das ações corretivas concluídas em seu trabalho, conforme afirma Dias (2006, p. 80). Como constata o autor, a cumprimento e a realização das ações corretivas, dentro do prazo estabelecido, denotam que a área auditada reconheceu a importância das mudanças geradas e o valor agregado com base na adoção das ações corretivas concluídas.

O autor conclui então que as ações corretivas que detenham significativa importância sobre processos da empresa, têm uma representatividade imensa para o trabalho do auditor e o valor agregado com as ações corretivas deverá ser mensurado, a partir dos resultados gerados após a adoção das ações corretivas.

A partir de então, Dias (2006, p. 84) considera importante que “o auditor estabeleça, junto à área auditada, quais os indicadores que serão definidos para apontar os ganhos previstos para o processo. [...]”.

A partir destes indicadores, o autor considera importante determinar o prazo considerado ideal para o seu alcance [...] devendo considerar aspectos como tempo de assimilação e conhecimento [...]; tempo necessário para que os novos controles [...] passem a gerar novas ações corretivas e estas sejam adotadas junto à operação [...].

Sobre a metodologia de trabalho de auditoria, Dias (2006, p. 87), não existem padrões definidos ou perfeitos, uma vez que devem sempre ser consideradas as disponibilidades existentes pela área de Auditoria e as políticas internas da empresa auditada.

## 2.9 EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Segundo Corrêa e Caon (2008, p. 23) “a importância das atividades de serviços na economia ocidental apresenta uma ciclicidade histórica interessante: elas existem, enquanto categoria de atividade econômica, desde a Grécia clássica.

Já a partir do século XVIII, com a primeira Revolução Industrial, os serviços perdem sua importância econômica, que só seria retomada em meados do século XX e mantida, de maneira crescente, até a atualidade. Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. O principal indicador utilizado para evidenciar esse fato tem sido a participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração de riqueza, refletida pelo Produto Interno Bruto. (CORRÊA; CAON, 2008, p. 23)

Para Churchill e Peter (2000), os serviços são produtos intangíveis e em sua maior parte. A intangibilidade, uma das quatro características que distingue bens de serviços, tem como resultado que não pode ser visto, sentido, provado, ou tocado. A

outra característica, a inseparabilidade, refere-se à ligação física do prestador com o serviço prestado, o envolvimento do cliente no processo de produção e o envolvimento de outros clientes nesse processo. A terceira diferença é a incapacidade de se ter controle total sobre a qualidade dos serviços antes que ele chegue ao consumidor, e a heterogeneidade reflete a variabilidade inerente ao processo de prestação de serviços. A não possibilidade de estocagem dos serviços caracteriza a perecibilidade, pois os serviços que não são vendidos quando se tornam acessíveis cessam de existir.

Para Corrêa e Caon (2008, p. 28) “outro indicador da importância crescente dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de cliente interno”.

Diversas subdivisões funcionais (e. g., gerências, departamentos ou seções), em empresas de manufatura ou serviços, executam atividades de apoio que podem ser consideradas serviços, caracterizando uma relação cliente-fornecedor interno. A boa gestão dessa relação pode contribuir com a quebra das barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa e concorrendo para o atingimento de seus objetivos estratégicos (GIANESI E CORRÊA, 1994 citado por CORRÊA e CAON, 2008, p. 28)

Segundo Corrêa e Caon (2008, p. 30), “o conceito de cliente interno pode ser aplicado a qualquer interface supervisor-subordinado em que, por um lado, o supervisor é um cliente do subordinado que executa algumas funções que estão sob a responsabilidade do primeiro e, por outro, o subordinado é um cliente do supervisor que lhe deve dar apoio para a execução de suas funções”.

Creemos firmemente que serviços prestados com excelência levam à lucratividade operacional. [...] Não advogamos aqui qualidade ou excelência porque isso tem estado na moda nas últimas décadas, mas simplesmente porque serviços prestados com qualidade levam a empresa a ganhar mais dinheiro, aumentar sua lucratividade no curto e longo prazo e, por conseguinte, aumentar o valor futuro da empresa. Não estamos também ingenuamente acreditando que essa seja a única forma de uma empresa de serviços ganhar dinheiro. (CORRÊA e CAON, 2008, p. 32)

Os autores, preocupados com uma grande massa de empresas, que têm de lutar para ser bem-sucedidas operacional e financeiramente, mostraram com dados de pesquisas, que um caminho seguro é o de ampliar os níveis de retenção de clientes.

Para Corrêa e Caon (2008, p. 34) consideram que “clientes retidos são clientes antigos, clientes que compram mais, clientes que muitas vezes estão dispostos a pagar mais pelo serviço por entenderem-no diferenciado, clientes que, se bem gerenciados e atendidos, farão propaganda gratuita do serviço, auxiliando a ampliar as fatias de mercado da empresa”.

As atividades, tanto de retaguarda como de linha de frente, são realizadas por recursos. Um bom projeto e uma gestão adequada desses recursos são cruciais para que se obtenham os níveis adequados de qualidade das atividades de linha de frente e retaguarda. Isso porque a qualidade do produto ou do serviço é gerada, muitas vezes, simultaneamente ao processo de consumo pelo cliente. Uma grande quantidade de operações de serviço é intensiva no uso de recursos humanos e, para muitas dessas operações, o recurso humano é o principal ponto de contato com o cliente. Como é do resultado dessas atividades que se cria, talvez, a parte mais relevante da percepção de valor pelo cliente, nós advogamos aqui que, como não achamos possível que funcionários insatisfeitos gerem clientes “mais que satisfeitos”, a satisfação do funcionário tem um papel especialmente importante na geração de percepção de valor pelo cliente (pelo menos para operações de serviço com grande intensidade de contato com o cliente). (CORRÊA e CAON, 2008, p. 37)

Corrêa e Caon (2008, p. 37) acreditam que:

Satisfação do funcionário, ou do “colaborador”, por sua vez, é influenciada pela forma como se gerenciam os recursos humanos (políticas de recompensa e motivação, por exemplo), as cadeias de suprimentos (*supply chains*, incluindo gestão de filas e fluxos de materiais, informações e clientes) e instalações (localização, arranjo físico dos recursos e capacidade produtiva). Isso porque falhas na gestão dos recursos materiais (instalações e *supply chains*) refletem--se nas condições de trabalho dos recursos humanos e, mais importante, em sua capacidade de gerar clientes “*mais que satisfeitos*”.

“Tanto operações fabris podem ter mais ou menos freqüentemente a presença de clientes, como as operações de serviço podem também ter diferentes graus de freqüência e intensidade de contato com o cliente, conforme a natureza do negócio”. (CORRÊA; CAON, 2008, p. 58)

Para Corrêa e Caon (2008, p. 59), “não necessariamente o cliente tem contato com todo o processo de prestação do serviço, mas aqueles aspectos com os quais ele de fato tem contato, formarão nele a impressão favorável ou desfavorável da “experiência” do serviço”. Complementam: “os funcionários que executam tarefas em

condições de alto grau de intensidade de contato com o cliente têm de ter alto grau de discernimento". (2008, p. 62).

Os clientes são pessoas e pessoas são diferentes entre si, requerendo tratamento diferenciado. Para que o tratamento adequado seja dispensado a cada um dos clientes (e aos mesmos clientes que podem estar em diferentes estados em diferentes momentos), é necessário que o funcionário em contato com o cliente tenha um grau de discernimento e autonomia suficientes para poder prestar um serviço adequado. (CORRÊA; CAON, 2008, p. 62)

Corrêa e Caon (2008, p. 63) consideram que:

A característica de os serviços requererem que o cliente tenha pelo menos algum tipo de contato com o processo produtivo abre possibilidade de que algumas atividades produtivas sejam "delegadas" ao cliente. Isso traz evidentes vantagens do ponto de vista da produtividade do processo, pois, caso atividades não sejam delegadas a clientes, elas terão de ser feitas por pessoal do próprio processo prestador, consumindo assim mais recursos e, portanto, incorrendo em mais custos.

Entretanto, alertam Corrêa e Caon (2008, p. 63) "há também os riscos associados a delegar ao cliente parcelas do processo de prestação do serviço. O cliente passa a ser também uma possível fonte de falhas e defeitos." Por isso, aconselham às empresas que pretende ter os benefícios de usar o cliente como funcionário, "não pode furta-se de treiná-lo, de tentar tornar o processo delegado ao cliente o mais "à prova de falhas" possível e [...] eventualmente até remunerar o cliente por seu serviço, dando descontos para o cliente que opte por uma alternativa com maior teor de "auto-serviço".

Para Corrêa e Caon (2008, p. 66), "as atividades de alto contato também são chamadas de atividades de "linha de frente" ou de "*front office*" e as atividades que ocorrem sem contato com o cliente são chamadas de atividades de "retaguarda" ou de "*back office*".

As atividades de *front office* tendem a ter mais baixo grau de estocabilidade, mais alto grau de intensidade, maior grau de extensão de contato e menor grau de objetivação possível (por serem mais ligadas à percepção quanto à experiência do serviço). Em outras palavras, é nas atividades de *front office* que

se encontram as maiores complexidades, tradicionalmente associadas aos serviços propriamente ditos. Já as atividades desenvolvidas por operações executadas longe do cliente tendem a ter maior grau de estocabilidade, menor grau de interação com o cliente, menor extensão de contato com o cliente e maior grau de objetivação na avaliação de desempenho, características muito mais associadas a operações fabris. Quanto mais distante do cliente a atividade é realizada, a tendência é que seja mais e mais possível que o gestor de operações utilize técnicas de gestão fabril, bem desenvolvidas principalmente no aspecto da eficiência do processo. (CORRÊA; CAON, 2008, p. 67)

Analisando as tipologias de serviços como os contínuos de volume e variedade, os autores observam:

À medida que passe a ser necessário tratar um contingente maior de clientes por dia numa unidade típica, fica também cada vez mais difícil atender a cada um de forma personalizada (ou, como se diz na área, de forma customizada). Note também que a intensidade do contato e a riqueza das trocas de informações também ficam reduzidas à medida que aumentam os volumes de clientes atendidos. Isso leva em geral a uma ênfase maior em atividades de *back office* em detrimento de atividades de *front office*, à medida que os volumes aumentam. De fato, em geral, a razão de aumentar o número de clientes atendidos por unidade de tempo é a de obter mais relevantes economias de escala, o que sinaliza também para maior automatização e uso intensivo de tecnologia quando se trata de número maior de clientes por dia. (CORRÊA; CAON, 2008, p. 70)

Das muitas atividades executadas por uma unidade prestadora de serviços, Corrêa e Caon (2008, p. 149) afirmam que “certa quantidade é realizada na linha de frente, ou seja, em contato com o cliente. A estas chamamos momentos de contato ou momentos da verdade. Entretanto, existe outra grande quantidade de atividades, realizadas sem contato com o cliente, mas que são importantes porque representam:

- suporte para que as atividades referentes aos momentos de contato tenham sucesso. Daí as atividades sem contato serem chamadas também de retaguarda. Elas existem predominantemente para garantir que os momentos de contato tenham sucesso para que os níveis de satisfação proporcionados ao cliente garantam sua retenção e
- influência no nível de eficiência no uso de recursos. Atividades de retaguarda, além de influenciarem no sucesso ou no insucesso dos momentos de contato, são também importantes direcionadores de custo para a organização. Isso terá

um importante impacto na lucratividade operacional, pois influenciará o nível de custo global, incorrido pela organização, para prestar os serviços.

### 2.9.1 Escritórios de Advocacia

A advocacia é um das profissões mais regulamentadas. As sociedades de advogados, da mesma forma, têm praticamente todas as suas operações regidas por atos provenientes principalmente da Ordem dos Advogados do Brasil, tais como sua constituição, campo de atuação e publicidade.

### 2.9.2 Desenvolvimento da Advocacia

Oliveira (2008, p. 13) lembra dos tempos antes da organização da Justiça, quando as partes recorriam a terceiros para defesa de seus interesses. Desta forma, afirma que o primeiro Advogado foi aquele que emprestou a sua inteligência e sua voz para, em nome de outrem, pugnar pela prevalência do que lhe parecia ser o justo.

Explica Meyer (2008, p. 20), que na advocacia brasileira da década de 1960, a consultoria em matéria empresarial não se destacava como atividade de influência da grande maioria dos escritórios. Nessa época, o Advogado, não participava das negociações empresariais, sendo chamado apenas para redigir contratos ou resolver problemas complicados que o empresário não conseguia evitar.

Nas décadas de 1960 e 1970, o Brasil viveu um período de crescimento econômico com grandes investimentos em projetos de infra-estrutura, como geração de energia, construção de estradas e de aeroportos. Segundo Meyer, o Brasil cresceu e se transformou e com ele, cresceu também a demanda por serviços jurídicos, especialmente relacionados à consultoria em novos investimentos.

Outro fator, considerado importante pelo autor, na geração de demanda por serviços jurídicos, foram os planos econômicos, que se sucediam de tempos em tempos, todos frustrados nos seus propósitos de debelar a inflação. Entende assim, que foi um período farto para advocacia tributária e que a atividade profissional se tornava cada dia mais complexa, com surgimento de novas especialidades, com aperfeiçoamento

legislativo e com regulamentação de setores importantes da economia, até mesmo com a edição de novos Códigos. Desta forma, afirma Meyer (2008, p. 21), o Advogado isolado cedia lugar às sociedades de Advogados.

Sociedade de Advogados, segundo Meyer (2008, p. 21) é a única sociedade essencialmente uniprofissional no nosso sistema jurídico, pois só Advogados inscritos na OAB podem ser sócios. Outra característica própria das sociedades de Advogados diz respeito ao seu registro e ao tipo societário, que ao contrário das demais sociedades, deve ter seus atos constitutivos e alterações posteriores registrados na OAB e não nos Registros Públicos das sociedades empresárias ou simples.

De acordo com Estatuto da OAB, as sociedades de Advogados não podem adotar forma ou características mercantis, o que as impossibilita de atuarem como sociedades anônimas. Igualmente não podem ter a denominação de fantasia, devendo a razão social conter obrigatoriamente o nome de pelo menos, um Advogado responsável pela sociedade. (MEYER, 008, p. 21)

Meyer (2008, p. 21) afirma, que a partir da década de 1960, com início do desenvolvimento industrial do país, o governo passa a interferir de forma mais ostensiva na economia, criando planos, agências de desenvolvimento e estimulando investimentos por meio de benefícios financeiros e fiscais. Para ele, essas ações governamentais dão origem a uma legislação própria que passa a exigir a atenção dos Advogados. A proliferação destas normas regionais e setoriais passa a exigir maior especialização dos Advogados.

O autor cita ainda, o Plano Real e as privatizações da década de 1990, como fatores importantes para a advocacia, exigindo dos escritórios da época, um esforço adicional na formação de suas equipes de Advogados.

Desta forma, o Brasil entra no século XXI com grande esperança de crescimento, de aperfeiçoamento e de modernização do seu sistema jurídico. As sociedades de Advogados, neste ambiente, já desfrutam de grande importância no cenário econômico nacional, onde as mais modernas práticas de organização e os recursos de informática permitem a sua ampliação de atuação. Nessa época o Brasil passa também a se

relacionar com demais países, ampliando comércio internacional, exigindo assim dos advogados, mais rapidez e eficiência na formação.

Com toda a diversidade de demanda e o constante desenvolvimento de novas fronteiras econômicas internas e externas, a advocacia experimentou, nos últimos 10 anos, uma grande transformação. Os escritórios de advocacia que acompanharam a evolução foram obrigados a se transformar em instituições, organizações sob a forma de empresas prestadoras de serviços, geridas por profissionais que não eram Advogados. É certo, entretanto, que as decisões estratégicas, e obviamente, a própria prestação de serviços continuam a ser monopólios de Advogados inscritos na OAB. (MEYER, 2008, p. 22)

Fazendo uma avaliação das expectativas do futuro da advocacia, Meyer considera que, diante do quadro de crescimento do Brasil, aliado a justa distribuição de renda e prestigiando o respeito à lei e ao Estatuto de Direito, que proporciona estabilidade de normas e segurança jurídica, não ha dúvida de que o futuro será promissor.

Porém, anuncia, que para o enfrentamento da concorrência que se espera para as próximas décadas, especialmente com a vinda de vários escritórios de consultores em Direito estrangeiro, o Advogados brasileiro deve cuidar bem da formação profissional, zelando para que ele acompanhe o padrão internacional dos países mais desenvolvidos.

Para Meyer (2008, p. 23), “às sociedades de Advogados cabe o papel de acompanhar o desenvolvimento das técnicas de organização e dos modernos instrumentais da informática, proporcionando a seus integrantes, sócios, associados e estagiários um ambiente favorável sem jamais se olvidarem dos cuidados éticos que diferenciam nossa profissão”.

Complementando, declara Filho:

Como sofre o Advogado... Praticamente tudo lhe é adverso. No seu dia-a-dia, tem ele de obter clientela sem fazer uso da propaganda, precisa compreender profundamente os fatos da causa que se lhe apresenta, esbanjando cultura geral e jurídica; necessita encontrar soluções por vezes milagrosas para questões intrincadas e de alta complexidade. Depois, ainda tem de movimentar o moroso aparelho estatal, de sorte a preservar direitos e interesses de seus clientes. (FILHO, 2008, p. 24)

Filho (2008, p. 26) lembrar ainda que Advogados não têm holerite, dependendo da sua performance profissional para sobreviver, contando assim com a única certeza da despesa fixa. O autor demonstra profunda preocupação com profissão, quando comenta do quadro de deterioração das relações humanas, que afeta as profissões, ainda mais aquelas de caráter puramente humanístico como a advocacia. Desta forma, afirma que no Brasil a advocacia está envolta em profunda crise, influenciada por notável declínio dos valores da sociedade.

Fazendo um breve relato sobre o mundo da Advocacia, Silva (2008, p. 33) comenta que no passado, de costume, a atuação do Advogado dava-se de forma individual, no máximo compartilhada com um ou dois colegas e uma pequena estrutura de apoio, sendo que as causas e casos era tratados de forma pessoal e direta. “Iam ao Fórum para acompanhá-los e petições eram escritas a mão, sendo transcritas depois nas máquinas manuais de datilografia, além de dedicação de tempo e esforço às tarefas do estudo e aprimoramento cultural”.

“Era um autentico profissional liberal, cujo local de trabalho se denominava banca de advogados, conferindo-lhe majestade e prestígio”. (SILVA, 2008, p. 33)

Simultaneamente com a evolução tecnológica, intensificação dos movimentos da modernidade, moldados pela turbulência política que seguiu, os tempos foram mudando (SILVA, 2008, p. 34). A partir da década de 1960, iniciou a gradual transformação dos escritórios com identificação personalíssima do Advogado, a chamada boutique da Advocacia em sociedades de profissionais com marcante especialização e atuação em numerosos setores, fenômeno de sucesso e grande ocorrência nos tempos modernos.

Para Silva (2008, p. 35), as exigências do mercado, a globalização e o desenvolvimento da tecnologia, aliados á necessidade de acolhimento de maior numero de mão-de-obra, fizeram nascer um novo segmento de atividade profissional, o de empresas de advocacia, concentrando dezenas ou centenas de Advogados.

“Fruto da evolução tecnológica, sobretudo da informática e nela, da Internet, o mundo se globalizou, ficou menor, ao alcance de um monitor e paradoxalmente, ás infinitas possibilidades de se alcançar todo o tipo de informação, e certo que ficou mais complexa (SILVA, 2008, p. 36)”.

Não restam dúvidas, afirma Silva (2008, p. 36), de que os grandes escritórios, as corporações, se espalharão para o enfrentamento da globalização, promovendo o acesso aos meios eletrônicos disponíveis para o mercado de trabalho, que certamente será muito competitivo.

Ao mesmo tempo, reflete Junior (2008, p. 39), sobre a profissão, que segundo ele, criou quatro segmentos, que nada têm a ver com aquele que se pode vislumbrar como clássico. Para ele surgiram as grandes firmas de advocacia, o Advogado agregado a assistência judiciária, o Advogado empregado e o Advogado público. Complementa ainda que o objetivo para cada um deles é diferente, forma de trabalhar é peculiar e padrão de ética não se ajusta com os demais nichos.

Os grandes escritórios de advocacia são verdadeiras empresas que buscam, do seu jeito, a clientela, que a eles acaba indo como se vai aos grandes magazines, ou seja, sabendo que lá encontrará o produto de que precisa. Evidentemente que desaparece o vínculo da pessoalidade, até porque, dentro do próprio escritório, existem profissionais que sequer se conhecem. O nome e a estrutura do escritório tornam-se mais importantes que os profissionais que nele prestam seus serviços e que, portanto, não firmam com o cliente o vínculo imaginado na concepção clássica da advocacia. (JUNIOR, 2008 p. 39)

Junior (2008) ainda declara que os critérios de cobrança de honorários para os quatro nichos, também é diferenciado, priorizando apenas o tempo gasto e competência do profissional que presta atendimento, independente do valor daquilo que fez o cliente buscar o escritório. Assim, relata Junior, esses escritórios resguardam-se do risco da atuação, amparando-se em apólices de seguros de responsabilidade por deficiente prestação de serviços.

Neto (2008, p. 52) também faz uma reflexão sobre o perfil das bancas de advocacia e como observador, afirma:

De um lado há megaescritórios com filiais espalhadas pelo Brasil, estabelecidos, inclusive, no exterior, com centenas de Advogados, e funcionários de apoio administrativo, tendo essas organizações experimentado forte crescimento na última década, principalmente em razão das privatizações, lançamentos de títulos Brasileiros no exterior, fusões e aquisições e cisões, abertura de capital para capitalização de empresa e demais operações condizentes com a globalização da economia, seguindo modelo norte-americano de estrutura e funcionamento. (NETO, 2008 p. 52)

Observa ainda que existem escritórios médios, com poucas dezenas de Advogados profissionais, cujos nichos de mercados se estabelece em empresas nacionais cujos volumes de demandas de atendimento jurídico/judicial não justifica a contratação de megaescritórios diante dos custos envolvidos, servindo assim, como espécie de departamento jurídico terceirizado em razão do alto custo de encargos trabalhistas e previdenciários envolvidos na manutenção do setor. (NETO, 2008, p. 52)

Por último, afirma Neto, remanescem os microescritórios, e em expressiva maioria, que congregam pouquíssimos Advogados, com clientela basicamente composto por pessoas físicas ou microempresários, de reduzidos custos fixos de manutenção, espalhados pelos grandes centros e principalmente no interior.

Mange (2008, p. 91) descreve sua visão da história da organização da advocacia. Assim, crê ele que até a metade do século passado prevalecia a advocacia autônoma e solitária. O advogado atuando em todas as áreas do direito, isolado em seu escritório, exercia individualmente sua profissão.

Com a evolução dos negócios e a industrialização do período pós-guerra, a atividade de assessoria jurídica tornou-se mais complexa. Para Mange (2008, p. 91), a partir de então, os Advogados iniciaram o processo de associação. Entretanto, nessa primeira fase, uniam-se em mesmo local de trabalho, mas apenas com objetivo de dividir as despesas, reduzindo o custo fixo de cada um. Ainda para o autor, em razão de estarem fisicamente unidos, passaram a indicar clientes uns aos outros, mas mantinham suas próprias atividades, causas e continuavam a trabalhar individualmente.

Segundo Mange (2008, p. 91) o tempo fez os Advogados entenderem a necessidade de regulamentar não apenas a participação nos honorários, mas também a forma de atendimento aos clientes. Era preciso haver justa divisão nos rendimentos, no tempo dedicado, no atendimento ao cliente e na satisfação do profissional de ver reconhecidos seus esforços e a qualidade do trabalho realizado. Formaram-se assim, os escritórios de advocacia, como sociedade de fato e com ajustes feitos caso a caso sobre a divisão dos trabalhos e dos honorários. As decisões eram tomadas por todos, havendo uma cooperação para realização de trabalhos em comum, mas ainda, em sua maior parte, executados por apenas um.

Para regulamentar as participações e o trabalho de cada um, Mange (2008, p. 92) afirma que foi necessário criar as sociedades de advogados, que passaram a ser registradas na OAB e com o passar dos anos foram admitidos muitos sócios. As participações nestas sociedades ficaram de forma clara, bem especificadas, com a previsão de quanto caberia aos que traziam clientes, aos que elaboravam as soluções e aqueles que executavam os trabalhos.

Como crescimento das sociedades de Advogados, que se tornaram “empresas”, surgiram, como apontado por Mange (2008), as questões de Advogados associados. Embora não se possa negar que a formação das sociedades regulamenta a justa distribuição dos rendimentos, a necessidade de seu unir, no sidas atuais, transcende a divisão dos honorários.

Efetivamente, o elevado grau de conhecimento que se exige do Advogado, que gera a necessidade de permanente debate entre colegas, a pressão para soluções imediatas das questões jurídicas apresentadas pelos clientes, os investimentos em tecnologia de informação, os custos de instalação e administrativos dos escritórios impõem a criação das sociedades. (MANGE, 2008, p. 93)

Para Silveira (2009), o próspero cenário do Brasil tem refletivo e impactado diretamente no mundo jurídico, pois escritórios e departamento jurídicos necessitam estar alinhados e conectados com todo progresso e desenvolvimento empresarial. A difusão das atividades empresariais tem produzido aumento na demanda por acessórias jurídicas. A competitividade entre empresas, aumento no volume de negócios e variedade de atividades realizadas no Brasil ampliou a relevância de advogados internos e externos, pois seus serviços refletem no resultado da organização.

Silveira considera que, o resultado do aumento da demanda, o mundo jurídico foi surpreendido com questões não jurídicas relacionadas á advocacia.

“Seleção, gestão e motivação de equipe; controle financeiro e análise da lucratividade de clientes e projetos, marketing e planejamento estratégico, logística para administrar grandes carteiras de processos em centenas de localidades distintas e utilização da tecnologia como ferramenta indispensável ao trabalho e á produtividade

foram temas que despertaram a atenção dos advogados para aquilo que se denominava administração legal”. (SILVEIRA, 2009)

### 2.9.3 Novos Tempos da Advocacia

Na visão de Selem (2007, p. 25), os escritórios de advocacia perceberam os efeitos do fenômeno da globalização através do aumento da demanda por serviços jurídicos mais especializados, das facilidades e rapidez na comunicação, e das alterações no perfil da atividade econômica dos clientes, o que, numa análise superficial, pode significar grandes oportunidades.

Selem (2007, p. 26) chama atenção para o fato “de oportunidades, tais efeitos podem se transformar em ameaças; caso os recursos humanos e financeiros não sejam otimizados, caso não se atente ao controle rigoroso na qualidade dos serviços; caso não se atinja uma alta performance técnica; enfim, caso as ações administrativas não sejam devidamente planejadas”.

Para os consultores da área da Advocacia, a competitividade é uma realidade que faz parte da vida do advogado, e é preciso encará-la de frente e com inteligência. A corrida por novos negócios e novos contratos e o sangue que corre nas veias dos escritórios, a nova “gestão”. Percebem que as metas chegaram e vieram para ficar, assim, a confecção de qualquer tipo de planejamento deve ser direcionado e inclinado como o foco em metas, como nunca se viu antes numa sociedade de advogados.

Vitorino (2009) afirma: “é muito curioso o retardo de tempo que existe entre o segmento empresarial e a advocacia. São universos bem diferentes e as práticas de administração e gestão também”. Atesta ainda que a advocacia começa a descobrir a gestão e as empresas começam a tratar a advocacia com uma área altamente estratégica, que conseqüentemente merece ser gerida de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa.

Afirma Selem (2007, p. 26), “ser altamente recomendável que os escritórios profissionalizem suas estruturas e sua gestão, como verdadeiras empresas. Será

preciso também, que se adaptem às novas necessidades do mercado, como prudência na seleção de estratégias e implantação de novas formas de administração”.

Para Vitorino (2009), estratégia pressupõe uma coordenação eficaz das atividades focadas no posicionamento definido, não apenas foco em otimizar operações ao máximo e uma maior capacidade de execução de serviços com qualidade, pois isso é um “dever de casa”. Considera necessária uma clara direção, projeto de crescimento, definição de objetivos e desenho das estratégias para alcançá-las. É necessário manter-se competitivo, com uma eficiente gestão operacional, entretanto, o que faz a diferença mesmo é ter objetivos bem definidos e estratégias bem postas.

Os escritórios de advocacia estão buscando no mundo empresarial soluções para economizar tempo e dinheiro e ganhar agilidade no trabalho. O desafio dos advogados é lidar com as pilhas de processos, essenciais para o trabalho, mas que ocupam um grande espaço físico.

Para Selem (2008), um escritório de advocacia passa a ser sustentável quando continua gerando lucros para seus sócios sem causar impactos negativos à sua equipe (advogados, estagiários e funcionários), clientes, concorrentes, governo, meio ambiente, comunidade em torno de si. Portanto, se consegue atingir seu objetivo principal (lucro), mantendo impactos positivos para todos aqueles que participam direta e indiretamente de suas atividades, a banca se sustentará por longo prazo.

Quando a meta da advocacia é obter excelência na qualidade de seu produto final, Selem (2007, p. 27) considera que a incorporação de novas ferramentas da administração e a introdução de tecnologias na rotina do escritório se tornam imprescindíveis, sendo necessária a materialização de um novo conceito de gestão à bancas: a prestação de serviços jurídicos planejada estrategicamente, conciliando confiabilidade e qualidade dos serviços oferecidos aos clientes com a alta performance e gestão racional eficiente.

Segundo Selem (2008), uma banca para manter-se em níveis constantes de crescimento, que gere sustentabilidade de longo prazo, a estratégia a ser trabalhada deve atender a quatro bases principais, sendo: pessoas, produção, clientes e financeiro.

Para a autora, privilegiar as pessoas nos planos de ação estratégicos é sinal de maturidade empresarial. Com relação à produção, Selem afirma que o modelo empregado dependerá da estratégia mestra, como áreas de atuação, tipos de serviços, cliente-alvo, diferencial competitivo e proposta de valor. Só a partir de então a produção deverá atender requisitos ligados à custo, qualidade, produtividade e tempo. Explica Selem, que:

De acordo com a direção estratégica da banca, todos os elementos de produção deverão estar alinhados: tempo de entrega dos serviços, uso racional dos recursos, combate a gargalos de produção via controladoria jurídica, uso dos softwares de controle, fluxogramas dos trabalhos que gerem risco para banca (prazos, despesas, honorários), definição clara de funções na equipe, organograma (jurídico e administrativo), organização de biblioteca e arquivos, etc. (SELEM, 2008)

Relacionado à viga mestra “cliente”, Selem (2008), Considera que doses de ousadia e criatividade geram grandes êxitos para aqueles que têm a coragem de colocá-los em prática. Exemplifica com criação de agendas anuais de eventos, produção intelectual para equipe, visitação à clientes ativos e inativos, pesquisas de satisfação, todas importantes para marketing jurídico.

Com relação ao “financeiro”, a autora entende que a maturidade empresarial neste aspecto já esteja sendo praticada, ou seja, não mistura contas de pessoa física e jurídica, utiliza software de gestão integrado ao de controle processual, controla contas a pagar e receber, possui caixa para despesas administrativas, fundos de reserva e investimento, documenta e arquivam todas as operações financeiras, gera relatórios de fluxo de caixa, orçamento e balancete mensal.

Segunda Selem (2008), desta forma será possível trabalhar com metas financeiras anuais que gerem um sistema de bonificação e distribuição de resultados para toda a equipe. Essas metas podem ser vinculadas tanto a aumento do faturamento e estratégicas de honorários, como na redução de custos e despesas.

Do ponto de vista de Vitorino (2009), para melhorar as operações de um escritório, deve-se começar a repensar o modelo organizacional. Para ele é imprescindível definir quem irá atuar em quais áreas – área administrativa e financeira,

área de novos negócios e relacionamento, área de execução (contencioso, consultoria), área de tecnologia da informação, etc. Complementa que clientes devem ser atendidos por uma área específica de atendimento, preferencialmente gerenciada por um dos sócios.

Para Cançado (2009), implementar padrões de trabalho é algo tão estratégico quanto qualquer outra medida de gestão. Padronizar não é burocratizar, pois o excesso de controles e protocolos podem engessar o escritório. Entende o autor, que a padronização funciona como aquela usual faxina antes da mudança, onde se reavalia a verdadeira utilidade de tudo e reorganiza visando mais praticidade e ordem. Para tal mudança, a autora indica que as regras, valores, políticas e diretrizes do escritório fazem parte do diferencial, e padronização é a formalização deste diferencial.

Documentos como: Acordo de Sócios, Regulamento Interno, Manual de Procedimentos e outros afins deverão ser criados, revisados e até mesmo reformulados, caso não correspondam à real missão da banca. Esses documentos devem ser apresentados à equipe e essencialmente a cada novo profissional. São tão importantes para o bom funcionamento do escritório que devem ser consultados regularmente, uma vez que orientam quanto ao rumo a seguir, incentivando o trabalho pró-ativo e auxiliando os profissionais em funções de liderança ou que estão se preparando para atuar nestas funções (CANÇADO, 2009).

Quando a autora comenta Manual de Procedimentos Internos, reforça que:

[...] tem como finalidade regular procedimentos e funções específicas, uniformizando a execução das atividades. Deve conter a descrição de todos os procedimentos referentes a cada funções do escritório, padronizados. Documento adequado para apresentação de particularidades de cada tarefa. A criação deve ser precedida de um mapeamento das atividades praticadas em cada função existente o escritório, identificando s recursos e habilidades necessárias para a execução das respectivas tarefas. Cada tarefa relacionada deve conter seqüência lógica das atividades que compõe sua execução. Este rastreamento deve ser feito diretamente com os profissionais responsáveis pelas funções. (CANÇADO, 2009)

A autora afirma ainda que, após mapeamento das funções, é necessário fazer análise crítica a cada uma, para avaliar variáveis quanto à correta e ideal execução de procedimentos. Cita exemplos como questionar se profissionais conhecem suas tarefas, mesma tarefa sendo executada por mais de um profissional, se ocorre falta ou excesso

de profissionais, entre outras. Assim, considera que por meio desta análise podem ser corrigidas falhas e ser então definido o padrão ideal para funcionamento do escritório.

Acrescenta que o Manual de Procedimentos deve ser dividido por setores (administrativo, jurídico, controladoria), para fácil manuseio e organização. E os procedimentos mais críticos ainda podem ser representados por fluxogramas ou *check-list*.

A autora ainda considera muito importante a sugestão de idéias para otimização na realização de tarefas, o que gera significativa contribuição para alcançar padrão ideal para escritório.

“A padronização é imprescindível para uma gestão de riscos eficiente, pois estabelece a base do funcionamento da organização e possibilita a criação de indicadores de desempenho, a partir dos quais será viável medir efetivamente se a gestão realizada é a gestão ideal”. (CANÇADO, 2009)

Para Dariani (2005), o que os clientes querem são informações cada vez mais objetivas e mais rápidas, precisando dessas informações para atender às demandas internas. Em razão disso, surgem com frequência, pedidos de relatórios antes nunca solicitados, organizados por parâmetros desconhecidos. Assim, afirma ser necessário construir processos de gestão tendo em vista que o cliente precisa e regularmente, o que o cliente precisa mas não pede pois ainda não sabe que precisa, e o que o cliente não precisa ainda, mas certamente virá a precisar.

Selem (2007, p. 190), afirma que o escritório de advocacia do século XXI necessita acompanhar a evolução tecnológica, se adequar ao novo perfil dos clientes, identificar com mais rapidez as necessidades desses clientes e propor soluções inovadoras a essas necessidades, o que somente será possível através da gestão racional.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Como define Gil (1996, p. 19), pesquisa “é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O autor considera que “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou, então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”.

Há duas grandes razões que determinam a realização de uma pesquisa, sendo classificadas em razão de ordem intelectual e de ordem prática. “As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação do conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz” (GIL, 1996, p. 19).

Como toda atividade racional e sistemática, Gil (1996, p. 21) considera que a “pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas”. Considera o planejamento como primeira fase da pesquisa, que envolve a formulação do problema, a especificação de seus objetivos, a construção de hipóteses, a operacionalização dos conceitos.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DAS PESQUISAS

Gil (1996, p. 45) faz a classificação das pesquisas com base em seus objetivos gerais. “Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas”.

“Pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. (GIL, 1996, p. 45)

Para o autor, essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Observa, ainda,

que na maioria dos casos a pesquisa exploratória assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Já as pesquisas explicativas, segundo Gil (1996, p. 47), “têm como preocupação central, identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas”.

Entende-se a pesquisa deste trabalho como exploratório-explicativa, pois pretende familiarizar-se mais com o problema, além de explicar como e porque ocorrem certos fatos, ou, se desenvolvem certos processos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DAS PESQUISAS

O elemento mais importante, segundo Gil (1996, p. 48), para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados.

Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Assim a classificação dessa pesquisa quanto aos meios, relacionados ao primeiro grupo exposto será bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e [...] boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas” (GIL, 1996, p. 48).

Conforme afirma Gil, (1996, p. 48), os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência, mas, cita as seguintes fontes que podem ser classificadas em:

- livros de leitura corrente: obras de diversos gêneros literários e obras de divulgação, ou seja, que objetivam proporcionar conhecimentos científicos ou técnicos.
- livros de referência: objetivam a rápida obtenção das informações requeridas, ou então, a localização das obras que as contêm, como: dicionários, enciclopédias, anuários, almanaques ou catálogos.

- publicações periódicas: são aquelas editadas em fascículos, em intervalos regulares ou irregulares, com colaboração de vários autores, tratando de assuntos diversos, embora relacionados a um objetivo mais ou menos definido, como: jornais ou revistas.

Nesse trabalho foram utilizados livros, revistas, artigos, jornais, anuários e sites de internet para melhor entendimento e exploração do problema e, também, desenvolvimento da parte bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, como comenta Gil (1996, p. 50), “tem a vantagem de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Além do meio bibliográfico, essa pesquisa será, ainda, documental pois “[...] vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. (GIL, 1996, p. 51)

As fontes documentais citadas por Gil (1996, p. 51) são:

- documentos de primeira mão: que não receberam tratamento analítico, como por exemplo: documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos, além de cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, etc.
- documentos de segunda mão: que de alguma forma já foram analisados, como por exemplo: relatórios de pesquisas, de empresas e tabelas estatísticas.

As vantagens da pesquisa documental são que “os documentos constituem fonte rica e estável de dados [...] e exige apenas disponibilidade de tempo, assim o custo da pesquisa torna-se significativamente baixo, quando comparado com o de outras pesquisas”. (GIL, 1996, p. 52)

O presente trabalho, considerando meio documental, fez uso de documentos e relatórios de pesquisa da organização analisada, ofícios e boletins de órgãos públicos, além de memorandos de terceiras instituições privadas.

Outra técnica de pesquisa empregada nesse trabalho é o levantamento, que (Gil 1996, p. 56) classificou anteriormente no segundo grupo, cujos dados são fornecidos por pessoas. Assim, levantamento caracteriza-se pela “interrogação

direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

O autor cita como algumas das principais vantagens dos levantamentos, o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação.

Para coleta de dados nos levantamentos que “são utilizados as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário” (GIL, 1996, p. 90). Por questionário o autor entende um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Por entrevista afirma ser uma técnica que envolve duas pessoas em uma situação em que uma delas formula questões e a outra responde. Já, por formulário, define como técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.

Como técnica de interrogação para os levantamentos, esta pesquisa utilizou-se dos questionários em um primeiro momento, apenas para levantamento e entendimento do macro-fluxo de trabalho da organização. Já, para complemento e desenho do fluxo detalhado foi utilizada a técnica de entrevista com cada colaborador.

Para elaborar o questionário:

deve-se traduzir os objetivos específicos das pesquisas em itens bem redigidos [...], observando que perguntas devem possibilitar única interpretação; devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientes para abrigar todas as respostas possíveis; deve levar em conta os procedimentos de tabulação e análise de dados e apenas perguntas relacionadas ao problema. (GIL, 1996, p. 91)

A entrevista, dentre todas as técnicas de interrogação, segundo Gil (1996, p. 92), é a que apresenta maior flexibilidade. Dessa forma, o autor afirma que “pode caracterizar-se como informal; focalizada, embora livre, enfoca um tema; parcialmente estruturada, quando guiada por uma relação de pontos de interesse e totalmente estruturada, quando se desenvolve a partir da relação fixa de perguntas”.

“Tão logo o questionário, ou o formulário, ou o roteiro da entrevista estejam redigidos, passa-se ao seu pré-teste [...] que visa à avaliação dos instrumentos

enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente aquilo que pretendem medir” (GIL, 1996, p. 95).

Gil considera que:

Na análise, procura-se verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente, se as respostas dadas não denotam dificuldade no entendimento das questões, se as respostas correspondentes às perguntas abertas são passíveis de categorização e análise [...] enfim, procura-se saber da pessoa que respondeu ao questionário que dificuldade teve para fazê-lo, que perguntas provocaram constrangimentos, que termos lhe parecem confusos. (GIL, 1996, p. 96)

No presente trabalho, tanto o questionário, quanto as questões da entrevista foram submetidos à avaliação por parte dos coordenadores das áreas do escritório e, após, as adaptações sugeridas, esses foram sujeitos à realização do pré-teste com duas pessoas. Pequenas sugestões e adaptações recomendadas foram aceitas antes do início real da coleta de dados.

### 3.3 COLETA DE DADOS

As perguntas de questionários, segundo Malhotra (2001), podem ser não estruturadas (perguntas abertas) ou estruturadas, que já têm um conjunto de respostas alternativas, podendo ser de múltipla escolha, em que se oferece ao entrevistado um elenco de respostas. Além disso, podem ser questões dicotômicas, em que se têm apenas duas alternativas de respostas e, ainda, pode-se incluir uma alternativa neutra.

Do questionário, conforme Anexo I, fizeram parte perguntas abertas e fechadas classificadas, segundo Kotler (2000), em:

- dicotômicas com duas respostas possíveis, em que se enquadram as questões de números 3, 8, 9 e 9.1 e
- perguntas abertas, onde se enquadram as questões 1, 2, 3.1, 4, 6 e 7.

A aplicação dos questionários foi realizada entre os dias 06 e 13 de abril de 2009, com participação dos sócios, funcionários e prestadores diretos de serviços do escritório, de forma que de cada um deles pode-se obter informações quanto a: interligação direta e indireta; relação de atividades praticadas na função; interação destas atividades com demais colegas; percentual de tempo investido em cada

atividade; identificação das atividades que apresentam problemas, além da pesquisa sobre conhecimento do fluxo de trabalho de colegas e, a existência da imposição de prazos na realização das tarefas.

No envio do questionário por e-mail, foram expostos o objetivo e a relevância da pesquisa e destacada a importância da colaboração de todos, reforçado, novamente, os mesmos objetivos no início da segunda fase, o das entrevistas.

Na etapa do levantamento de dados, realizado entre os dias 20 de abril e 20 de maio, utilizou-se o meio de entrevista informal estruturada, com perguntas abertas, em que o pesquisador fez as perguntas e o sujeito as respondeu oralmente, para assim, coletar os dados necessários. Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes sobre a realização de seu trabalho, a exprimir sentimentos, a relatar características pessoais e experiências passadas, buscando assim compreender-se o universo vivido pelas respondentes. Após fluxograma de todas as atividades, o entrevistador repassou-os para avaliação e aprovação por parte dos entrevistados, para assegurar a coleta de dados e entendimento correto das entrevistas.

Como aponta Yin (2005, p. 84), “a coleta de dados segue um plano formal, mas as informações específicas que podem se tornar relevantes a um estudo de caso não são previsíveis imediatamente. À medida que você realiza um trabalho de campo, você deve rapidamente revisar as evidências e constantemente se perguntar por que os eventos ou fatos parecem como são”.

Após a coleta dos dados, ocorre o processo de análise dos dados, que segundo Gil (1996, p. 102) “envolve procedimentos de codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente”.

### 3.4 ESTUDO DE CASO

Outro método de pesquisa considerado por Gil (1996, p. 58) é o estudo de caso, que “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de outros

objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. (GIL, 1996, p. 59)

Como esse trabalho tem por objetivo reduzir o custo e o retrabalho, aumentar a transparência de informações tanto para clientes internos e como externos, contribuindo assim, para melhoria na integração entre processos, será necessário um amplo detalhamento de todos os processos da organização analisada, com uma minuciosa avaliação da situação presente, para que se possa propor melhorias por meio de planos de ação dimensionados e validados. Assim, pode-se afirmar que a presente pesquisa também trata-se de um Estudo de Caso.

Para Yin (2005, p. 19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões com tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Ainda, segundo Yin (2005, p. 26), “estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências [...], a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas nelas envolvidas”.

Gil (1996, p. 60) cita diversas vantagens do estudo de caso, como:

- estímulo a novas descobertas, pois o pesquisador, ao longo da pesquisa, pode ter seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto. E muitas vezes, o estudo desses aspectos torna-se mais relevante para a solução do problema do que os considerados inicialmente;
- ênfase na totalidade, sendo que o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo; e,
- simplicidade dos procedimentos quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento.

De qualquer forma, Gil considera que:

[...] praticamente quatro fases podem ser descritas. Primeiro procedimento consiste em delimitar a unidade que constitui o caso em estudo [...] e como é difícil determinar a quantidade de informações necessárias [...], exige-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber o quais dados são suficientes para se chegar á compreensão do objeto como um todo.(GIL, 1996. 122)

A coleta de dados é o segundo procedimento, podendo ser feita por meio de observação, análise de documentos, entrevistas e história de vida, geralmente utilizando-se mais de um procedimento. Terceira etapa é a análise e interpretação dos dados e como última etapa, Gil (1996, p. 124) apresenta “a redação do relatório, que em razão da disponibilização de um grande acervo de dados de natureza qualitativa, pode surgir dúvida em relação á extensão que deve assumir, mas complementa que relatório deve ser conciso, entretanto á situações em que o relato precisa ser minucioso”.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2005, p. 32)

“As evidências de um estudo de caso, podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. (YIN, 2005, p. 109)

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação [...] assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa. (YIN, 2005, p. 126)

Dessa forma, após delimitar os objetivos do trabalho proposto, levantamento bibliográfico e documental sobre o tema, partiu-se para coleta de dados por meio das técnicas já apresentadas anteriormente. A parte de análise e interpretação dos dados coletados, que será apresentado no próximo item, assim como o relatório completo da parte prática seguiu passos os quais :

- avaliação detalhada de todas as atividades executadas pelos entrevistados;
- análise estatística dos dados coletados durante entrevistas;

- identificação dos processos principais;
- demonstração dos processos principais por meio de mapa de processo;
- relato dos principais processos;
- descrição dos problemas relatados pelos entrevistados;
- análise dos problemas relatados e identificação de problemas pelo entrevistador; e,
- sugestões de melhorias para alteração dos mapas de processos.

Para Yin (2005, p. 137) “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Com relação à elaboração do relatório do Estudo de Caso, Yin (2005, p. 171) afirma que isso “significa conduzir suas constatações e resultados para a conclusão e [...] que o relatório de estudo de caso não segue nenhuma fórmula estereotipada”.

### 3.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO

Como limitação desse estudo, tem-se a abrangência da pesquisa, que foi realizada com uso do método de Estudo de caso, aplicada em um escritório prestador de serviços da área da advocacia, localizado na cidade de Curitiba, no Paraná.

Os entrevistados podem ter fornecido respostas inexatas, não traduzindo a situação real e a entrevistadora pode ter falhado, influenciando nas respostas ou, mesmo, não ter transmitido confiança para que o entrevistado tenha exposto suas idéias e opiniões.

#### **4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

A advocacia segue o chamado “rito processual” mediante o qual, por meio normas descritas no Código de Processo e Regimentos de Tribunais, exige-se o cumprimento de prazos na forma prelecionada. A estrutura para atendimento do rito processual é adaptada pelos escritórios, de acordo com a forma e maneira de trabalho dessa organização.

O fluxo geral do processo, que ocorre em escritórios de advocacia, tem início no problema do cliente, que avaliado, passa para a estratégia processual de elaboração, distribuição no órgão competente e acompanhamento da ação até o seu trâmite final.

Para atender a esse fluxo, criam-se divisões de trabalho e áreas de apoio. Algumas atividades são comuns a todos os escritórios de advocacia, independente da área do Direito em que atuem, como: compreensão do problema e entendimento da situação fática; obtenção de informações complementares; estudo de soluções; pesquisa de leis, doutrinas e jurisprudências; elaboração de teses e peças; logística de distribuições; registro de informações; acompanhamento de prazos são partes de um processo principal.

O Escritório do presente caso tem forte atuação na área tributária, por meio da implantação de programas de reorganização tributária, consultoria preventiva, contencioso administrativo e judicial nas esferas municipal, estadual e federal. Com o passar do tempo e com o crescimento da estrutura, o processo tornou-se complexo e a visão das áreas ficou limitada.

A metodologia de realização desse trabalho, tal como exposto no capítulo 3, possibilitou a captação de diversas informações, tanto quantitativas e como qualitativas, a respeito da organização pesquisada.

Conforme levantamento estatístico obtido pela tabulação das entrevistas realizadas, pode-se observar que das 122 atividades executadas pelos 17 entrevistados, apenas 12, menos de 10%, possuem um procedimento formalizado para consultas, caso necessário, e, somente 33% do total dessas atividades são supervisionadas ou auditadas pelos solicitantes das tarefas ou superiores diretos dos executores.

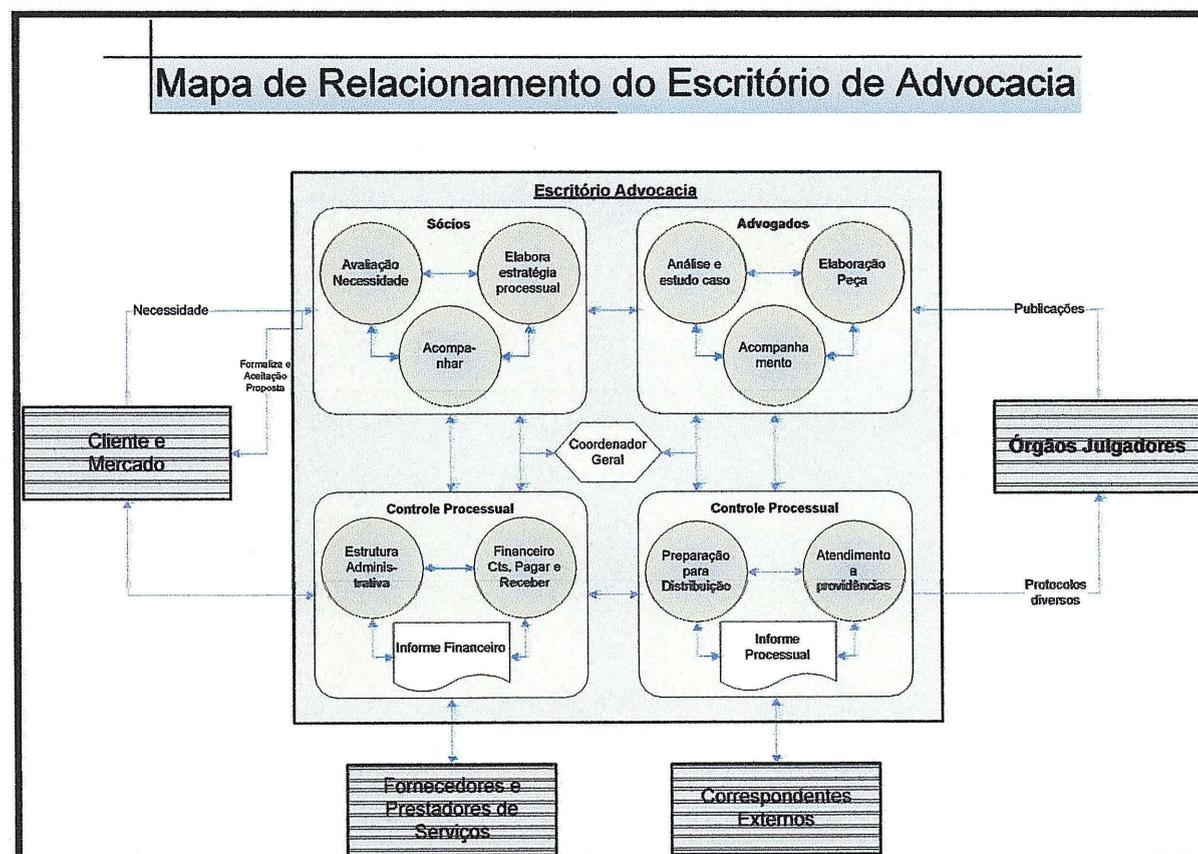
Percebe-se que mais da metade das tarefas executadas – 56% - exigem contato com terceiros, seja interno ou externo à organização. Quando questionados sobre conhecimento do fluxo anterior à sua tarefa, em 51 das atividades os executores afirmaram conhecer o que ocorre antes de chegar etapa de sua atividade e, somente em 31 das atividades (25%) os executores afirmaram saber o que acontece após a realização de sua parte no processo.

Do total das atividades pesquisadas, 82 delas – 67,2% - possuem prazo de atendimento, sendo que dessas, 28 atividades possuem prazos impostos externos a vontade da organização, ou seja, envolvem prazos legais. Do total das atividades que possuem prazo para serem atendidas, 23 delas foram apontadas como sendo prazos inadequados para o seguro e correto atendimento.

Vinte e uma atividades (17%) ou partes de atividades foram consideradas não “pertencentes” às atividades inerentes à função executada.

O quadro a seguir, apresenta o Mapa de Relacionamento do Escritório de Advocacia.

Quadro 3 – Mapa de Relacionamento do Escritório de Advocacia



FONTE: A autora, 2009.

Serão apresentados nesse trabalho, o estudo dos seguintes processos: Área Contenciosa, Área Contenciosa Especial, Área Consultiva e Área Administrativa, obtidos por meio de entrevistas aplicadas junto aos executores.

O estudo envolve descrição de cada processo conforme seqüência de execução rotineira, descrição dos problemas relatos por cada área participante e identificação de problemas pela entrevistadora, não relatos pelos entrevistados e obtidos por meio de observação da execução das atividades. Os problemas e suas possíveis conseqüências e riscos serão subdivididos nas seguintes classificações:

- a) Externa Corporis: clientes, órgãos públicos e tabelionatos;
- b) Relação com sócios: comunicação, participação efetiva no negócio e envolvimento;
- c) Relação com clientes: obtenção de informações e atendimento ao cliente;
- d) Relação com correspondentes: escritórios externos e intermediários;
- e) Execução de Rotina: trabalho pessoal diário de cada executor;
- f) Controle Processual: organização e logística do escritório;
- g) Programa GED: *software* de uso para Gerenciamento Eletrônico de Dados;
- h) Transferência de responsabilidades: assunção de responsabilidades ou transferência a outros;
- i) Arquivo: físico;
- j) Tecnologia de informação: equipamentos, *software*, *hardware* e digitalização;
- k) Terceirizados: escritório contábil, bancos, agência de empregos;
- l) Estrutura física: disposição de salas e mobiliário;
- m) Biblioteca: livros e revistas jurídicas;
- n) Reunião: semanal com advogados.

#### 4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DA ÁREA CONTENCIOSA

No aspecto do contencioso administrativo tributário, o escritório atua na área de assessoria fiscal e correlata, com a elaboração de impugnações e defesas a Autos de Infração, assim como pedidos de restituição e compensação de tributos.

O aspecto contencioso judicial patrocina ações e defesas relacionadas à área fiscal, em específico a propositura de medidas anulatórias de débitos fiscais,

mandados de segurança preventivo e repressivo, dentre outras medidas judiciais que se façam necessárias, de acordo com a necessidade e o interesse do cliente.

Conforme dados estatísticos levantados, das 122 atividades realizadas por toda equipe, 53 atividades estão diretamente vinculadas à área contenciosa e, envolve a todos os funcionários e prestadores do escritório. Segue no Anexo II, o processo da Área Contencioso.

No núcleo contencioso, predomina o atendimento de ações movidas contra o Estado e, em especial, ações judiciais relacionadas a precatórios. “Pelo precatório é que se formula o processo para a requisição do pagamento devido a ser feito pelo presidente do Tribunal a quem se dirigiu. E a este cabe ordenar á repartição competente a satisfação do pagamento em cumprimento á execução promovida” (VAZ, 2007, p. 163).

O Estado possui o poder de tributar e necessidade de transferir para si parte da riqueza dos particulares para o sustento das atividades estatais. Cria assim, com o consentimento do cidadão, a lei tributária. A obrigação tributária tem como fato gerador, a ocorrência de determinada situação, definida em lei, necessária e suficiente para a formação do vínculo jurídico, o que acontece com ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviço), IPVA (Impostos sobre Propriedade de Veículos Automotores) ITCMD (Impostos de Transmissão de Causa *Mortis* e Doação) por exemplo. Esses tributos poderão ser extintos mediante a utilização do poder liberatório dos precatórios vencidos e não pagos pelas Fazendas (Art. 78, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias). Essa forma de extinção é equivalente à compensação, isentando o contribuinte-credor do pagamento em dinheiro, à entidade devedora do precatório.

É esse tipo de economia tributária que o contribuinte busca quando consulta o escritório. Com o direito de estruturar o seu negócio da maneira que melhor lhe prover, procurando a diminuição dos custos de seu empreendimento. Se a forma selecionada é jurídica e lícita, a Fazenda Pública deve respeitá-la.

É assim, que esse processo, como todo e qualquer processo de prestação de serviços, tem início com a necessidade do cliente. O cliente, na maioria das vezes vem ao escritório por meio de indicações ou, mesmo proveniente de relacionamentos profissionais e pessoais dos sócios (órgão de classe da atividade, a

OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) não permite uso de marketing mercantil para conquistar novos clientes).

Clientes são atendidos pelos sócios, individualmente ou em conjunto. Mediante o relato do cliente, seja da necessidade ou de um problema enfrentado, os sócios analisam a situação. Caso não seja possível auxiliá-lo, os sócios recomendam outro tipo de busca ou recomendam outro escritório parceiro. Sendo possível auxiliar na resolução do problema, os sócios relatam brevemente a forma de fazê-lo, ou, se necessário, solicitam prazo para estudar o caso com maior profundidade e, então, posicionar o cliente. A partir desse momento os sócios conduzem para negociação de honorários.

Os honorários são propostos de acordo com a situação e potencialidade do cliente, podendo a contratação ser por período, por ato, fixa ou percentual (cláusula de sucesso) ao final da ação. Após aprovação, formalizam-na via contrato de honorários.

O contrato de honorários é enviado para o setor financeiro para o devido acompanhamento, cobrança de honorários e verificação de detalhes como procedimento de cobrança de custas processuais.

Caso os sócios não tenham solicitado os documentos societários e procuração ao novo cliente, podem fazê-lo ao coordenador da área de contencioso ou coordenador financeiro para fazê-lo.

Tão logo recebidos, os documentos do cliente são utilizados para cadastro no programa de Gerenciamento Eletrônico de Dados (GED) que o escritório utiliza para gerenciamento das ações e, que são encaminhados para digitalização e arquivo, quando é aberta a pasta física do cliente pelo digitalizador/arquivista. A procuração segue para emissão de cópias autenticadas (não é permitido o uso de cópia simples nas petições), sendo que a original é arquivada e controlada pelo setor financeiro e as cópias seguem para o Controle Processual (CP) para uso e distribuição conforme solicitação dos advogados.

Durante esse procedimento administrativo, o cliente, concomitantemente, pode ter solicitado orçamento para compra de precatório ou um cliente cujo saldo de aquisição esteja baixo, pode recair na mesma solicitação. Esse pode ser feito diretamente para o sócio, ao coordenador da área contencioso ou coordenador

financeiro (dependente do contato inicial quando da solicitação dos documentos ao cliente) e é repassado para o sócio que atua nessa área.

Esse, por sua vez, vai à procura de precatório, coletando informações variadas. Com os dados, faz a análise do processo judicial que deu origem ao precatório a fim de avaliar as informações recebidas e relatadas pelos cedentes. Analisa valores da ação, forma de correção, titular inicial do direito, entre outras. Para maior segurança, contata o(s) advogado(s) da ação de origem para confirmar mais dados e na certeza de estar avaliando precatório legítimo, contata os cedentes dando início à parte negocial.

De posse da aprovação de ambos (cliente e cedente), o sócio elabora uma Escritura Pública de Cessão de Direitos Creditórios onde o cedente transfere ao cliente o montante solicitado e nas condições acertadas. Havendo intermediários (compradores detentores de créditos de que não fará uso próprio), solicita a esse a elaboração da escritura ou informa coordenador financeiro para contatá-los e orientar a elaboração.

Lavradas as escrituras, há necessidade de coletar assinaturas dos cedentes e cessionários, podendo ser feitas de diversas formas, sempre envolvendo programação e coordenação conjunta entre cedentes, clientes, sócios e coordenador financeiro, além dos cartórios e escritórios parceiros (escritórios que não atuam na área e indicarem seus clientes, para o escritório do presente estudo). Caso o cliente não possa se deslocar, lavra-se a escritura na cidade de origem do cliente, ou, esse estabelece procuração pública para os sócios, ou, o cartório desloca um escriturário até o cliente. Nessa fase é preciso agir com sincronismo total.

Após é preciso empenhar-se na busca das escrituras lavradas junto aos cartórios, realizada pelo coordenador financeiro sempre que participa das negociações ou quando o sócio avisa que formalizou uma nova operação.

Para tanto, o coordenador financeiro solicita para o auxiliar que se desloque, dentro do horário reservado para tal, até os cartórios ou faça um contato, via telefone, e solicite o envio, pelo correio, quando o cartório não for de Curitiba.

O coordenador financeiro então faz avaliação das escrituras para verificar a necessidade de mais buscas, caso haja relato de escrituras anteriores dando origem

às atuais, ocorrendo nova solicitação e novas buscas até completar a cadeia de cessões.

Com as cessões de transferências completas, o coordenador financeiro atualiza o controle de escrituras, saldo de compra de precatório do cliente (por onde acompanha baixa dos créditos) e, encaminha-as para abertura de ficha, associação e arquivo. Na fichas abertas, agenda para os advogados a elaboração de duas peças processuais e entrega conjuntos físicos para uso nas petições.

Os advogados (tanto coordenador do contencioso como o advogado sênior) podem elaborar as petições, ou repassá-las para o advogado júnior ou estagiário. No caso de repasse, fazem a correção das peças e agenda para protocolo, sendo que a destinada ao órgão estadual é agendada para o auxiliar financeiro providenciar protocolo e outra peça é agendada para o CP que coordena o protocolo, repassando-a para o auxiliar.

Diariamente o CP faz o filtro de todas as solicitações recebidas, sendo que as providências de Curitiba, são repassadas para o auxiliar do CP; as providências da região metropolitana são repassadas para os estagiários (atendidos com veículo do escritório) e as providências de comarcas externas (fora da região metropolitana) são atendidas via telefone, diretamente em cartórios, escritórios da OAB nas cidades, ou, via contatos de escritórios parceiros.

A agenda do CP é dividida em duas partes, sendo que auxiliar no horário da manhã atende providências diversas como: cópias, certidões, cargas, devoluções, etc.. e o CP controla e acompanha com advogados, o término das petições a protocolar, separa e gera boletos de pagamentos necessários conforme o tipo de protocolo. À tarde o CP entrega peças conferidas com tabela manual dos prazos semanais, investigado anteriormente e separa as peças prontas para entrega ao auxiliar e liberação da agenda para protocolos. O CP atende a própria agenda de providências em comarcas externas, com pedidos de cópias, cargas, certidões, etc.

O CP confere com tabela manual dos prazos semanais, já investigado anteriormente e separa peças prontas para entrega ao auxiliar e liberá-lo para atender as solicitações. A agenda de ambos é dividida em duas partes, conforme o tipo de trabalho. Primeiro horário da manhã, o auxiliar atende providências diversas como cópias, certidões, cargas, devoluções, etc.. Enquanto isso, o CP controla e

acompanha com os advogados, o término das petições a protocolar no dia, separando e gerando pagamentos necessários de acordo com o tipo de protocolo. No primeiro horário da tarde o CP entrega peças e libera agenda de protocolos para o auxiliar. Durante a tarde atende a própria agenda de providências em comarcas externas, como pedidos de cópias, cargas, pedidos de certidões, etc.

O retorno das informações e protocolos é registrado no GED, os documentos (sempre que existirem) são enviados para digitalização e, após, encaminhados para o advogado solicitante quando é realizado o procedimento de fechamento de agenda, que é a conferência de atendimento das tarefas. A tarefa não sendo atendida, o advogado verifica o prazo e re-agenda a solicitação ou, dependendo do caso, interfere na providência.

No retorno do auxiliar financeiro, segue praticamente o mesmo procedimento, porém, repassa o protocolo para o coordenador financeiro realizar o lançamento no controle de documentos.

Antes, durante ou após esses procedimentos, podem ocorrer necessidade do protocolo administrativo de pagamento das guias de ICMS, IPVA, Auto de Infração ou ITCMD, que é enviada pelo cliente e repassada para coordenador financeiro para as necessárias providências.

As datas para esse tipo de ocorrência são pré-fixadas, o que permite a preparação antecipada de alguns documentos (auxiliar financeiro). Caso não haja saldo suficiente, o coordenador consulta os sócios sobre o procedimento a seguir. Durante o processo de peticionamento, podem ocorrer negociações, compras, coleta de assinaturas, contatos com clientes e intermediários, busca de escrituras e conclusão e, protocolo do pedido.

Acompanhando a listagem de clientes, verifica o atendimento, contata os remanescentes, certificando-se se esse fará ou não o procedimento, libera agenda para o auxiliar fazer os protocolos e, para os clientes que concluem compra no dia da compensação, faz-se a busca de documentos .

Na volta, baixa a própria agenda e entrega peças para o coordenador financeiro que lança pedidos no “controle de pedidos” do respectivo mês, controla saldos e repassa para aberturas de fichas, digitalização e conferência sobre

necessidade de juntadas dos documentos faltantes a serem agendados para os advogados.

Inicia-se então o procedimento de acompanhamento de prazos que podem ter três pontos de partida:

- Diário Oficial Executivo (D.I.O.E.) onde são publicadas as inscrições em dívida ativa das guias protocoladas, via administrativa e indeferimentos desses pedidos. Esse controle é realizado pelo auxiliar financeiro, que destaca clientes, cadastra informação no GED e na planilha de acompanhamento secundário. Essas informações são utilizadas mais tarde como ponto de partida de protocolos de petições judiciais.
- Publicações de Diários Judiciais, solicitando providências e informando sentenças sobre processos da esfera judicial. O cadastro é feito pelo auxiliar de CP e repassado (de forma física) para o coordenador do contencioso para programação de providências e prazos, seja para si próprio ou, para os demais advogados.
- Citações e notificações são enviadas pelos clientes ao coordenador, que igualmente analisa prazos e agenda providências.

As providências são repassadas para o CP que faz o filtro como já apresentado e segue todo o procedimento de atendimento, cadastro e fechamento de agenda.

Quando do recebimento de providências, os advogados iniciam a fase de peticionamento, que envolve, busca do histórico do processo para auxiliar sobre contramedidas, busca de documentos e consultam os sócios sobre a melhor estratégia processual a seguir, quando necessário. Caso ocorra o repasse para o advogado júnior que faz a correção da mesma e agenda o protocolo para o CP.

As informações do DIOE dos indeferimentos ensejam os Mandados de Segurança (MS), peças processuais elaboradas de acordo com a Planilha MS que é separada por ano, dificultando o filtro e gerando a criação de cópia de todos os anos. Por meio do filtro de cada cliente, agenda prazos (próprios e para os demais advogados) para protocolo.

Detectados problemas nas cessões de créditos, pode ocorrer orientação de nova petição ou correções, via lavratura, de escritura de re-ratificação, seja pelo

sócio, intermediários ou mesmo pelo coordenador do contencioso, dependendo da necessidade e urgência. O procedimento pós-lavratura da escritura de re-ratificação segue o mesmo da escritura de cessão.

Em alguns casos há necessidade de fazer mapeamento da cessão (desmembramento de cada parcela e de cada cessões de precatórios) para comprovar a origem e cadeia de cessões por meio de planilha de cálculos, realizado por terceiros.

De posse do desmembramento e da re-ratificação, o coordenador peticiona ou agenda o prazo para advogado sênior peticionar, informando correções e mapeamento da cessão. Caso surjam dúvidas, ocorre consulta aos sócios e novas estratégias processuais são elaboradas, seguindo o processo o trâmite normal de acompanhamento.

Quando o cliente necessitando de Certidão Negativa de Débitos (CND), para manutenção das suas atividades normais, o coordenador da área do contencioso solicita auxílio para o estagiário na elaboração da resenha fática. Para atender tal atividade, o estagiário realiza, sozinho, todo o procedimento de acompanhamento processual, em Curitiba pessoalmente, em comarcas externas por telefone ou por deslocamento. Na obtenção de novas informações e realização de providências, atualiza as informações dos processos nas fichas do GED e na Planilha MS.

Após a elaboração, envia ao coordenador para correção, que então, agenda o protocolo, seja para o CP ou para o auxiliar financeiro, dependendo da comarca da empresa do cliente. Protocolado o pedido, é feito acompanhamento especial para agilizar o processo, que pode envolver: viagens até comarca do cliente para despachar com juízes, novas providências e novas petições, pedidos de intimações de fiscais da receita, até a obtenção da CND, que será enviada para o cliente. Novamente, o processo de acompanhamento é contínuo.

O cliente solicitando posição das suas ações é elaborado relatório, quando ocorre atualização dos dados de todos os processos, pelo estagiário. Para obtenção das informações, fará todo procedimento necessário de acompanhamento processual, como já descrito anteriormente e, atualizará as fichas dos processos no GED e, também, atualização da Planilha MS. Relatório é emitido e enviado para correção e, então, é enviado por e-mail para clientes ou escritórios parceiros.

Durante a correção o coordenador verifica necessidades de acompanhamento, agenda providências e prazos, seguindo procedimento normal.

Existe uma tabela de acompanhamento mensal de relatórios e CND's sem necessidade de solicitação prévia do cliente e nesses casos, o encaminhamento é feito automaticamente.

Outras práticas, ligadas à área contenciosa, como sustentação oral; distribuição de memoriais para desembargadores e acompanhamento e comparecimento a julgamentos são utilizadas para mapeamento das decisões e para a visão global das ações.

#### 4.1.1 Problemas que Ocorrem na Área Contenciosa

##### **I. Relatos dos Sócios**

###### a) Externa Corporis:

- \* redução do número de clientes novos, vinculado à concorrência acirrada na área tributária, ofertas de planejamentos tributários extraordinários, demoras para obter respostas do judiciário, resistência natural em “abrir” ações judiciais; e,
- \* interpretação não equânime dos agentes do Estado, gerando divergências no valor de precatórios.

###### b) Relação com Sócios: não houve relato

###### c) Relação com Clientes:

- \* coleta de assinaturas de clientes de outras Comarcas é dificultada.

###### d) Relação com Correspondentes: não houve relato

###### e) Execução de Rotina:

- \* carência de informações atuais dos processos e demora para obtê-los;
- \* relato tardio de problemas ocorridos nas homologações de alguns créditos; e,
- \* falta de acompanhamento preventivo das ações judiciais.

###### f) Controle Processual: não houve relato.

###### g) Programa GED: não houve relato.

###### h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.

###### i) Arquivo: não houve relato.

- j) Tecnologia de Informação: não houve relato.
- k) Terceirizados:
  - \* demora na obtenção informações contábeis.
- l) Estrutura Física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

## **II. Relatos do Coordenador da Área Contenciosa:**

- a) Externa Corporis:
  - \* forte resistência dos fiscais para emissão da CND, adiando a emissão;
  - \* cessões irregulares (fora do padrão) que dificultam e comprometem o desmembramento; e,
  - \* transferências de responsabilidades entre intermediários e cedentes, adiando lavratura de re-ratificações.
- b) Relação com Sócios:
  - \* repasse de dados insuficientes para avaliação de casos gerando questionamentos e providências;
  - \* demora na obtenção de orientações, ocorrendo elaborações de peças com insegurança e podendo gerar re-trabalhos;
  - \* análise de precatório de modo superficial, gera novos processos no momento da efetiva compensação; e,
  - \* grande volume de problemas nas cessões (irregulares ou incompletas) que atrasam ou comprometem as homologações; podendo ocasionar erros de avaliação do processo ou compra de precatório.
- c) Relação com Clientes:
  - \* quando da re-ratificação de escrituras, surgem questionamentos e dúvidas, já que é necessário coletar assinatura do mesmo;
  - \* demora para repassar citações e notificações, encurtando prazos legais; e,
  - \* dificuldade em obter atendimento nas providências intransferíveis (assinaturas).
- d) Relação com Correspondentes:
  - \* prestação de serviços de baixa qualidade (nas solicitações);
  - \* dificuldade na obtenção de informações e documentos de outros escritórios; e,

- \* demora e não confiabilidade na qualidade e veracidade das informações no retorno das providências, principalmente quando de comarcas externas, adiando respostas a clientes e gerando insegurança;

e) Execução de Rotina:

- \* atende a prazos e a elaboração de peças - acúmulo de funções;
- \* interrupções freqüentes e constantes para consultas internas e externas;
- \* auxílio da secretária é precário, sendo interrompido para recados ou não os recebe;
- \* abertura de fichas com informações erradas; erros de vinculação; informações genéricas e superficiais nos andamentos quando da correção de relatórios;
- \* não padronização de eventos dificulta a busca de ações no GED;
- \* resistência de juízes e desembargados quando realiza acompanhamento processual por meio dos julgamentos;
- \* não ocorre acompanhamento de julgamentos em comarcas do interior;
- \* uso efetivo dos resultados e entendimentos coletados nos julgamentos é demorado e apenas informações básicas são inclusas no GED;
- \* descentralização e remanejamento de atividades da agenda quando ocorrem viagens para atender processos de clientes;
- \* dificuldade para controle de prazos diários, pois Diário da Justiça da União não tem leitura para todos os advogados; impossibilidade de avaliar publicações diariamente;
- \* correções de peças elaboradas por advogado júnior ocorrem de forma incompleta, pois geralmente o prazo está esgotando, não havendo tempo de retornar a peça ao elaborador para conclusão da correção; perdendo oportunidades de melhoria.
- \* necessidade de correção de itens já orientados anteriormente; e,
- \* peças da correção são recebidas sem documentos de comprovação, sendo necessária a busca para distribuição.

f) Controle Processual:

- \* questionamentos sobre atendimentos e contrato de custas com escritórios correspondentes, mesmo que já convencioneados;

- \* dados e históricos das ações incompletos no GED, gerando providências durante o peticionamento e bloqueando sua elaboração; e,
- \* impossibilidade de incluir providências na agenda do CP para o mesmo dia, atrasando atendimento das solicitações.

g) Programa GED:

- \* não possibilita a seleção de documentos para envio de relatórios por e-mail (possibilidade de enviar todos ou um a um);
- \* no envio desses documentos, o arquivo perde nome original, sendo necessário renomeá-los; e,
- \* no processo de obtenção de CND criam-se planilhas extras de acompanhamento das ações para serem visíveis por fases, pois GED não permite visualização resumida; o preenchimento incompleto destas planilhas, divergindo das informações do GED, causa retrabalho e pode gerar perda de prazo caso não seja identificado a tempo.

h) Transferência de Responsabilidades:

- \* cumpre tarefas de outras funções, quando responsável não se dispõe a auxiliar em casos de atendimentos de urgência (fora ou no horário de trabalho), deixando acumular as suas tarefas;
- \* processo delongado quando identifica erros nas sessões que, por consequência, não atinge objetivo final (baixa do débito) dentro do prazo normal, criando a necessidade de resolver outros problemas dos clientes (diversos dos serviços contratados);
- \* cobrança de resposta de solicitações feitas a outro advogado, gerando situações embaraçosas além de confundir e adiar o retorno;
- \* desatualização e/ou informações incompletas nas ações, impossibilitando repasse de informação instantânea do questionamento de clientes; e,
- \* ocupação de tempo com buscas feitas para escritórios parceiros que possuem todos os dados da causa.

i) Arquivo:

- \* dificuldade na localização de documentos originais, adiando elaboração de peças e novas providências.

j) Tecnologia de Informação: não houve relato.

- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

### III. Relatos dos Advogados Sênior e Júnior

- a) Externa Corporis: não houve relato.
- b) Relação com Sócios:
  - \* retorno de questionamentos aos sócios é demorado ou não ocorre de forma clara e objetiva; e,
  - \* ocorrem solicitações freqüentes para realização de trabalhos não programados e fora das atividades rotineiras.
- c) Relação com Clientes: não houve relato.
- d) Relação com Correspondentes:
  - \* demora no retorno e não confiabilidade na qualidade e veracidade das informações das providências, principalmente quando de comarcas externas, adiando respostas a clientes e gerando insegurança.
- e) Execução de Rotina:
  - \* correções de peças ocorrem de forma incompleta, pois, geralmente o prazo está esgotando, perdendo oportunidades de melhoria, que acontecem de forma muito lenta, já que as petições utilizadas são pré-formatadas;
  - \* correção de itens já orientados anteriormente;
  - \* peças da correção são recebidas sem documentos, sendo necessário fazer busca para devida distribuição;
  - \* documentos que fazem parte da comprovação do direito contêm inconsistências variadas, adiando a distribuição de peças;
  - \* numerosas escrituras formando um pedido administrativo, dificultando e delongando a elaboração de peças processuais;
  - \* agenda do advogado júnior dispõe de pouco “espaço” para agendamento de atividades;
  - \* durante a busca de respostas aos questionamentos de clientes, percebe-se que esse está sendo atendido por outras vias (seja por sócios ou outro advogado), e

deixa de respondê-lo para evitar duplicidade de respostas, porém muitas vezes o cliente volta a contatá-lo, reclamando do não atendimento;

- \* coordenação muito centralizadora, com cobranças intensas, com falta de objetividade e clareza;
- \* revisão diária de atividades de forma minuciosa, tomando tempo demasiado;
- \* solicitações repetidas para elaboração de peças, sendo necessária nova conferência (AJ.);
- \* dificuldade de adicionar à agenda normal de prazos, a elaboração de novas peças processuais ou melhorias das peças existentes (AJ); e,
- \* morosidade no atendimento de órgãos públicos, com enfrentamento de filas e possibilidade de não atendimento (AJ.).

f) Controle Processual:

- \* dados ou históricos das ações estão incompletos no GED, gerando providências durante peticionamento, bloqueando sua elaboração;
- \* impossibilidade de incluir providências na agenda do CP para o mesmo dia, atrasando atendimento das solicitações;
- \* baixa da agenda no GED não ocorre no prazo estabelecido, gerando necessidade de adaptações da própria agenda; e,
- \* questionamentos freqüentes do CP e auxiliar, interrompendo elaboração de peças.

g) Programa GED:

- \* dificuldade de manuseio e localização de documentos.

h) Transferência de Responsabilidades:

- \* clientes cobrando resposta de solicitações feitas a outro advogado, gerando situações embaraçosas, além de confundir e adiar o retorno;
- \* andamentos de ações desatualizados e/ou informações incompletas, impedindo o repasse de informação instantânea quando do questionamento do cliente; e,
- \* ocupação de tempo com buscas feitas para escritórios parceiros que possuem todos os dados da causa.

i) Arquivo:

- \* dificuldade na localização de documentos originais, adiando elaboração de peças.

j) Tecnologia de Informação:

- \* problemas de informática muito freqüentes, causando transtornos diários (AJ.).

k) Terceirizados: não houve relato.l) Estrutura Física:

- \* ambiente com ruídos o que dificulta a concentração;
- \* documentos impressos são extraviados, gerando nova impressão; e,
- \* ruídos na sala provocados por visitas (internos e externos) sem fins de trabalho, dificultando concentração.

m) Biblioteca: não houve relato.n) Reunião:

- \* adiamento do início, gerada por atrasos de colegas, ocorrendo interrupções e, conseqüentes retomadas de assuntos; e,
- \* explanações longas das pautas, comprometendo tempo pré-programado do restante da agenda.

**IV. Relatos do Controle Processual, Auxiliar CP e Estagiários**a) Externa Corporis: não houve relato.b) Relação com Sócios:

- \* dificuldade para coleta de assinaturas dos sócios nas peças para protocolo e em substabelecimentos, adiando saídas para distribuição.

c) Relação com Clientes: não houve relato.d) Relação com Correspondentes:

- \* quando correspondentes de Comarcas externas são os próprios cartórios e varas, não atendem telefone ou atendem com má qualidade e vontade, adiando atendimento das providências;
- \* pedido de providências de correspondentes é realizado por intermediários internos, ocasionando demora e, por conseqüência, redução do prazo de atendimento;
- \* as providências para correspondentes geralmente são urgentes e ocorrem no decorrer do dia, sendo necessária a inclusão manual na agenda do auxiliar;
- \* dificuldade de obter autorização dos correspondentes, ocasionando atraso na liberação da agenda externa para auxiliar; e,

- \* correspondentes solicitam o mesmo processo por diversas vezes, levando a novos deslocamentos.

e) Execução de Rotina:

- \* ocorrem questionamentos sobre providências, sendo que a informação está lançada no GED, gerando interrupções freqüentes;
- \* não recebe comprovantes de custas que solicitou o pagamento, sendo necessária cobrança ao setor financeiro;
- \* mudanças constantes da rotina, sem avaliação do todo, causando insegurança;
- \* na abertura de fichas de publicações ocorre de forma incompleta, gerando questionamentos futuros (auxiliar);
- \* não dispõe de todos dados necessários para abertura de fichas de peças protocoladas, sendo necessário localizar petição original para complementar (auxiliar);
- \* morosidade para atendimento nos órgãos públicos, com enfrentamento de filas e possibilidade de não atendimento (estagiários); e,
- \* dificuldade para obter contato telefônico com órgãos de comarcas externas (estagiários).

f) Controle Processual:

- \* recebimento de solicitações urgentes de providências gerando inclusão manual e necessidade de nova programação;
- \* erros na anotação de prazos e inclusão de solicitações na agenda durante o seu cumprimento, podendo passar despercebido;
- \* pedidos verbais para protocolo de peças, podendo gerar esquecimento;
- \* falta de informação do prazo fatal, ocasionando perda de prazos;
- \* peças não concluídas dentro do prazo atrasando demais atividades ou, necessário deslocar outra pessoa para protocolar;
- \* não ocorre solicitação antecipada das necessidades de procurações e substabelecimentos, gerando saídas urgentes para atendimento e causa interrupções freqüentes;
- \* pedido de procurações de clientes que não disponibilizaram original;

- \* no fechamento de agenda com advogados, não existe participação efetiva no procedimento, investindo tempo demasiado para acompanhar o advogado realizar seus procedimentos;
  - \* falta da baixa da agenda e itens pendentes ficam sem reagendamento;
  - \* imposição de prazos com mudanças repentinas para inclusão de outros prazos fatais (orientação e cobrança divergem);
  - \* atrasos na saída para protocolos, adiando demais processos subseqüentes (auxiliar);
  - \* imposição de outras atividades internas enquanto realiza fechamento da agenda, sendo considerada como atividade não necessária (auxiliar);
  - \* no fechamento de agenda com advogados não realiza atividade alguma, apenas investindo tempo de espera;
  - \* advogado não está disponível no horário estabelecido para fechamento de agenda, sendo necessária reprogramação (auxiliar);
  - \* faltam documentos/autorizações no atendimento de providências a correspondentes e são inseridas na agenda a qualquer momento, sendo necessários deslocamentos ao mesmo órgão e no mesmo dia (auxiliar);
  - \* investe tempo demasiado com deslocamentos até copiadoras dos cartórios (geralmente em outro andar) e aguardo do término da cópia;
  - \* cartório entrega declarações diferentes da solicitada, quando atendimento a pedidos de certidões, necessitando realizar novo pedido (auxiliar);
  - \* depara-se com abordagens na saída das viagens, para agendamento de mais providências, o que também ocorre quando já está no órgão e na falta de documentos, é necessário aguarda no local até recebê-los (estagiários); e,
  - \* solicitações diversas feitas todas ao mesmo tempo de diversas áreas (estagiários).
- g) Programa GED: não houve relato.
- h) Transferência de Responsabilidades:
- \* petições prontas para protocolar com avisos de falta de documentos, adiando saídas do auxiliar.
- i) Arquivo: não houve relato.
- j) Tecnologia de Informação:

- \* site indisponível para impressão de guias de pagamento de custas, sendo necessário deslocamento até cartório;
  - \* erro na impressão das guias, necessário utilizar outras máquinas; e,
  - \* sites indisponíveis para atualização de andamento de processos, sendo necessário adiar tarefa (estagiários).
- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física e Administrativa:
- \* ligações solicitadas não são realizadas no tempo necessário, gerando problemas de comunicação e realização da atividade;
  - \* recebe avisos pessoais de novo telefonema, enquanto está atendendo outras ligações; e,
  - \* ambiente com altas temperaturas e muitos ruídos, gerando desgaste e desconcentração (estagiários).
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

## **V. Relatos do Coordenador Financeiro e Auxiliar**

- a) Externa Corporis: não houve relato
- b) Relação com Sócios:
- \* participação em todo processo de pedidos administrativos que acontecem de forma desordenada, simultânea e em curto espaço de tempo como: negociações de compra, acompanhamento na elaboração de cessão; na lavratura de cessões, busca de escrituras, coleta de assinaturas, busca de dados das cessões, pedido administrativo, coordenação e orientação de coleta de certidões em cartórios antes e durante o protocolo dos pedidos;
  - \* o prazo para solicitação dos documentos societários de clientes é curto, causando cobranças de intermediários, cartórios e internos;
  - \* conhecimento de compra de precatório acontece com prazo curto para obtenção das certidões, tumultuando pedidos administrativos; e,
  - \* sócios não presentes para assinar protocolos administrativos, gerando necessidade de alterar dados ou incluir substabelecimento.
- c) Relação com Clientes:

- \* envio de guia de ICMS no prazo fatal, tumultuando saída para protocolo;
- \* recibo de guias de clientes que não tem saldo, gerando insegurança;
- \* conhecimento de compra de precatório com prazo curto para obtenção das certidões, tumultuando pedidos administrativos; e,
- \* após protocolo, recebe solicitações de confirmação e envio do protocolo a várias pessoas e áreas diferentes.

d) Relação com Correspondentes:

- \* cadeias de cessões são extensas, sendo necessário busca em diversos cartórios até completar cadeia;
- \* incoerências na descrição das cessões, fazendo pedidos e buscas desnecessárias;
- \* não consegue obter certidões por falta de assinaturas, adiando protocolos ou gerando juntadas;
- \* após protocolo, recebe solicitações de confirmação dos protocolos e pedidos de envio de saldos e protocolos repetidas vezes;
- \* contatos freqüentes de intermediários solicitando a efetuação de cobranças de pagamentos a clientes que adquiriram precatório; e,
- \* cobranças dos escritórios parceiros sobre pagamento de honorários por parte do cliente e esclarecimentos sobre forma de cálculo, programação possível de pagamento.

e) Execução de Rotina:

- \* nos deslocamentos enfrenta trânsito intenso; podendo perder prazo; e,
- \* cartórios não atendem pedidos de forma antecipada (grandes volumes), investindo alto tempo para aguardar emissão (auxiliar).

f) Controle Processual:

- \* falta de documentos que deveria ser provenientes de elaboração interna, gerando pedidos administrativos incompletos;
- \* recebe com freqüência solicitações urgentes para realização de cópias autenticadas, gerando dois deslocamentos por dia;
- \* não há especificação da quantidade de documentos quando solicitados, gerando questionamentos (auxiliar);

- × pedidos urgentes de cópia, dos quais elabora petição de solicitação e protocola junto ao órgão competente, porém, o órgão não atende dessa forma gerando desconforto na cobrança para agilização do pedido (auxiliar);
  - × solicitação de cópias de clientes de que não dispõe de documentos para anexar no pedido; gerando questionamentos para orientação (auxiliar);
  - × solicitações de cópias já disponíveis no GED, causando re-trabalho e custo (auxiliar);
  - × divergência no agendamento de petições para protocolo, com peças físicas disponíveis, necessitando realizar buscas (auxiliar); e,
  - × petições para protocolo sem a coleta de assinaturas, adiando saídas (auxiliar).
- g) Programa GED: não houve relato.
- h) Transferência de Responsabilidades:
- × recebe solicitação de informações técnicas de processos (de clientes ou escritórios externos), dos quais não tem conhecimento e no repasse aos advogados, ocorre demora no atendimento ou recebe a resposta com pedido de atender/responder ao cliente, gerando insegurança nas repostas e novos questionamentos;
  - × recebe pedido de protocolo que não sabe fazer, gerando transferência da elaboração ao CP, que normalmente não atende no dia, adiando o protocolo (auxiliar);
  - × não consegue realizar a leitura diária do DIOE;
  - × na localização de publicações diferentes das habituais, tem dificuldade em obter repostas sobre providências a tomar;
  - × não localiza todos os protocolos na Planilha MS para registro da informação e algumas publicações não possuem ficha no GED gerando insegurança sobre necessidade de acompanhamento; e,
  - × na entrega da cópia física é necessário fazer nova cópia e destacá-los novamente, re-trabalho (auxiliar).
- i) Arquivo: não houve relato.
- j) Tecnologia de Informação:
- × impressão do DIOE é ilegível e a leitura com cópia física é praticamente irrealizável, tornando-se necessário fazer anotações à parte (auxiliar).

- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

#### 4.1.2 Problemas Identificados ao Longo das Entrevistas

##### a) Externa Corporis:

- \* baixo aproveitamento da relação com atuais clientes, reduzindo captação de novos serviços; e,
- \* desconhecimento do perfil dos atuais clientes.

##### b) Relação com Sócios:

- \* falta de canal formal de comunicação e distribuição de tarefas quando do acolhimento de novos serviços e clientes;
- \* falhas ou inexistência de comunicação com advogados sobre ideal formatação das cessões de crédito;
- \* desconhecimento ou não observância da agenda diária dos advogados para distribuição de novas tarefas;
- \* falta de programação de presença de sócios no escritório;
- \* não formalização de contratos de honorários com todos os clientes; e,
- \* falta de participação nas reuniões.

##### c) Relação com Clientes:

- \* insuficiente exposição de método de trabalho ou exigências do processo;
- \* ausência de canal de comunicação com cliente, ou, não unificação dos contatos;
- \* falta de orientação sobre procedimentos relacionados e funcionalmente dependentes;
- \* falta de prognóstico das necessidades do cliente; e,
- \* relutância para atendimento a clientes.

##### d) Relação com Correspondentes:

- \* informalidade das contratações;

- \* falta de determinação de métodos e normas para contratação e absorção de serviços;
- \* aceitação das condições de intermediários sem questionamentos;
- \* assunção e absorção de responsabilidades de intermediárias; e,
- \* canal de comunicação não definido.

e) Execução de Rotina:

- \* desconhecimento das conexões das atividades executadas *versus* atividades dos solicitantes ou destinatários;
- \* inaptidão para transmitir preceitos e em obter respostas demandadas;
- \* dificuldade de organização da agenda diária;
- \* ausência de procedimentos documentados;
- \* falta de concepção das principais atividades da função para melhor estabelecimento de prioridades;
- \* realização de atividades de acompanhamento de prazos sem aproveitamento das informações; e,
- \* visão limitada do processo, sendo que cada colaborador dá importância apenas às suas tarefas.

f) Controle Processual:

- \* Existência de dois centros de controle processual e logística de distribuição (controle processual propriamente e área financeira);
- \* deslocamento da responsabilidade sobre prazos para centros de controle processual;
- \* burocratização da área de controle processual;
- \* falta de registros das informações ou inobservâncias das informações registradas;
- \* inversão de ordem dos procedimentos corretos para execução das atividades;
- \* falta de planejamento e acompanhamento preliminar das tarefas;
- \* diversos participantes do processo executando acompanhamento processual de formas e registros diferentes;
- \* grande pulverização das atividades (mobilização de todo escritório);
- \* falta de planejamento financeiro de custas para atendimento de prazos; e,

- \* problemas do CP atingem, automaticamente, a área financeira (custos ou deslocamentos).

g) Programa GED:

- \* duplicidade de controles (GED e Excel) das ações da área, acarretando ausência de informações no sistema e dependência de vários controles de prazos (inclusive manuais);
- \* programa ignorado em certas etapas do processo;
- \* falta de hábito em consultar fases anteriores do processo;
- \* a falta de treinamento para utilização produz a não apreciação do programa; e,
- \* informações não registradas permanecem em poder de pessoas.

h) Transferência de Responsabilidades:

- \* falta de divisões de funções internas e imposição de limites de áreas de serviço com correspondentes externos; e,
- \* carência de comprometimento e de empenho de algumas áreas/pessoas.

i) Arquivo:

- \* causa desagrado quando necessário fazer busca no arquivo físico;
- \* processo de desarquivamento não tem “dono”;
- \* inobservância de necessidade de uso futuro dos documentos; e,
- \* desprezo pelos documentos do arquivo processual (uso comum).

j) Tecnologia de Informação:

- \* problemas dos equipamentos (computadores, impressoras e scanner) impedem o bom funcionamento das atividades com frequência; e,
- \* indisponibilidade de sites gera deslocamentos imprevistos;

k) Terceirizados: não houve identificação

l) Estrutura Física:

- \* desconcentração, por comunicações necessárias de colegas de sala, mas que não têm relação com área atuante;
- \* dificuldades de comunicação em razão do arranjo físico; e,
- \* descentralização de áreas ou setores.

m) Biblioteca:

- \* pouco utilizada pela área; pois utilizam petições pré-formatadas e apresentam dificuldades de elaborar melhorias ou elaborar novas teses.

n) Reunião:

- \* não participação do controle processual nas reuniões;
- \* comunicação tardia ou não comunicação de decisões tomadas em reunião quando tem intervenção em outras áreas; e,
- \* não consultam outras áreas quando programam remanejamento de atividades.

#### 4.2 PROCESSO DA ÁREA DE CONTENCIOSA ESPECIAL

Engloba a área de Contencioso de ações judiciais especiais. Atua na área aduaneira em processo de liberação de mercadorias e desembaraço aduaneiro e na defesa de autuações fiscais (tributárias e ambientais).

De acordo com o levantamento dos fluxos de trabalho, a prestação de serviços dessa área abrange, aproximadamente, 36 atividades, atendidas por alguns setores da organização. No anexo III segue mapa da respectiva área.

Como já descrito no processo da área contenciosa, clientes novos ou de novas áreas são atendidos pelos sócios, que, mediante o relato de situação, fazem análise e fornecem retorno prévio ao cliente. Iniciam a negociação de honorários e, tão logo aprovado pelas partes formalizam-no via contrato.

De posse de mais informações, o sócio estuda o caso mais detalhadamente e pesquisa o assunto, elaborando projeto que envolve solução(ões) possível, risco(s) envolvido(s) e possibilidade de resultado, baseado na experiência e no conhecimento. Este projeto é apresentado para cliente, para que esse tenha conhecimento de possíveis riscos e autorize o prosseguimento da ação.

De acordo com solução *versus* risco escolhida pelo cliente, o sócio elabora a petição e a envia para protocolo. Se durante a elaboração da petição ocorre necessidade de juntar documentos para comprovação ou, mesmo complementos de relatos dos fatos, solicita diretamente ao cliente.

Dependendo do caso, o sócio pode repassar elaboração da petição para advogado interno, relatando caso e estratégia processual a ser seguida. O advogado avalia e estuda o caso, pesquisa jurisprudência e elabora a peça. No caso de dúvidas, solicita orientação ao sócio e, igualmente, necessitando de documentos, contata o cliente. Envia a peça para correção, realiza alterações necessárias e

solicita protocolo mediante autorização do sócio. O protocolo é solicitado ao controle processual ou, dependendo do caso, o advogado o realiza.

As providências externas e protocolos direcionados ao controle processual, igualmente como descrito no processo da área contenciosa, são filtrados, classificados, atendidos de acordo com o local das providências e, os retornos e atendimentos são lançados no GED, e, documentos entregues aos advogados após digitalização.

Sócios e advogados fazem acompanhamento do processo, seja via internet, telefone e ou relatórios. Também, há possibilidade de deslocamento até órgãos públicos em que processo tramita, para diligências pessoais.

O acompanhamento processual é contínuo, podendo ocorrer simultaneamente pedidos de providências que auxiliem na agilização do processo, podendo ser atendidas pelo CP e auxiliar, estagiários ou mesmo pelo advogado.

Durante todo o processo ocorre o acompanhamento de prazos por meio de publicações de diários judiciais, acompanhamento pessoal, agendas e providências gerando novas petições.

Quando o cliente solicita posição das suas ações, há possibilidade de atendê-lo pessoalmente, ou, mediante envio de relatório. Caso seja necessário relatório, o sócio solicita elaboração, quando todos os andamentos dos processos são atualizados pelo estagiário. Para obtenção dessas informações, fará todo procedimento necessário, seja via internet, telefone ou deslocamento até o órgão competente. Alguns relatórios são encaminhados para o coordenador financeiro providenciar a atualização do valor das causas que também serão atualizadas no GED. O relatório, então, é emitido e enviado para análise e correção. O coordenador da área Consultiva avalia o relatório, podendo solicitar avaliação conjunta do advogado. Solicita, também, a elaboração de carta resumo ao auxiliar financeiro que reproduz carta e envia para correção. Depois de emitido e digitalizado é enviado ao advogado do contencioso responsável pela carteira, que o transmite para o cliente. O estagiário faz controles necessários e arquiva o relatório físico.

Caso o cliente possa ou queira ser atendido pessoalmente, o sócio pede atualização dos andamentos dos processos ao advogado e informa-se a sobre as

movimentações. Atende o cliente, seja via telefone ou pessoalmente e, também, pode solicitar que advogado o atenda.

Em casos específicos, pode ocorrer necessidade de comparecimento a julgamentos e audiências - conhecido por meio de publicações – para defesa das causas do cliente por meio de sustentação oral. O processo segue andamento até sentença final, sempre ocorrendo acompanhamento de prazos, defesas, providências e despachos.

#### 4.2.1 Problemas que Ocorrem na Área Contenciosa Especial

##### I. Relatos dos Sócios

###### a) Externa Corporis:

- \* redução do número de clientes novos, vinculado à concorrência acirrada na área tributária, ofertas de planejamentos tributários extraordinários, demoras para obter respostas do judiciário, resistência natural em “abrir” ações judiciais;

###### b) Relação com Sócios: não houve relato.

###### c) Relação com Clientes:

- \* dificuldades e demora na obtenção de provas para defesa de ações de clientes; e,
- \* entrega de notificações próximas ao prazo fatal para protocolo da defesa.

###### d) Relação com Correspondentes: não houve relato.

###### e) Execução de Rotina:

- \* falta de acompanhamento preventivo das ações judiciais, sendo necessário requerer o ato;
- \* demora para recebimento de peças para correção, quando repassa a elaboração; e,
- \* falta de realização de despachos como meios de agilizar os processos sendo necessário fazer o pedido.

###### f) Controle Processual:

- \* falta de informações atuais sobre processos e centralização das informações com os advogados, gerando demora na obtenção dos mesmos.

###### g) Programa GED: não houve relato.

- h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.
- i) Arquivo: não houve relato.
- j) Tecnologia de Informação: não houve relato.
- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

## II. Relatos dos Advogados

- a) Externa Corporis: não houve relato.
- b) Relação com Sócios:
  - \* recebimento de informações incompletas sobre casos de clientes gerando retrabalhos e reconsultas;
  - \* mensuração de urgência não é adequada, pois na solicitação de preparação de peça o prazo é reduzido e a correção é demorada; e,
  - \* solicitações pessoais e verbais (em grande quantidade) são superiores aos prazos da agenda.
- c) Relação com Clientes: não houve relato.
- d) Relação com Correspondentes: não houve relato.
- e) Execução de Rotina:
  - \* não atendimento por parte de Juízes ou desembargadores quando da realização de despachos e enfrentamento de filas em órgãos públicos.
- f) Controle Processual: não houve relato.
- g) Programa GED:
  - \* estações do GED esgotadas, para registro de andamento de processos.
- h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.
- i) Arquivo: não houve relato.
- j) Tecnologia de Informação: não houve relato.
- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

#### 4.2.2 Problemas Identificados ao Longo das Entrevistas

a) Externa Corporis:

- \* baixo aproveitamento da relação com atuais clientes, reduzindo captação de novos serviços;
- \* desconhecimento do perfil dos atuais clientes;

b) Relação com Sócios:

- \* falta de canal formal de comunicação e distribuição de tarefas quando do acolhimento de novos serviços e clientes;
- \* desconhecimento ou não observância da agenda diária dos advogados para distribuição de novas tarefas; e,
- \* não formalização de contratos de honorários com todos os clientes.

c) Relação com Clientes:

- \* uso freqüente da informalidade;
- \* não compreensão da importância dos relatórios; e,
- \* ausência de preventivo nas ações.

d) Relação com Correspondentes: não houve identificação.

e) Execução de Rotina:

- \* informalidade na execução das tarefas;
- \* ausência de registros e programação com uso GED;
- \* inaptidão para transmissão de preceitos e em obter respostas demandadas;
- \* dificuldade para organização da agenda diária;
- \* descentralização e desvinculação da logística de distribuição processual;
- \* ausência total de procedimentos documentados;
- \* falta de concepção das principais atividades da função para melhor entendimento das prioridades;
- \* confecção de relatórios é separada em várias fases, causando variadas transferências e paradas; e,
- \* manutenção das informações dos clientes em e-mail's.

f) Controle Processual:

- \* subutilização da área para auxiliar na logística e acompanhamentos;

- \* falta de registros das informações ou inobservâncias das informações registradas;
  - \* inversão de ordem dos procedimentos normais e certos para execução das atividades;
  - \* desconhecimento das ações em andamento; e,
  - \* falta de planejamento financeiro de custas para acompanhamento de prazos.
- g) Programa GED:
- \* pouco uso e conseqüente dificuldade de acesso;
  - \* programa ignorado em certas etapas do processo;
  - \* a falta de treinamento para utilização produz a não apreciação do programa; e,
  - \* informações não registradas permanecem em poder de uma pessoa.
- h) Transferência de responsabilidades: não houve identificação.
- i) Arquivo:
- \* grande parte do arquivo (do processo que está atuando) permanece em poder do executor, dificultando acesso caso necessário.
- j) Tecnologia de Informação:
- \* problemas de equipamentos (computadores, impressoras e scanner) impedem o bom funcionamento das atividades com freqüência.
- k) Terceirizados: não houve identificação.
- l) Estrutura Física:
- \* desconcentração, por comunicações necessárias de colegas de sala, mas que não têm relação com área atuante; e,
  - \* descentralização da área ou setor.
- m) Biblioteca: não houve identificação.
- n) Reunião:
- \* falta de reuniões da área.

#### 4.3 PROCESSO DA ÁREA DE CONSULTORIA

Área de consultoria estuda, elabora e encaminha pareceres; desenvolve pesquisas e analisa casos e legislação; elabora e revisa contratos e orienta processos de cunho comercial e societário de acordo com as necessidades e

solicitações dos clientes. É composta pelos núcleos consultivos *extra e intra-company*.

De acordo com levantamento dos fluxos de trabalho, a prestação de serviços dessa área abrange aproximadamente 15 atividades como demonstrado no Mapa do Processo do anexo IV.

Repete-se nesse processo a forma de contratação de clientes, sem a participação do coordenador da área. Aprovado pelas partes, cliente pode fazer consultas a qualquer momento, sem limite de quantidades ou variedades de assunto.

No recebimento da consulta, o coordenador da área avalia o assunto e o classifica por grau de dificuldade. De acordo com a complexidade, procede com a elaboração ou encaminha para o advogado, estagiário ou sócio contábil. Esse procedimento, independente de quem o realize, segue a mesma seqüência, que envolve avaliação do assunto, pesquisa de legislação, jurisprudência, doutrina e elaboração de um parecer. Advogado e estagiário enviam parecer ou documento elaborado ao coordenador para correção e, após, é enviado para o cliente.

Caso a consulta do cliente envolva necessidade de esclarecimentos de algum procedimento de órgão público, o estagiário coleta informações mediante deslocamento até os órgãos e a resposta dá-se via parecer/opinião legal igualmente.

Algumas solicitações que envolvem reorganização societária ou atos de movimentação societária podem necessitar de realização de protocolos administrativos. Após agendamento via *follow-up*, o coordenador transmite solicitação ao estagiário que se desloca até o órgão público respectivo (caso o órgão permita, agenda previamente) e encaminha solicitações. Quando não for possível obter documento no ato, protocola e agenda retirada, volta ao escritório e programa a busca do documento via *follow-up*, avisando o coordenador e o cliente. Quando obtiver o documento, digitaliza-o e envia-o por e-mail para o cliente e o coordenador.

Tratando-se de Atos Societários (existe controle específico desses documentos), o estagiário procede com abertura de ficha no GED e associação do documento. Comanda a migração de dados (transmissão via internet) dessas, para o cliente, solicita gravação de um CD contendo todos os documentos anexados e imprime o relatório das fichas existentes no escritório. Desloca-se até o cliente, onde

comanda a baixa da migração enviada, confere as fichas salvas com relatório emitido e procede com a associação dos documentos nas novas fichas migradas.

A obtenção de CND's faz parte do atendimento ao cliente. Na solicitação ou mediante controle de CND's, o coordenador solicita a obtenção ao advogado ou ao estagiário. Ambos seguem o mesmo procedimento que abrange: tentativa de obtenção via site do órgão; a não obtenção automática pressupõe a existência de débito. Neste caso, ocorre a solicitação de procuração do cliente, liberando acesso aos seus dados e deslocamento até o órgão para emissão de extrato de pendências. Esse é enviado para o cliente, que deve proceder com o pagamento ou a localização dos pagamentos. Comprovantes são remetidos ao escritório, o advogado ou estagiário deslocar-se-ão ao órgão e com apresentação dos comprovantes solicitarão baixo dos débitos e emissão de CND. Essa é enviada ao cliente e o estagiário atualizará tabela de CND's com datas dos novos vencimentos para acompanhar novas emissões.

#### 4.3.1 Problemas que Ocorrem na Área Consultiva

##### I. Relatos dos Sócios

- a) Externa Corporis: não houve relato.
- b) Relação com sócios: não houve relato.
- c) Relação com clientes: não houve relato.
- d) Relação com correspondentes: não houve relato.
- e) Execução de Rotina:
  - \* pesquisas de jurisprudências e legislação podem resultar em várias interpretações e levar a várias direções e nesses casos apresenta as possibilidades e riscos de cada uma aos clientes, deixando a decisão final por conta do mesmo;
- f) Controle Processual: não houve relato.
- g) Programa GED: não houve relato.
- h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.
- i) Arquivo: não houve relato.
- j) Tecnologia de Informação: não houve relato.

- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

## II. Relatos do Coordenador da Área Consultiva

- a) Externa Corporis: não houve relato.
- b) Relação com Sócios:
  - \* dificuldade de instituir e estruturar formalmente a área, tendo em vista a pouca rentabilidade financeira e, por conseqüência, a desvalorização pelos sócios que não percebem valor e necessidade da área; e,
  - \* nem sempre o sócio repassa as demandas, atrasando atendimentos.
- c) Relação com Clientes:
  - \* relação personalíssima, normalmente sem clareza.
- d) Relação com Correspondentes:
  - \* prestação de serviços de baixa qualidade (nas solicitações).
- e) Execução de Rotina:
  - \* procedimento manual de distribuição de atividades e o não registro de solicitações impossibilitam avaliação do volume de trabalho;
  - \* em razão de consultas de assuntos variados, complexos e em grandes volumes diários, é necessário nível de conhecimento alto dos envolvidos para atender solicitações e o coordenador sente dificuldade em repassar pedidos do cliente, pois, os atuantes da área têm limitações técnicas e de *know-how*, assim absorve a maioria dos pedidos;
  - \* quando envolve o contencioso, sofre com carências de informações atuais dos processos e demora em obtê-los;
  - \* falta de acompanhamento preventivo das ações judiciais;
  - \* respostas evasivas e sem transparência; e,
  - \* retóricas de escusas.
- f) Controle Processual:
  - \* impossibilidade de incluir providências na agenda do CP para o mesmo dia; e,

- \* retirada de auxiliar de consultoria da função para atender providências imediatas.
- g) Programa GED: não houve relato.
- h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.
- i) Arquivo: não houve relato.
- j) Tecnologia de Informação: não houve relato.
- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

### **III. Relatos do Advogado e Estagiário**

- a) Externa Corporis: não houve relato.
- b) Relação com Sócios: não houve relato.
- c) Relação com Clientes:
  - \* ocorrência do pedido de CND no último prazo; e,
  - \* falta de documentos do cliente que possibilitem consultas nos órgãos públicos, adiando atendimento das solicitações (idem Estagiário).
- d) Relação com Correspondentes: não houve relato.
- e) Execução de Rotina:
  - \* morosidade no enfrentamento de filas em órgãos públicos (idem Estagiário).
- f) Controle Processual: não houve relato.
- g) Programa GED:
  - \* durante o procedimento de migração de dados do GED do escritório para o cliente, podem ocorrer conflitos no momento do envio; e,
  - \* GED é deficiente pois, não envia anexos das fichas gerando retrabalho para associá-los novamente no GED do cliente.
- h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.
- i) Arquivo:
  - \* pastas de arquivo esquecidas e soltas nas mesas e bancada da sala.
- j) Tecnologia de Informação:

- × problemas de Internet durante a realização de pesquisas de jurisprudências, legislações e procedimentos para elaboração de pareceres; e,
  - × fios soltos e desorganizados na ilha de trabalho.
- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física:
- × ruídos externos (altos) e temperaturas elevadas; e
  - × não funcionamento da cortina.
- m) Biblioteca:
- × desatualização dos livros da biblioteca interna para auxiliar nas elaborações.
- n) Reunião: não foram relatos problemas desse tipo.

#### 4.3.2 Problemas Identificados ao Longo das Entrevistas

- a) Externa Corporis: não houve identificação.
- b) Relação com Sócios: não houve identificação.
- c) Relação com Clientes: não houve identificação.
- d) Relação com Correspondentes: não houve identificação.
- e) Execução de Rotina: não houve identificação.
- f) Controle Processual: não houve identificação.
- g) Programa GED:
- × pouco uso e conseqüente dificuldade de acesso; e,
  - × controle trabalhoso de atos societários sem conhecer real uso da ferramenta.
- h) Transferência de Responsabilidades: não houve identificação.
- i) Arquivo: não houve identificação.
- j) Tecnologia de Informação: não houve identificação.
- k) Terceirizados: não houve identificação.
- l) Estrutura Física:
- × descentralização da área ou setor.
- m) Biblioteca: não houve identificação.
- n) Reunião: não houve identificação.

#### 4.4 PROCESSO DA ÁREA ADMINISTRATIVA

Área Administrativa e Financeira atua em várias atividades, apoiando processos principais, a fim de garantir o adequado suporte aos serviços jurídicos prestados pelos sócios e advogados.

No anexo V segue mapa desse processo e suas atividades são realizadas como descrito a seguir:

Para manutenção da sociedade empresarial de advogados, os sócios elaboram e alteram, quando necessário, documentos societários, além de orientarem e avaliarem documentos contábeis, elaborados por escritório contábil terceirizado.

Para conservação da saúde financeira da sociedade, os sócios elaboram estratégias administrativo-financeiras para o êxito da atividade. Ainda, para atender clientes com destreza, ocorre acompanhamento e avaliação das equipes de trabalho e, quando necessário, são gerenciadas alterações no quadro de pessoas, sob orientação do coordenador geral para recrutamento e seleção de candidatos, realizado com auxílio do coordenador financeiro via agências de empregos. Após avaliação e aprovação do candidato, é formalizada a contratação, seguindo procedimentos internos e legais necessários.

Ocorre simultaneamente à prestação de serviços jurídicos, o acompanhamento de atendimento a prazos com a qualidade processual requisitada pelos sócios, realizado pelo coordenador geral, que observa e avalia as dificuldades de logística processual interna, elaborando procedimentos com o objetivo de melhorar a execução das atividades, além de acompanhar a aplicação desses.

Para identificar problemas processuais ou divulgar novos procedimentos, o coordenador geral, em conjunto com coordenador da área contenciosa, valem-se da reunião semanal com advogados, onde também são discutidas e comunicadas novas estratégias processuais, além de remanejamento de atividades (de todo escritório) conforme acúmulo de tarefas.

Durante o andamento processual das ações ocorre a necessidade de pagamento de custas judiciais. Essas são solicitadas pelo CP ou estagiários e podem ser pagas, via boleto bancário, pelo coordenador financeiro, via depósitos

bancários, pelo auxiliar financeiro ou de digitalizador (conforme por dias da semana), ou ainda, pelos próprios estagiários e auxiliar de controle processual quando do deslocamento a órgãos públicos. Nesse caso, ocorre abertura de lote financeiro via GED para as respectivas pessoas e ao seu retorno sucedem o fechamento destes lotes, que envolve lançamento das custas, entrega de recibos e Notas Fiscais (NF) para área financeira, que faz a conferência. No caso de custas via boleto, o lançamento das custas é realizado pelo auxiliar financeiro e a conciliação pelo coordenador.

Na medida em que vão acumulando custas de clientes, o auxiliar financeiro separa as notas e recibos e procede com seu faturamento para emissão de Nota de Débito (ND), enviando-as aos clientes.

Conforme solicitações e orientações específicas dos sócios ou mesmo na medida em que ocorre a prestação de serviços, o coordenador financeiro agenda emissão de Notas Fiscais para o auxiliar financeiro, que faz o lançamento e emissão, via GED financeiro e as despacha para os clientes.

Identificando créditos na conta corrente bancária, o coordenador financeiro avalia e identifica depositantes e comanda baixa do débito, via GED financeiro. Sendo o crédito referente a pagamento de honorários, preenche controle específico de cálculo de impostos (para obter valor líquido dos honorários), procede com a conciliação bancária e, faz a retenção dos valores dos impostos da conta-corrente para a conta investimento, permanecendo aplicados até a data de vencimento dos impostos.

Ocorrendo a necessidade de despacho de documentos físicos, o auxiliar financeiro elabora cartas para manter registro e produz correspondências para despacho, via correio, conforme especificações do solicitante.

O escritório disponibiliza um veículo para agilizar providências em comarcas externas, cartórios e órgãos públicos mais afastados e, o auxiliar financeiro toma medidas necessárias para sua conservação e manutenção física, além de proceder o controle e a cobrança dos deslocamentos.

A compra de materiais de expediente e a contratação de serviços pode ter seu princípio com os sócios, coordenador geral, coordenador financeiro ou secretária. No recebimento das Notas Fiscais de compras e/ou serviços, o

coordenador financeiro solicita lançamentos no contas a pagar e, quando do pagamento, executa a baixa do débito fazendo a conciliação bancária.

O pagamento da prestação de serviços da equipe é realizado pelo coordenador financeiro, de acordo com tipo de contratação (via CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, e, estagiários via contrato de centros de estudantes e autônomos prestadores de serviços).

Ao final de cada mês, o coordenador financeiro presta contas aos sócios sobre a movimentação financeira, mediante relatório específico contendo contas pagas e honorários recebidos. Documentos resultantes do fechamento mensal são enviados para o escritório contábil terceirizado, junto com os relatórios de movimentação de caixa, da conta bancária, extrato bancário e relatório de Notas Fiscais emitidas.

Durante todo o processo de trabalho há necessidade de comunicação, seja com clientes, fornecedores, escritórios parceiros, órgãos públicos, entre outros, executada pela secretária que também recepciona clientes e fornecedores, gerenciando a sala de reuniões. Auxilia, também, na coleta, distribuição e organização de correspondências, recados, organização de livros da biblioteca e descarte de cópias.

Para que as informações estejam disponíveis e atualizadas, os agentes de coleta lançam as informações nas fichas dos respectivos processos, possibilitado pelo digitalizador e auxiliar de controle processual que cadastram fichas de processos no sistema GED. Caso haja documento de comprovação, ocorre a digitalização e associação do mesmo na respectiva ficha.

Os documentos físicos são destinados ao arquivo, seja processual que é mantido e organizado pelo digitalizador/arquivista ou seja administrativo que é mantido e organizado pelo auxiliar financeiro. Para cópia de processos para instruir peças, digitalizador/arquivista ou auxiliar de controle processual realizam cópia interna.

Para acompanhamento de mercado e melhoria do trabalho interno, os coordenadores geral e financeiro realizam buscas por inovações e melhorias. O coordenador financeiro realiza pesquisas, compara com situação atual e apresenta

para sócios para avaliação e aprovação. Caso o projeto seja aprovado, providencia a implantação e, se necessário, treinamento dos integrantes.

#### 4.4.1 Problemas que Ocorrem na Área Administrativa

### I. Relatos dos Sócios

- a) Externa Corporis: não houve relato.
- b) Relação com Sócios: não houve relato.
- c) Relação com Clientes: não houve relato.
- d) Relação com Correspondentes: não houve relato.
- e) Execução de Rotina:
  - \* relatam limitações técnicas pessoais para gerenciamento do escritório;
  - \* dificuldade para atribuição de metas, causando dependência de outras pessoas para obtenção dos resultados esperados; e,
  - \* falta de planejamento financeiro a longo prazo limita o planejamento financeiro pessoal podendo resultar em falta de clareza ou não distinções patrimoniais pessoais e empresariais.
- f) Controle Processual: não houve relato.
- g) Programa GED: não houve relato.
- h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.
- i) Arquivo: não houve relato.
- j) Tecnologia de Informação: não houve relato.
- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

### II. Relatos do Coordenador Geral

- a) Externa Corporis: não houve relato.
- b) Relação com Sócios:
  - \* Sem definição de metas.
- c) Relação com Clientes:

- \* desconhecimento dos clientes.

d) Relação com Correspondentes:

- \* falta de pesquisa e obtenção de correspondentes com responsabilidade nas comarcas externas; e,
- \* relação de amizade na indicação de correspondentes, prejudicando o atendimento.

e) Execução de Rotina:

- \* falta de tempo para realização de auditoria com maior frequência e semi-implantação da padronização, prejudicando a implantação de procedimentos e acarretando resistências a mudanças de hábitos;
- \* dificuldade de auto-gerenciamento dos colaboradores para melhorar o próprio processo, além de, perceber falta de atenção e de comprometimento dos envolvidos; e,
- \* resistência a alteração nos processos, que com a falta de formalização das rotinas resulta em perda dos procedimentos.

f) Controle Processual:

- \* falta de organização e visão do todo é limitada, prejudicando a área;
- \* dificuldade de gerenciamento e comunicação, causando conflitos,
- \* falta de experiência forense, limitando auxílio interno;
- \* imaturidade – insatisfação pessoal extrapola o profissional; e,
- \* descrédito.

g) Programa GED:

- \* falta treinamento com pessoa habilitada; e,
- \* é subutilizado, gerando retrabalho.

h) Transferência de Responsabilidades:

- \* elaboração de relatórios do contencioso, reduzindo tempo de atendimento a própria área; e,
- \* constante auditoria quanto ao atendimento do cliente.

i) Arquivo:

- \* falta de espaço físico, para melhor organização;
- \* volume do passado mal administrado, ocupando grande espaço físico;

- × indefinição dos sócios quando a real necessidade de manter arquivo físico nas pastas ou em arquivo morto gerando dúvidas;
  - × falta de procedimento escrito dificultando atividade do arquivista; e,
  - × falta de pastas adequadas.
- j) Tecnologia de Informação:
- × estrutura de apoio mal dimensionada; performance insuficiente causando insatisfação interna.
- k) Terceirizados:
- × não existe padronização de contratações.
- l) Estrutura Física:
- × espaço físico limitado; e,
  - × atual estrutura prejudica a comunicação interna, causando desconcentração e deslocamentos freqüentes.
- m) Biblioteca:
- × falta de procedimento e de formalidade para controle das obras, aquisições e empréstimos, ocorrendo a perda das obras.
- n) Reunião:
- × constância e repetição dos temas.

### **III. Relatos pelo Coordenador Administrativo-Financeiro**

- a) Externa Corporis: não houve relato.
- b) Relação com Sócios:
- × não recebimento de todos os contratos de honorários formalizados com clientes, não possibilitando cobranças no prazo previsto;
  - × demora ou não ocorrência de avaliação ou aprovação de melhorias sugeridas;
  - × dificuldade em obter assinatura para reservas de saques e, em cheques, adiando atividades ou gerando deslocamentos imprevistos;
  - × movimentação particular de sócios gera distúrbios nas contas durante o mês;
  - × não recebimento de orientação sobre como proceder com o fechamento monetário mensal, inviabilizando a programação de um caixa seguro;
  - × dificuldade para obter extrato de contas bancárias do escritório para envio ao contador; atrasando as atividades desses;

- \* faltam informações dos faturamentos particulares (contrato social prevê e permite faturamentos individuais por sócios), o que altera controle de impostos e fechamento mensal;
  - \* solicitações de antecipações de dividendos a todo recebimento de honorários particulares;
  - \* orientações para tratamentos diferentes sobre retenção de alguns honorários, gerando controles extras;
  - \* pedidos particulares de sócios, demandam alto investimento de tempo em buscas, subtraindo o tempo das atividades normais da função; e,
  - \* pedidos particulares envolvendo pagamentos geram perda de tempo do auxiliar no atendimento das tarefas rotineiras;
- c) Relação com Clientes: não houve relato.
- d) Relação com Correspondentes: não houve relato.
- e) Execução de Rotina:
- \* impossibilidade de realizar mais pesquisas para melhoria de processos internos;
  - \* impossibilidade de dedicação integral para fechamento mensal – rateio;
  - \* treinamento a novos integrantes da equipe é limitado em razão do tempo e da necessidade de atender demais atividades rotineiras;
  - \* falta de conhecimento técnico em determinadas áreas para dar melhor suporte aos colegas;
  - \* solicitações de emissão de cheques para pagamento de custas recebidas de forma ‘parcelada’ gerando necessidade de interromper sócios várias vezes;
  - \* contas vencidas recebidas com atraso, impossibilitando pagamento *on-line*;
  - \* lançamento incorreto das contas no GED impossibilitando conciliação dentro do prazo adequado;
  - \* lançamentos de débitos direto na conta bancária sem recebimento do documento demandando buscas para adequada conciliação; e,
  - \* alto tempo investido para contagem e separação de moeda em espécie para pagamento da folha salarial.
- f) Controle Processual:

- \* não recebimento de informações sobre antecipações de custas solicitadas por colegas e, só sabendo quando necessário pagamento do mesmo.
- \* não existe programação das custas a pagar dificultando o planejamento financeiro;
- \* vários pedidos de pagamentos e transferências diárias gerando vários acessos ao banco;
- \* mudanças repentinas da rotina de trabalho para atender prazos urgentes não programados da área contenciosa; e,
- \* programação de saída do auxiliar sem opções de remanejamento ou adaptação a agenda já existente.

g) Programa GED:

- \* controle para fechamento mensal é feito manualmente, via Excel, quando são digitados todos dados das despesas e receitas;
- \* para conservar montante relativo aos impostos é realizada retenção antes do repasse aos sócios e esse método exige controle separado, pois, o sistema não permite tal cálculo; e,
- \* geração de controles extras para conciliar conta bancária de investimento e para conciliação final trimestral utilizando o controle da contabilidade para fazer a divisão de impostos dos honorários e classificá-los por sócio responsável, de acordo com divisão de honorários.

h) Transferência de Responsabilidades:

- \* pedidos de orientações freqüentes da secretária sobre secretariado; e,
- \* necessário fazer atendimento telefônico com freqüência para cobrir ausências da recepcionista.

i) Arquivo: não houve relato.

j) Tecnologia de Informação:

- \* dificuldade em obter respostas e atendimento do serviço de informática.

k) Terceirizados:

- \* Realização de cópias e controles de documentos para maior segurança (gerando arquivo interno sem previsão);
- \* questionamentos e solicitações por parte da contabilidade sobre pagamentos diversos e vias de NF's de compras e despesas já enviadas;

- \* impossibilidade de reter impostos de todas as NF's, quando o valor do imposto é menor que o contrato da conta investimento permite;
- \* agências de emprego não fazem recrutamento completo enviando candidatos sem o perfil desejado;
- \* registros e orientações de informações incorretas da contabilidade no momento do desligamento de funcionários;
- \* dificuldade de identificar pagadores para conciliação de contas a receber, já que o processo é via depósito bancário, demandando grande tempo e incerteza na baixa correta; e,
- \* gerenciador financeiro fora do ar quando necessário.

l) Estrutura Física:

- \* não tem privacidade para elaboração e separação dos valores da folha;
- \* comprovantes impressos são extraviados ou desordenados na impressora;
- \* questionamentos freqüentes sem relação ou propósito com a função; interrompendo o raciocínio a todo o momento; e,
- \* uso e ocupação inadequada da bancada (local de trabalho).

m) Biblioteca: não houve relato.

n) Reunião: não houve relato.

#### **IV. Relatos do Auxiliar Financeiro**

a) Extra-Corporis: não houve relato.

b) Relação com Sócios: não houve relato.

c) Relação com Clientes: não houve relato.

d) Relação com Correspondentes: não houve relato.

e) Execução de Rotina:

- \* enfrentamento de filas bancárias quando necessário pagar conta vencida ou depósito de valores acima do máximo permitido – demora no atendimento;
- \* movimentação de valores (depósitos e saques) gerando grande risco;
- \* deslocamentos e redeslocamentos desnecessários para atendimento de novas solicitações para o mesmo dia;
- \* dificuldades para fazer lançamento de custas todos os dias; adiando tarefa; e,
- \* dificuldade de gerar ND diariamente ocasionando acúmulos.

f) Controle Processual:

- \* quando da realização de atividades bancárias, depara-se com contas incorretas, tomando tempo para correções ou recebimento de novas orientações;
- \* inexistência de programação do uso do carro; não ocorrem avisos ou acompanhamento de colegas sobre necessidade de abastecimentos e não há colaboração com a limpeza do mesmo;
- \* Falta de informações que possibilitem lançamentos do conta-corrente de clientes gerando questionamentos; e,
- \* grande volume de custas que não podem ser faturadas pois comprovante ainda não retornou do trâmite de CP.

g) Programa GED:

- \* quando da antecipação de valor de custas pelo cliente é necessário realizar faturamento pela diferença, porém ND consta o valor total, sendo necessário fazer correção ou informar o cliente mediante carta para que possa entender a situação.

h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.i) Arquivo: não houve relato.j) Tecnologia de Informação:

- \* Problemas para a emissão de Notas Fiscais com impressora, que enrosca e rasga a NF implicando em constantes anulações e novas impressões.

k) Terceirizados: não houve relato.l) Estrutura Física:

- \* desaparecimento das ND's impressas, gerando nova emissão;
- \* ocorre impressão de outros documentos sobre formulário de NF's;
- \* não existe local adequado para classificação dos documentos do arquivo, pois a mesa é pequena e na bancada não há cuidado com documentos expostos;
- \* espaço no arquivo é limitado;
- \* gavetas de arquivo estão em péssimo estado para o manuseio seguro;
- \* interrupções diversas e freqüentes sobre questionamentos de localização de impressoras, de pessoas, recepção e telefone, etc.; e,

\* uso da bancada como área comum, deixando e retirando materiais de uso pessoal.

m) Biblioteca: não houve relato.

n) Reunião: não houve relato.

## V. Relatos da Secretária/Recepcionista

a) Externa Corporis: não houve relato.

b) Relação com Sócios: não houve relato.

c) Relação com Clientes: não houve relato.

d) Relação com Correspondentes: não houve relato.

e) Execução de Rotina:

- \* não tem comprovação de entrega de correspondências após distribuição, e em caso de extravio, não comprova entrega;
- \* dificuldades para fazer triagem de informações e forma de atendimento adequada quando recebe visitas;
- \* não conhece que dados precisa coletar quando o visitante não é cliente do escritório e busca atendimento pessoal;
- \* não sabe como proceder quando o visitante chega sem agendamento prévio, ainda mais quando esse não pode ser recebido;
- \* documentos para fax não vêm com indicação do destinatário gerando abordagens a colegas;
- \* a organização da biblioteca gera distanciamento do telefone, que necessita de atendimento constante;
- \* ligações socilicitadas com os dados incompletos ou diferentes do constante no cadastro que utiliza para consultas;
- \* dificuldade em completar ligação nos contatos junto a órgãos públicos;
- \* grande acúmulo de papel e pouco tempo disponível para descarte;
- \* na compra de passagens aéreas, recebe solicitações próximas à saída, dificultando a localização de vôos gerando dúvidas, reconsultas e informações incompletas;
- \* dificuldade de atendimento ao cliente que contata advogado em viagem em razão dos inúmeros contatos e questionamentos;

- \* acompanhamento da compra de material para copa/cozinha não é confiável, e, o mercado mais próximo não disponibiliza todos os produtos necessários, além de ser necessário fazer compra no horário de intervalo;
- f) Controle Processual: não houve relato.
- g) Programa GED:
- \* não tem acesso disponível quando necessário.
- h) Transferência de Responsabilidades:
- \* recebe pedidos de envio de fax próximos do horário fatal para atender prazos processuais e quando de ligações para órgãos públicos têm dificuldade em: conseguir sinal para envio; alguns órgãos de comarcas externas não possuem fax, assim é necessário ligar para a OAB da cidade, passar fax e solicitar entregas; órgãos públicos não recebem mais de 10 folhas por fax, sendo necessário solicitar classificação de folhas mais importantes; não obtém informações confiáveis sobre recebimentos; a maioria dos documentos não vem com indicação do destinatário;
  - \* na entrega do fax de acordo com carteira de clientes recebe pedidos de entrega para outros colegas;
  - \* no atendimento ao telefone recebe insistente pedidos de clientes para atendimento, com longos relatos da situação processual;
  - \* recados não atendidos geram novo contato do cliente que questiona do não atendimento;
- i) Arquivo: não houve relato.
- j) Tecnologia de Informação:
- \* *Outlook* com problemas na localização de cadastros existentes.
- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física:
- \* limpeza prestada por terceirizada não é satisfatória gerando novas solicitação;
  - \* reuniões ou visitas marcadas não são comunicadas, impedindo o bom atendimento e a disponibilização de locais; e,
  - \* cafeteira não funciona corretamente e há desordem durante uso da cozinha.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

## VI. Relatos do Arquivista/Digitalizador

- a) Extra-Corporis: não houve relato.
- b) Relação com Sócios: não houve relato.
- c) Relação com Clientes: não houve relato.
- d) Relação com Correspondentes: não houve relato.
- e) Execução de Rotina:
  - \* Não há formulário de solicitação nos documentos recebidos para digitalização ou preenchidas incompletamente gerando questionamentos;
  - \* solicitações de digitalização urgentes para envios por e-mail, interrompendo o fluxo normal trabalho;
  - \* nome do documento destacado no próprio (sublinhado), necessitando ser ocultado antes da digitalização;
  - \* cliente especificado só com parte do nome, quando no cadastro podem existir outros com a mesma parte do nome;
  - \* destino de documentos não informado, devolvendo-os para solicitante;
  - \* entregas de documentos para arquivo são feitas pessoalmente pelo solicitante, interrompendo trabalho rotineiro (objetivo é a orientação de abertura e local armazenamento);
  - \* dificuldade no preenchimento de ficha de identificação para abertura de pasta;
  - \* documento de novos clientes fora do local correto de arquivamento (abertura de pastas), investindo tempo na busca da pasta;
  - \* documentos não identificados (sem nome partes ou mesmo sem destinação definitiva) são arquivados na pasta de 'NÃO ENCONTRADOS';
  - \* dificuldade em identificar local de arquivo quando cliente faz parte dos dois arquivos (arquivo dividido em precatórios e geral); e,
  - \* enfrentamento de filas bancárias quando necessário depósito ou pagamento na 'boca do caixa'.
- f) Relação com Correspondentes:
  - \* recebe pedido de abertura de fichas que já existentes gerando retrabalhos;
  - \* solicitação de digitalização em fichas não localizadas, pois não foi solicitada abertura anterior;

- \* solicitação de cópias com urgência interrompendo as atividades rotineiras; e,
  - \* dados superficiais na agenda quando da realização de atividades bancárias.
- g) Programa GED: não houve relato.
- h) Transferência de Responsabilidades: não houve relato.
- i) Arquivo:
- \* divisão do arquivo, pois algumas pastas estão dispostas em outra sala, nem sempre liberada para uso;
  - \* não localização de pastas físicas (conforme cadastro no GED); e,
  - \* pastas superlotadas, não sendo possível a guarda de novos documentos, permanecendo na bancada aguardando arquivo.
- j) Tecnologia de Informação:
- \* máquina de digitalização com defeito (avanço de mais de uma folha por vez), sendo necessária operação manual.
- k) Terceirizados: não houve relato.
- l) Estrutura Física: não houve relato.
- m) Biblioteca: não houve relato.
- n) Reunião: não houve relato.

#### 4.4.2 Problemas Identificados ao Longo das Entrevistas

- a) Externa Corporis: não houve identificação.
- b) Relação com Sócios:
- \* receio de alguns colaboradores em dirigir questionamentos ou solicitar orientação aos sócios;
- c) Relação com Clientes:
- \* desconhecimento ou falta de habilidade no atendimento receptivo a clientes;
- d) Relação com Correspondentes: não houve identificação
- e) Execução de Rotina:
- \* descentralização de compras e contratações, causando constantes imprevistos financeiros;
  - \* deficiência na prestação de serviços de secretariado;

- \* realização de atividades relacionadas a várias áreas desvirtuando a função principal do executor (desaprende a filtrar prioridades);
  - \* desconhecimento generalizado do organograma da organização;
  - \* conflito constante de atividades em diversas áreas;
  - \* desconhecimento da relação de vínculo direto e indireto interno;
  - \* atividade financeira é executada (pela própria área) em segundo plano, pois realiza atividades da área contenciosa, sempre sobreposta a essa área;
  - \* inexistência de agenda de sócios e advogados;
  - \* inexistência de controle efetivo de material de expediente e cozinha;
  - \* deficiência no treinamento de integração de novos funcionários;
  - \* procedimentos e normas são criados apenas quando da ocorrência de um problema; e,
  - \* falta de manualização dos procedimentos criados.
- f) Controle Processual:
- \* identificação de núcleo de CP executado pela área financeira, tomando 1/3 do tempo do coordenador e aproximadamente 60% do tempo do auxiliar.
- g) Programa GED:
- \* subutilização do GED financeiro.
- h) Transferência de Responsabilidades:
- \* setor financeiro é questionado sobre assuntos variados e desconexos, em razão da localização; e,
  - \* desconexão e descentralização do acompanhamento e manutenção do veículo.
- i) Arquivo: não houve identificação.
- j) Tecnologia de Informação:
- \* não há gerenciamento das atividades realizadas pelo prestador da área de informática;
  - \* carência de conhecimento sobre uso de máquinas e equipamentos disponíveis para uso; e,
  - \* desconhecimento de programas de informática para realização de trabalhos diários.
- k) Terceirizados:

- \* falta de conciliação de necessidades do escritório *versus* de terceiros prestadores de serviços.

l) Estrutura Física:

- \* não adequada para a realização das atividades financeiras submetendo a desconcentrações freqüentes;
- \* as interrupções são causadas pela disposição física dos reclamantes;
- \* uso de equipamentos de impressão é feita sem avaliação adequada da necessidade, pois o volume de documentos que são descartados é grande; e,
- \* o uso de áreas e equipamento em comum prejudica algumas atividades específicas.

m) Biblioteca: não houve identificação.

n) Reunião:

- \* inexistência de reunião administrativa.

#### 4.5 SUGESTÕES PARA NOVO MAPA DE PROCESSOS

Adotando os problemas relatos e identificados serão apresentadas sugestões de melhorias para que os macro-processos desse Estudo de Caso tenham um fluxo e trabalho mais linear e informações de melhor qualidade e transparência.

As recomendações serão classificadas em três grupos de reestruturação que agrupam a classificação dos problemas apontados:

##### **I. Reestruturação de Negócios Jurídicos Externos e Internos**

- Externa Corporis: clientes, órgãos públicos e tabelionatos.;
- Relação com Sócios: comunicação, participação efetiva no negócio, envolvimento.
- Relação com Clientes: obtenção de informações e atendimento ao cliente.
- Relação com Correspondentes: escritórios externos e intermediários.

##### **II. Reestruturação da Produção Intelectual**

- Execução de Rotina: trabalho pessoal diário de cada executor
- Controle Processual: organização e logística do escritório.

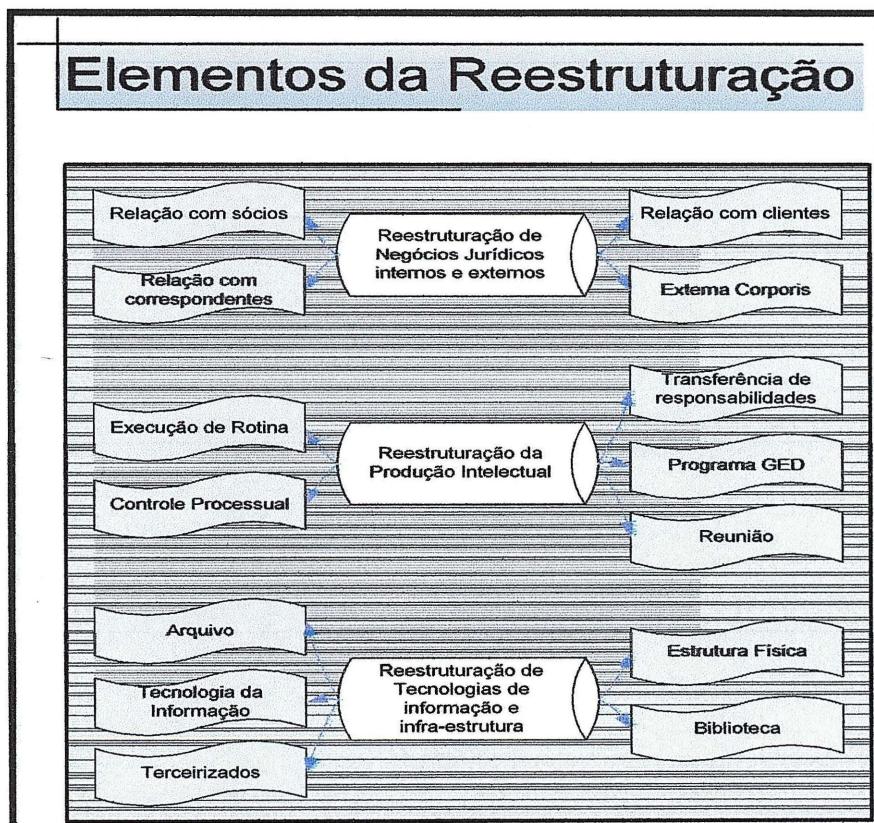
- g) Programa GED: software de uso do GED (Gerenciamento Eletrônico de Dados).
- h) Transferência de responsabilidades: assunção de responsabilidades ou transferência a outros.
- i) Reunião: semanal com advogados.

### III. Reestruturação Tecnologias, Infra-Estrutura e Recursos Humanos:

- j) Arquivo: físico.
- k) Tecnologia de Informação: equipamentos, *software*, *hardware* e digitalização.
- l) Terceirizados: escritório contábil, bancos, agência de empregos.
- m) Estrutura Física: disposição de salas e mobiliário.
- n) Biblioteca: livros e revistas jurídicas.

São apresentados no quadro abaixo, os pilares da reestruturação onde serão focados os esforços para alcance do sucesso par obter novo mapa de processos:

Quadro 4 – Pilares de Reestruturação do Escritório de Advocacia



FONTE: A autora, 2009.

#### 4.5.1 Sugestões para Processos do Contencioso, Especial e Consultivo

##### **I. Reestruturação de Negócios Jurídicos Externos e Internos**

###### a) Externa Corporis:

- ✓ criação de agenda de visitação a clientes ativos e inativos para apresentação dos serviços ofertados pelo escritório; e,
- ✓ ajustar entre a área de negócio e interna, as interpretações do Estado sobre as matérias pertinentes.

###### b) Relação com Sócios:

- ✓ promover a participação do coordenador da área no fechamento de novos contratos de serviços;
- ✓ divulgar, com nitidez, as incumbências do cliente, necessárias para o bom desenvolvimento da ação;
- ✓ repassam documentos previamente solicitados por sócios ou coordenador para área administrativa prover cadastro e arquivo dos documentos do cliente;
- ✓ analisar o processo de precatórios de forma mais judiciosa e não consentir compra sem obter desmembramento por parte do cedente;
- ✓ instituir modelo de padrão de escrituras e divulgar a todos cedentes;
- ✓ instituir agenda de consultas e obtenção de orientações com sócios;
- ✓ divulgar aos sócios a agenda semanal de prazos jurídicos para apreciação e conhecimento; e,
- ✓ divulgar agendas (de ausências) dos sócios para permitir programação interna de assinaturas.

###### c) Relação com Clientes:

- ✓ organizar e padronizar com clientes a forma de obtenção de procurações;
- ✓ instruir cliente sobre necessidades de acompanhamento e respostas do mesmo;
- ✓ convencionar canal único de comunicação com cliente; e,
- ✓ propor cautelosamente (caso seja de interesse do cliente em reduzir custas e acompanhamento mais próximo) a obtenção de auxílio para atendimento a providências necessárias dos processos em trâmite na cidade de origem.

###### d) Relação com Correspondentes:

- ✓ celebrar contrato (mesmo que informal) de procedimentos e métodos para acolhimento de serviços de escritórios externos e fixar valores a serem cobrados por atos;
- ✓ determinar padrões de exigências para contratação de serviços de escritórios externos e firmar valores antecipadamente;
- ✓ desenvolver novos escritórios externos para prestação de serviços em comarcas onde atendimento é precário ou não existe;
- ✓ tornar mais proveitosa a relação com escritórios parceiros e nivelar a prestação de serviços realizada em conjunto (atendem mesmo cliente);
- ✓ fixar responsabilidades dos escritórios parceiros no atendimento ao cliente em comum;
- ✓ instigar intermediários e cedentes ao uso do modelo de padrão de escrituras devidamente criado;
- ✓ convencionar com intermediários, o contato e atendimento direto a clientes em algumas fases do processo; e,
- ✓ pactuar com intermediários as normas e normas técnicas aceitáveis das cessões de créditos.

## **II. Reestruturação da Produção Intelectual**

### **e) Execução de Rotina:**

- ✓ treinar colaboradores sob o aspecto de gerenciamento das suas funções;
- ✓ difundir conhecimentos e experiências dos sócios;
- ✓ divulgar necessidades das áreas envolvendo formato das solicitações, formato de entregas e devoluções e estipulação de prazos;
- ✓ provocar e estimular a supervisão e revisão das atividades solicitadas (no ato);
- ✓ produzir e adotar padrões de documentos, solicitações, agendas, tarefas, nomenclaturas, procedimentos, horários e etc.
- ✓ concentração das tarefas relacionadas para elaboração de relatórios de clientes (impressão e elaboração de carta); e,
- ✓ criação de métodos e procedimentos de atividades em conjunto com executores e realização de auditoria periódica dos mesmos.

### **f) Controle Processual:**

- ✓ concentração da atividade de acompanhamento processual;
  - ✓ concentração do controle de prazos com coordenador e com auxílio controle processual;
  - ✓ acompanhamento dos prazos pelo CP, com anterioridade cronológica aos fatos;
  - ✓ análise do histórico da ação tão logo ocorra recebimento do prazo para avaliar e agendar providências e deslocamentos previamente;
  - ✓ disponibilizar agenda do CP em tempo integral, para inclusão de providências em comarcas externas, já que a solicitação ocorre via telefone;
  - ✓ extinguir fechamento formal de agenda diária do CP e conciliar com advogados;
  - ✓ desenvolver o fortalecimento de uma verificação de cumprimentos e providências entre CP e auxiliar, supervisionando as atividades;
  - ✓ fechamento de agenda das solicitações realizadas pelos advogados deve ser realizado pelos próprios, supervisionando o cumprimento das mesmas e se for o caso, orientar e/ou reagendar providências;
  - ✓ controle de procurações deve ser centralizado no CP (originais, cópias e substabelecimentos) já que só a área jurídica faz uso das mesmas;
  - ✓ aquisição de *scanner* de mão para reduzir deslocamentos em fóruns e cartórios com o objetivo de fotocopiar documentos solicitados;
  - ✓ avaliar necessidade e estabelecer cronograma semanal de deslocamentos a comarca da região metropolitana, reunindo todas as necessidades a serem verificadas no local;
  - ✓ estabelecer prazos, mesmo que internos, a todas as peças que necessitam de elaboração e distribuição, evitando corridas desordenadas e protocolo de outras peças sem documentos, eliminando pedidos de juntadas; e,
  - ✓ agrupar, melhorar e restringir as planilhas extras de acompanhamento de prazos e ações.
- g) Programa GED:
- ✓ aquisição de mais acessos junto com administrador do programa;

- ✓ tratar o registro das informações (andamentos, agendamentos, informações) com a importância devida e em todas as fases do processo; evitando centralização de informações com pessoas;
- ✓ reais observâncias das informações constantes nas fichas dos processos;
- ✓ treinamento e efetivo uso dos sócios para consultas a processos;
- ✓ consulta com técnicos do administrador do programa para melhoria das condições de envio e salvamento de documentos digitalizados; e,
- ✓ esforço contínuo para redução de planilhas de controles extras de prazos e acompanhamentos.

h) Transferência de Responsabilidades:

- ✓ produzir formalmente a relação de cargos e funções (tarefas) e fazer cumpri-la;
- ✓ promover conscientização do desenvolvimento de atividades com objetivo de resolver problema do cliente e não do cargo; e,
- ✓ definir segmentação ou não da carteira de clientes.

i) Reunião:

- ✓ promover participação dos sócios, sempre que possível
- ✓ requerer participação do CP para fortalecimento da área;
- ✓ estipular horário de início e término; exposição de assuntos mais objetiva; e,
- ✓ promover a responsabilidade do advogado na apresentação de temas de casos e relatórios de clientes.

### **III. Reestruturação de Tecnologias e Infra-Estrutura**

j) Arquivo:

- ✓ abranger controle de desarquivamento;
- ✓ maior zelo e controle de saída/uso de documentos originais;
- ✓ indisponibilizar uso de certos documentos originais;
- ✓ digitalização de todo acervo físico, evitando consultas e retiradas do arquivo físico; e,
- ✓ concentrar todos os arquivos digitais no programa GED.

k) Tecnologia de Informação:

- ✓ treinamento de utilização básica do GED a todos os usuários; e,

✓ treinamento do programa de cálculo a outros colaboradores, evitando centralização e dependência de alguns usuários.

l) Terceirizados: não há problemas desse tipo.

m) Estrutura Física:

✓ adequação e reunião física de colaboradores da mesma área;

✓ evitar circulação de visitantes nas salas internas, fazendo uso da sala de reuniões para tais necessidades; e,

✓ identificar responsável para acompanhar necessidades de melhorias físicas da estrutura e fazer solicitação de reparos.

n) Biblioteca:

✓ uso mais efetivo da biblioteca para possibilitar melhorias em teses.

O desenvolvimento de canal de comunicação mais aberto com cliente; redução de problemas com escritórios externos, seja como solicitantes na prestação dos serviços ou como prestadores de serviços; a menor necessidade de envolvimento na resolução de problemas criados por intermediários; a melhoria das condições técnicas de trabalho interno e com auxílio dos escritórios parceiros pode proporcionar a liberação do coordenador das áreas de contencioso, contencioso especial ou consultiva para serem o ponto de entrada dos processos dos clientes no escritório, juntamente com os sócios, melhorando o fluxo das demais informações necessária para dar seguimento interno.

O melhor gerenciamento das rotinas pessoais e o conhecimento do fluxo de trabalho anterior e posterior às etapas que atende, facilitará o entendimento e acertamento de formas necessárias de entregas das solicitações e, conseqüente, satisfação das áreas de relacionamento, reduzindo retrabalhos. A supervisão imediata no recebimento das providências eliminará retomadas futuras por históricos e informações para correção de erros.

A adoção de métodos, procedimentos e padronizações, melhorará a comunicação e assegurará o seguimento lógico das etapas, evitando corridas de última instância para atender prazos fatais. Já, o atendimento completo de atividade de um processo, elimina esperas e melhora a visão do todo, além de evitar interrupções das atividades normais dos executantes anteriores.

Para concentração das atividades de CP, evitando movimentação e retirada de colaboradores das outras áreas, percebe-se a necessidade de contratação de mais um colaborador para a área que possa atingir os objetivos propostos de:

- centro de coleta de informações processuais e de documentos;
- centro de registro de informações, e,
- centro de logística.

Desta forma, a área CP pode auxiliar no controle de prazos em conjunto com coordenador da área; centralizar a elaborar peças mais simples, hoje realizadas pelos advogados, estagiários e auxiliar financeiro; acompanhar e solicitar providências em comarcas externas durante todo o dia; deslocar-se a comarcas da região metropolitana; elaborar relatórios, elaboração de pedidos de CND e fortalecer controles internos; concentrando as atividade da área.

Com uma melhor apreciação do programa de gerenciamento dos dados, seja via treinamento ou com auxílio de técnicos profissionais, pode-se aperfeiçoar controles e relatórios a partir da exploração do mesmo. O uso disseminado e mais freqüente inspirará maior confiança e interesse para a melhoria das atividades rotineiras.

A redução ou eliminação de transferências de responsabilidades (tanto internas e externas) reduzirá, em muito, o investimento de tempo em busca de informações para situar-se sobre os assuntos, além de exterminar a maior parte das inseguranças e desconfortos relatos.

A alteração das reuniões de forma que tornem-se mais participativas e com assuntos variados, podem propiciar melhoras nos relacionamentos internos entre áreas.

O funcionamento adequado da estrutura de apoio é fundamental para o bom andamento do processo principal, sendo necessários à disponibilização de áreas e pessoas internas com conhecimento da causa ou gerenciamento de terceiros, por meio de adequada avaliação e contratação dos serviços necessários. As regularidades dos serviços dessas áreas evitarão inquietações e tornarão possível maior concentração e consideração para o processo principal.

#### 4.5.2 Sugestões para o Processo Administrativo

##### **I. Reestruturação de Negócios Jurídicos Externos e Internos**

a) Externa Corporis: não há problemas desse tipo.

b) Relação com sócios:

- ✓ elaboração e definição de metas administrativas para alcançar melhor desempenho produtivo e financeiro;
- ✓ Sócios divulgarem agendas (de ausências) para permitir programação interna de assinaturas;
- ✓ adicionar a administração financeira da pessoa física, mediante gerenciamento de conta ou caixa particular, sem confundir com pessoa jurídica;
- ✓ redução de contas bancárias, para centralização do recebimento das receitas e facilitação de registros contábeis;
- ✓ mais clareza nas orientações de faturamentos, padronização na retenção de valores para pagamento de impostos e centralização de todos os valores em conta única,
- ✓ definição de data única para antecipação de dividendos;
- ✓ transmitir orientações claras a secretária sobre a forma que deseja ser atendido e possíveis limites de permissões e aprovações; e,
- ✓ maior propensão dos sócios para tratar e avaliar assuntos ligados a área administrativa.

c) Relação com Clientes:

- ✓ treinamento para desenvolver um estilo adequado para atendimento a visitantes e clientes;
- ✓ adoção de conduta padrão no atendimento telefônico; e,
- ✓ desenvolver pesquisas sobre perfil dos clientes como tipo de produção ou serviços que prestam.

d) Relação com correspondentes: não há problemas desse tipo.

##### **II. Reestruturação da Produção Intelectual;**

e) Execução de Rotina:

- ✓ desenvolver orçamento empresarial como instrumento de gestão, possibilitando planejamento financeiro a longo prazo;
- ✓ implantação do projeto de reestruturação com participação de todos os envolvidos;
- ✓ manualização dos processos do escritório e criação de agenda de auditagens periódicas;
- ✓ desenvolvimento de plano de recrutamento, seleção e treinamento de novos integrantes da equipe;
- ✓ projetar organograma com modelos de cargos e estruturar o sistema de desempenho humano;
- ✓ retomada do plano de negócios e planejamento estratégico para divulgação a todos colaboradores;
- ✓ regularizar contratos de associação;
- ✓ plano para redução de necessidade de alta movimentação de moeda com saques e depósitos;
- ✓ adoção de controle de recebimento e distribuição de documentos;
- ✓ adaptações ou criação de formulários de solicitações como para arquivos, fax, cartas, etc.
- ✓ adoção de tratamento único para designar e cadastrar clientes;
- ✓ regulamentar controle para compras de material de expediente e consumo; e,
- ✓ estipular critérios e regras do arquivo jurídico.

f) Controle Processual:

- ✓ fundamentar a área para evitar que afete negativamente as demais com transferências de responsabilidades pela falta de organização;
- ✓ retomar orçamento de custas para possibilitar planejamento financeiro;
- ✓ definir política clara de adiantamento de despesas de clientes;
- ✓ eliminar atividade de controle processual executada pelo coordenador e auxiliar financeiro;
- ✓ possibilitar a programação de uso do carro, pois é a área que faz maior uso do mesmo; e,
- ✓ aperfeiçoar atividade de lançamento de custas de clientes, por meio de treinamento.

g) Programa GED:

- ✓ completar implantação do GED financeiro com uso do mapa de resultados em substituição a planilha de rateio;
- ✓ criação e adaptação de relatórios para controle e retenção de valores dos impostos;
- ✓ integração dos lançamentos financeiros com sistema contábil do escritório terceirizado;
- ✓ modificação do trato nos casos de antecipação de custas por clientes;
- ✓ aproveitamento do cadastro de pessoas do GED para uso da telefonista, centralizando e disponibilizando os contatos a todos colaboradores; e,
- ✓ uso da agenda do GED para gerenciamento da agenda de sócios e advogados.

h) Transferência de Responsabilidades:

- ✓ concentração de produção de relatórios com controle processual e respectivas coordenações;
- ✓ eliminar repasse de recados e pedidos internos por terceiros, devendo serem feitos diretamente ao destinatário;
- ✓ criação de mapa de cargos e funções;

i) Reunião:

- ✓ organizar reunião mensal da área administrativa;

### **III. Reestruturação de Tecnologias e Infra-Estrutura**

j) Arquivo:

- ✓ criação de política para tratamento do arquivo físico;
- ✓ unificação dos arquivos de clientes e de ações ativas; e,
- ✓ enxugar arquivo físico por meio de digitalizações e descarte de documentos possíveis.

k) Tecnologia de Informação:

- ✓ avaliar e redimensionar estrutura de apoio
- ✓ conscientização sobre uso adequado de máquinas e equipamentos;
- ✓ agenda de manutenção preventiva das máquinas;

- ✓ aluguel de máquinas para impressões de qualidade, além de disponibilização de máquina backup e assistência técnica quando necessário;
- ✓ disponibilização de impressora exclusiva para relatórios e NF's; e,
- ✓ criação de agenda semanal pré-programada para prestação de assessoramento da área de informática;

l) Terceirizados:

- ✓ harmonização das necessidades entre escritório e terceiros quando da contratação;
- ✓ ajuste sobre manutenção e centralização de arquivo contábil;
- ✓ registro de envio de documentos ao escritório contábil;

m) Estrutura Física:

- ✓ ampliação e remodelagem de ocupação, pois a atual estrutura prejudica a comunicação interna;
- ✓ promover programa de conscientização de uso adequado de equipamentos;
- ✓ nomeação de responsável em avaliar e acompanhar reparos na estrutura física dos mobiliários;
- ✓ registro de envio de documentos ao escritório contábil; e,
- ✓ evitar recepção de pessoas externas nos locais comuns de circulação interna.

n) Biblioteca:

- ✓ elaboração de procedimento para controle e aquisição de obras.

A definição de metas administrativas estimulará a conscientização sobre o uso das instalações, equipamentos e gastos gerados. A administração da pessoa física dos sócios eliminar a mistura de propriedades pessoais e empresariais, além de, assessorá-los na atividade. A padronização de algumas atividades evitaria registros e controles extras e data única de transferência de dividendos podendo reduzir deslocamentos a bancos, além de possibilitar melhor programação financeira do caixa. As orientações sobre formas de secretariar cada sócio, individualmente, reduz questionamentos a terceiros sobre procedimentos a seguir.

O treinamento para recepcionar e atender clientes de forma mais diligente evitar possíveis constrangimentos e informalidades no trato a clientes e sócios.

A concentração das atividades da área de controle processual melhorará as atividades administrativo-financeiras, possibilitando melhor planejamento e profissionalização. A retomada do orçamento de custas, a ser anexo ao planejamento financeiro e definição de uma política de adiantamento de custas, possibilitará melhor programação financeira.

A gestão do orçamento empresarial e realização de planejamento financeiro a longo prazo permitirão uma visão mais segura e possibilitarão a programação de investimentos.

A reestruturação proposta nesse Estudo de Caso deve ser implantada com a participação efetiva de todos colaboradores, inclusive para propor soluções específicas para os problemas relatados e auxiliar na criação de manuais de procedimentos e identificação de tarefas prioritárias.

A retomada do planejamento estratégico poderá facilitar a implantação das ações propostas na reestruturação.

O plano de recrutamento e seleção auxiliará na escolha de novos colaboradores de acordo com perfil do escritório e a integração desses fará com que estejam inseridos mais adequadamente na organização. A definição de responsabilidades de cada pessoa melhorará o gerenciamento de rotinas.

A regularização de contratos beneficiará e facilitará demais atividades administrativas, assim como o uso de alguns controles, padrões e regras evitarão paradas e questionamentos diversos dos executantes.

O uso do Mapa de Resultados disponível no GED financeiro (com adaptações) reduzirá o tempo investido no lançamento do fechamento mensal e com a possibilidade de criação de relatórios para cálculo das retenções de impostos necessários liberando mais tempo para o planejamento financeiro.

O uso de único cadastro de pessoas eliminará problemas de não localização de contatos e esses, sempre atualizados, ficarão acessíveis a todos os usuários. O desenvolvimento de agenda de sócios, advogados e reuniões, feitas via GED, facilitará consultas e controles.

A concentração das atividades, na produção de relatórios eliminará paradas, interrupções e resultará maior segurança, sem idas e vindas com possíveis

correções. Já o mapa de cargos *versus* funções evitará transferências e resistências na execução de certas tarefas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O mapeamento dos processos permitiu aos colaboradores repensar a rotina e conhecer melhor seu trabalho, para quem este é feito e de que forma poderiam ser aplicadas melhorias, reduzindo a variabilidade e atendendo, cada vez melhor, os seus clientes (internos e externos).

O Estudo de Caso serviu para tornar visível algumas rotinas ocultas, além de nortear a seqüência de atividades que são executadas por cada colaborador. A situação real dos vários processos, permitiu a identificação da execução de atividades de forma manual, paralelas ao programa de gerenciamento de dados, revelando duplicidade de controles inseguro, que evidencia a necessidade de adaptações e reestruturações urgentes, além de treinamentos nas mais variadas áreas.

A representação gráfica dos mapas apontou desconexões entre os processos, numerosas transferências de tarefas e, conseqüentemente, diversas paradas, elevando os tempos de produção, além de execução de atividades idênticas realizadas pelos mais variados cargos e de forma dispersa.

Com as sugestões e propostas apresentadas no capítulo 4, será possível reestruturar a logística dos processos e, assim, otimizar as atividades, com a melhoria das informações, tanto para clientes internos e como externos.

A criação de políticas, procedimentos, agendas, formulários, registros, programas de conscientizações, realização de treinamentos, uso de linguagem homogênea, junto com a identificação das fontes de desperdício têm o objetivo de padronizar e facilitar a execução das rotinas de trabalho, reduzir custos da estrutura, bem como melhorar o atendimento a clientes internos e externos.

Com essas medidas será possível eliminar anomalias, fazendo com que a estrutura de apoio contribua da forma esperada, para melhor execução da atividade principal e, conseqüente, aumento da produtividade.

A definição de “donos de processos”, a minimização de transferências e esperas, o agrupamento de atividades por meio de equipes multifuncionais, o emprego de recursos de tecnologia da informação, são caminhos de gestão que trazem os benefícios esperados. A reorganização possibilita aos coordenadores

assumirem tarefas prioritárias e de maiores responsabilidades, para, então, realmente gerenciarem as áreas, ao invés de resolverem assuntos de execução primária e secundária.

A adoção de uma estrutura por processos, abandonando aos poucos, a estrutura tradicional, valoriza o trabalho em equipe, possibilita a execução de papéis mais abrangentes, permite uma visão mais ampla e satisfaz melhor os clientes. Por conseqüência haverá um crescimento maior, de forma mais rápida e a um custo menor, melhorando, também, a dinamicidade da organização, ao mesmo tempo que impede a ineficiência e ineficácia dos processos.

Um trabalho de pesquisa não se esgota em si mesmo. Antes provoca outros trabalhos. Desta forma, como continuação e desenvolvimento da proposta, recomendamos a aplicação dos seguintes trabalhos:

- as melhorias do processo devem ser consentidas por toda equipe e devem ser documentadas e aplicadas;
- a contínua busca por melhores práticas via *benchmarking*, tanto interno e externo, dando atenção aos concorrentes e às necessidades de consumidores;
- criar o gerenciamento de desempenho dos processos por meio de obtenção de *feedback* do cliente sobre as saídas dos processos;
- adotar atividades de controle como alçadas de prevenção, segregação de funções, procedimentos de acompanhamento, entre outras;
- avaliar as demais fronteiras da organização sob o ponto de vista do cliente e fornecedores, para melhorar a caracterização da situação real;
- criar área ativa de Auditoria de Processos;
- gerenciar os Recursos Humanos na prestação dos serviços;
- implantar a Gestão por Processos por meio de Custeio Baseado por Atividades para possibilitar a apuração de custo de cada atividade. As informações de custos obtidos do sistema de custeio, se adequadas em exatidão, poderão ser utilizadas para uma avaliação profunda do objeto do negócio. Tal que seja possível propor melhorias nos processos, como novas formas de relacionamento com clientes e fornecedores. Conseqüentemente, os processos poderão ser modificados, cancelando-se ou redesenhando-se

algumas atividades; os contratos com clientes e fornecedores poderão ser renegociados ou cancelados; a força de trabalho e os recursos em geral poderão ser redimensionados. Assim, o sistema de custeio por atividade, sob a ótica do mapeamento de processos, oferecerá à organização os detalhes necessários para a gestão inteligente de cada um de seus recursos e clientes ao longo do tempo.

O Escritório de Advocacia tem no seu planejamento estratégico, a excelência dos processos como um fator decisivo para o seu sucesso. A elaboração de um planejamento estratégico coeso e executável requer uma análise profunda do cenário interno e externo da organização, além da formulação, implantação, avaliação e controle da estratégia adotada, pois a não observância destes fatores impedirá a elaboração de um planejamento adequado, impossibilitando que a organização visualize o caminho para o crescimento, desenvolvimento e a consolidação no futuro.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E.M.L.S. Promovendo um ambiente favorável á criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE, EAESP/FGV**. v. 38, n. 2. p., 18-25, abr/jun.1998.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total**. Padronização de Empresas. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004b.

CANÇADO, Flávia. Quem não padroniza, não profissionaliza! **Selem, Bertozzi & Consultores Associados**. Disponível em: <<http://www.estrategianaadvocacia.com.br>>. Acesso em 23.01.2009.

CHURCHILL J.R.G.A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

DARIANI, C.A. Os Advogados e a Tecnologia. **Gazeta Mercantil**, 03.11.2005. Disponível em:<<http://www.gazetamercantil.com.br>>. Acesso em 10.02.2009.

DATZ, D; MELO, A.C.S.; FERNANDES, E. Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. **XXIV Encontro Nacional de Engenheiros de Produção**. Florianópolis, Novembro 2004.

DIAS, S.V.S. **Auditoria de processos organizacionais**. Atlas: São Paulo, 2006.

FILHO, A.R. Passado de glórias, presente dramático. E o futuro, como será? **Revista do Advogado**. São Paulo, ano XXVIII, n. 100, p. 24, out. 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Caderno de excelência: Processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Caderno de excelência: Resultados**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

GALBRAITH, J.R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas – RAE, EAESP/FGV**, v.1, n. 1, p. 47-51, ago/set/out, 2002.

\_\_\_\_\_. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE, EAESP/FGV**, v. 40, n. 1, jan/mar, 2000.

\_\_\_\_\_. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas – RAE, EAESP/FGV**, v. 40, n. 4, out/dez, 2000b.

\_\_\_\_\_. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas – RAE, EAESP/FGV**, v. 34, n. 4, p.23-30, jul/ago, 1994.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, v. 9, jul/ago, 1998.

\_\_\_\_\_. A realidade de reengenharia. **HSM Management**, v. 2, mai/jun, 1997.

JUNIOR, C.F. Mudança da Advocacia: uma constatação, um depoimento. **Revista do Advogado**. São Paulo, ano XXVIII, n. 100, p. 37, out. 2008.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANGE, R.L.M. Advocacia: ontem, hoje e amanhã. **Revista do Advogado**. São Paulo, ano XXVIII, n. 100, p. 90, out. 2008.

GUERRA, M.R. (Direção) **Mapeamento e modelagem de processos e o BPM**. São Paulo: Conêxito Consultoria e Engenharia Ltda, 2007. Aquisição de curso em 2008, *on-line*, color, 8 horas e conclusão abril 2009.

MELLO, C.H.P.; SALGADO, E.G. **Mapeamento dos processos em serviços**: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. Porto Alegre: ENEGEP out/nov. 2005.

MEYER, A.C. A Advocacia: ontem, hoje e amanhã. **Revista do Advogado**. São Paulo, ano XXVIII, n. 100, p. 19, out. 2008.

NETO, J.D.B.A Advocacia: Passado Presente e Futuro. **Revista do Advogado**. São Paulo, ano XXVIII, n. 100, p. 48, out. 2008.

NOGUEIRA, G.M.F. Reestruturação Administrativa Usando Ferramentas de Mapeamento de Processo e Contratualização de Resultados. **XI Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de a Administracion Pública**. Guatemala, nov. 2006.

OLIVEIRA, A.C.M. A Advocacia: ontem, hoje e amanhã. **Revista do Advogado**. São Paulo, ano XXVIII, n. 100, p. 13, out. 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M.E. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. 14. ed., Afonso Celso de Cunha Serra (Trad.), Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUMMLER, G.A. BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SANTOS, L.R. Gestão da maturidade de processos essenciais – convergência para o futuro. **Revista de Administração de Empresas – RAE, EAESP/FGV**, v. 2, n. 1, jan/jun. 2003.

SELEM, L. Advocacia Sustentável. **Selem, Bertozzi & Consultores Associados**. Disponível em: <<http://www.estrategianaadvocacia.com.br>>. Acesso em 02.12.2008

SELEM, L. **Gestão de escritório**. 2. ed., Brasília: Consulex, 2007.

SILVA, C.A.B. Advocacia: ontem, hoje e amanhã. **Revista do Advogado**. São Paulo, ano XXVIII, n. 100, p. 32, out. 2008.

SILVEIRA, R.F. Brasil, um país de oportunidades em Administração Legal. **Comarcanet**. Disponível em: <<http://www.comarcanet.com.br>>. Acesso em 05.02.2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Boletim**: Técnica de Auditoria. Mapa de Processos. N. 12. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br>>. Acesso em 04.10.2008.

VAZ, J.O.V. **O Pagamento de tributos por meio de precatórios**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

VITORINO, R. Gênese da Gestão Jurídica – Onde Tudo Começa. **Selem, Bertozzi & Consultores Associados**. Disponível em: <<http://www.estrategianaadvocacia.com.br>>. Acesso em 23.01.2009.

\_\_\_\_\_. Eficiência Operacional ou Estratégia? **Selem, Bertozzi & Consultores Associados**. Disponível em: <<http://www.estrategianaadvocacia.com.br>>. Acesso em 24.11.2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO I – Formulário Mapeamento dos Processos do Escritório de  
Advocacia

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

- Este questionário faz parte da reestruturação dos processos organizacionais do escritório e tem como objetivo, viabilizar a redução de custo interno, identificar retrabalhos e conquistar clareza no trânsito de informações internas e externas.
- Pedimos atenção especial para preenchimento do mesmo com clareza e objetividade.
- Prazo de devolução: **13 de abril de 2009.**
- Salve o questionário no seu computador, preencha e **retorne via e-mail**

- 1) Seu Nome:
- 2) Seu cargo:
- 3) Há superior direto ao qual você se dirija? SIM ( ) NÃO ( )  
Se SIM, responda item 3.1, se NÃO, vá para item 4.
- 3.1) Identifique superior(es):

Resposta as questões 4, 5, 6 e 7 no quadro abaixo:

- 4) Relacione as atividades prestadas na sua função:
- 5) Para cada atividade, indique a(s) pessoa(s) envolvida(s), separando solicitante(s) e destinatário(s).
- 6) Identifique quanto tempo cada atividade(s) ocupa(m) do seu dia (considerando que no total, a soma deve resultar 100% do seu tempo/dia).
- 7) Da(s) atividade(s) relacionada(s), identifique com "X" na última coluna, as atividades que você tem problema(s) de falta de informação, falta de clareza na solicitação ou mesmo falta de materiais de trabalho.

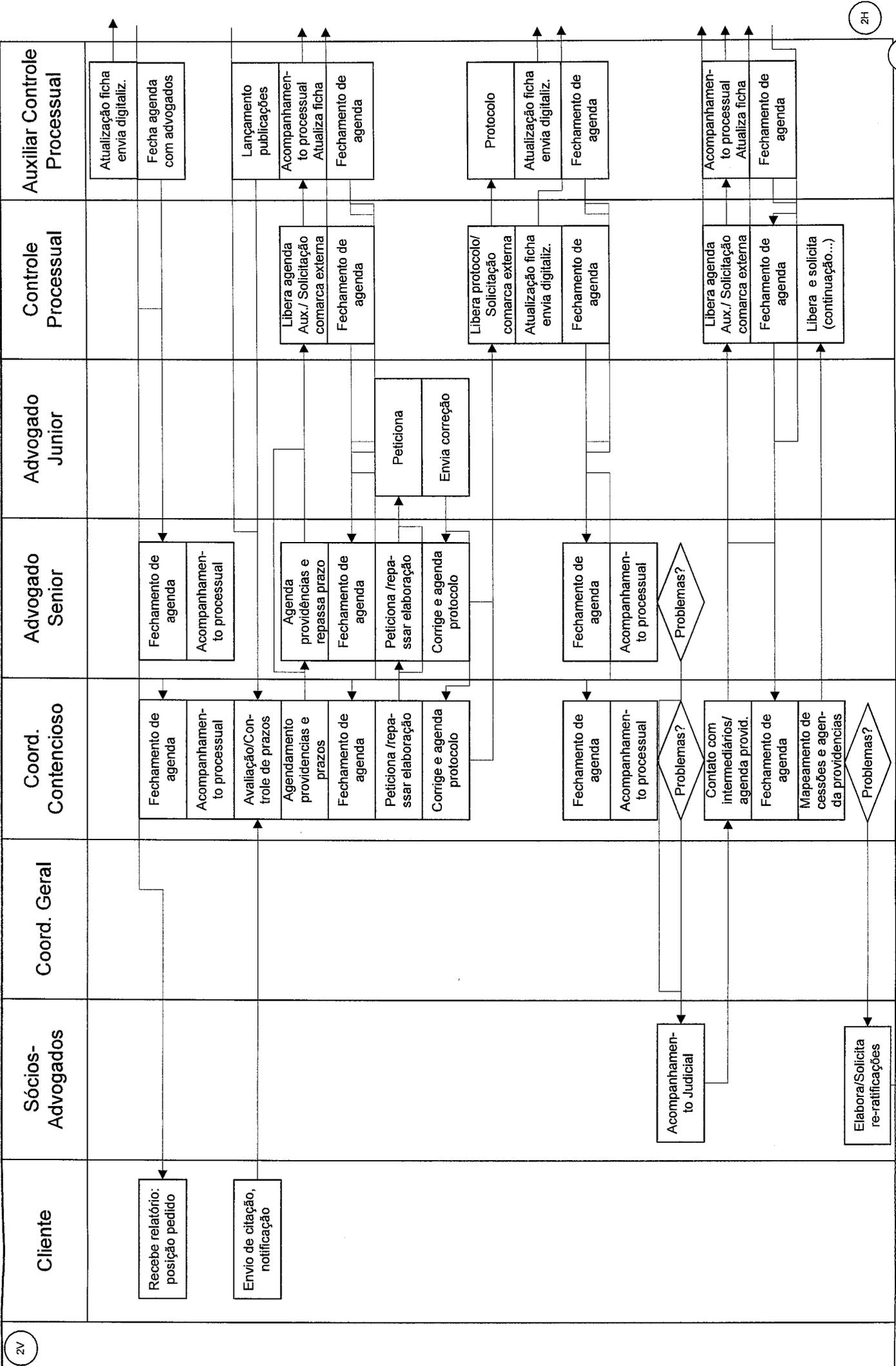
| 4) RELAÇÃO ATIVIDADES | 5) PESSOAS ENVOLVIDAS |                 | 6) % TEMPO/DIA | 7) PROBLEMAS ? |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|----------------|----------------|
|                       | Solicitante(s)        | Destinatário(s) |                |                |
| 1)                    |                       |                 |                |                |
| 2)                    |                       |                 |                |                |
| 3)                    |                       |                 |                |                |
| 4)                    |                       |                 |                |                |
| 5)                    |                       |                 |                |                |
| 6)                    |                       |                 |                |                |
| 7)                    |                       |                 |                |                |
| 8)                    |                       |                 |                |                |
| 9)                    |                       |                 |                |                |
| 10)                   |                       |                 |                |                |
| Outras?               |                       |                 |                |                |

- 8) Você conhece o fluxo de trabalho dos demais colegas? SIM ( ) NÃO ( ) PARCIAL ( )
- 9) Você realiza alguma atividade que tenha prazo a atender? SIM ( ) NÃO ( )  
Se SIM, responda o item 9.1
- 9.1) Os prazos estabelecidos são adequados? SIM ( ) NÃO ( )

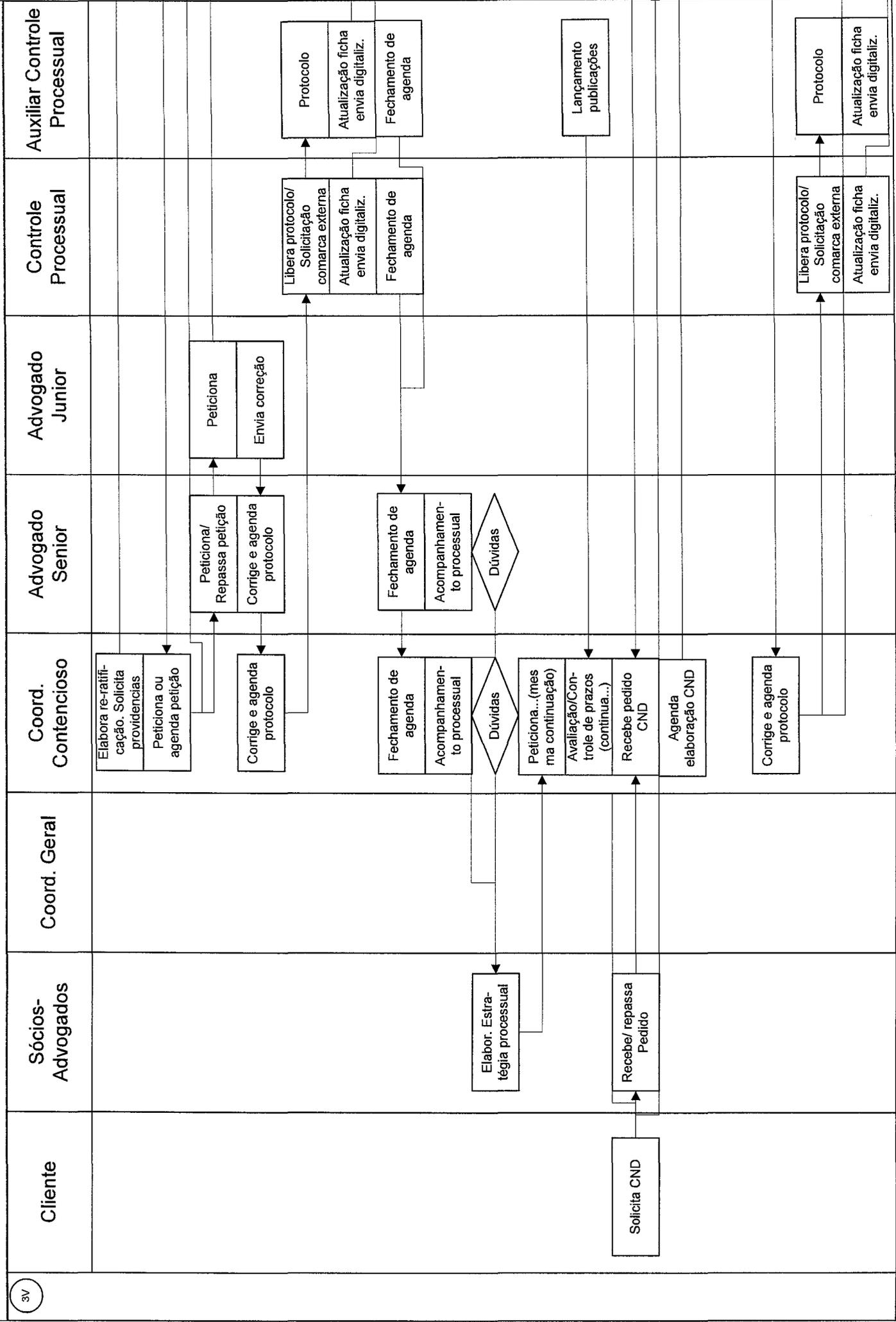
## ANEXO II – Mapa do Processo da Área Contenciosa



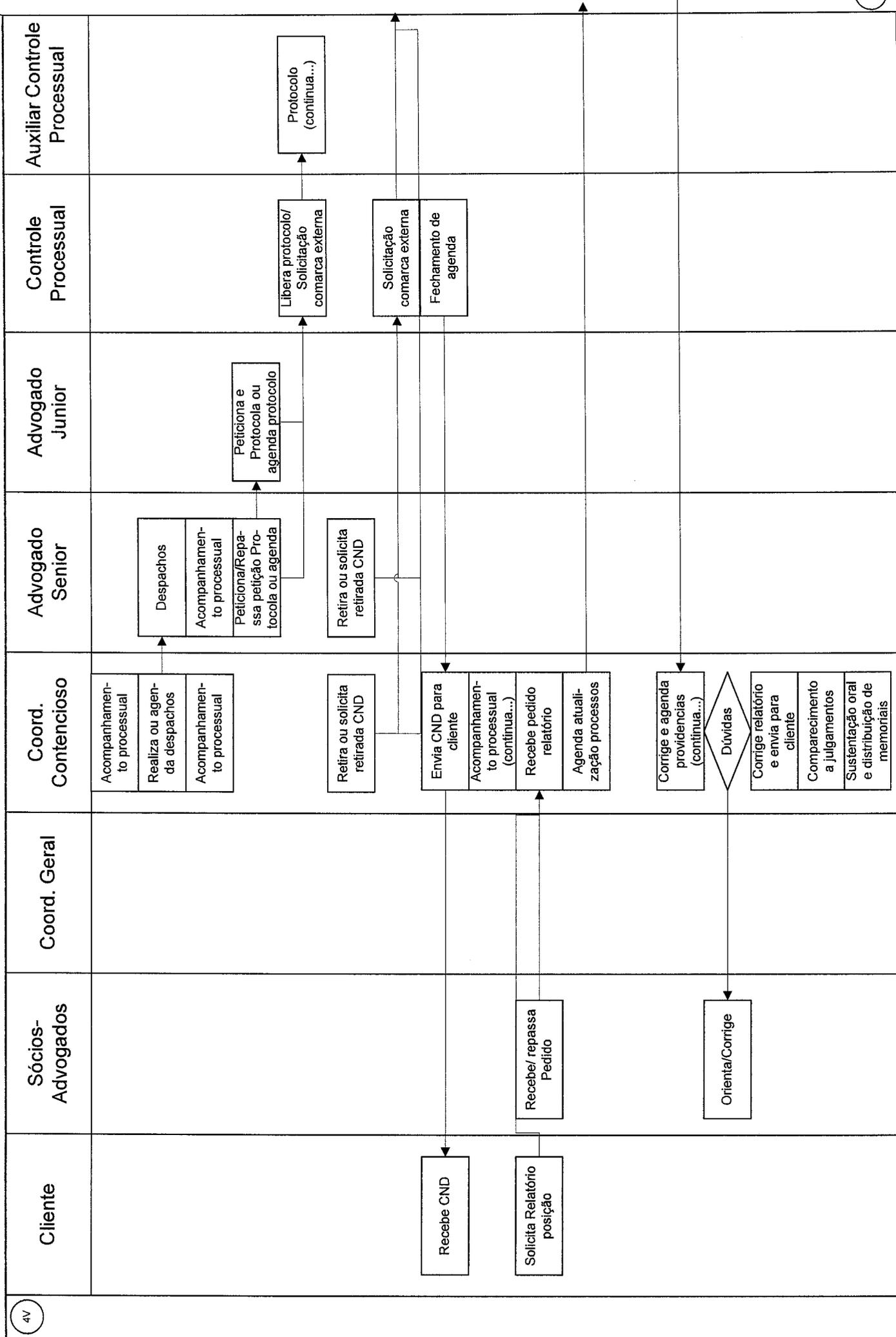
... continuação Processo Contencioso



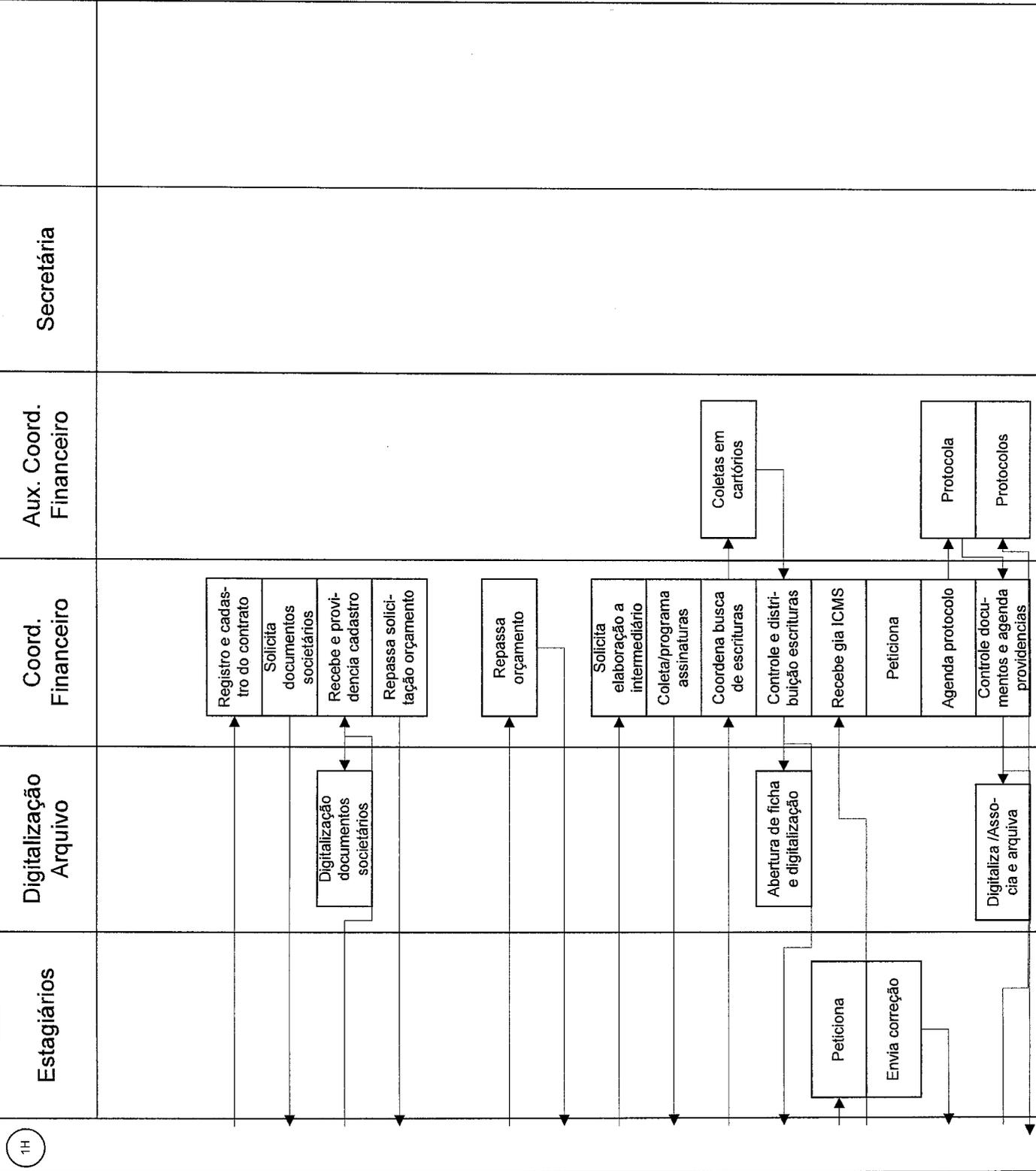
...continuação Processo Contencioso



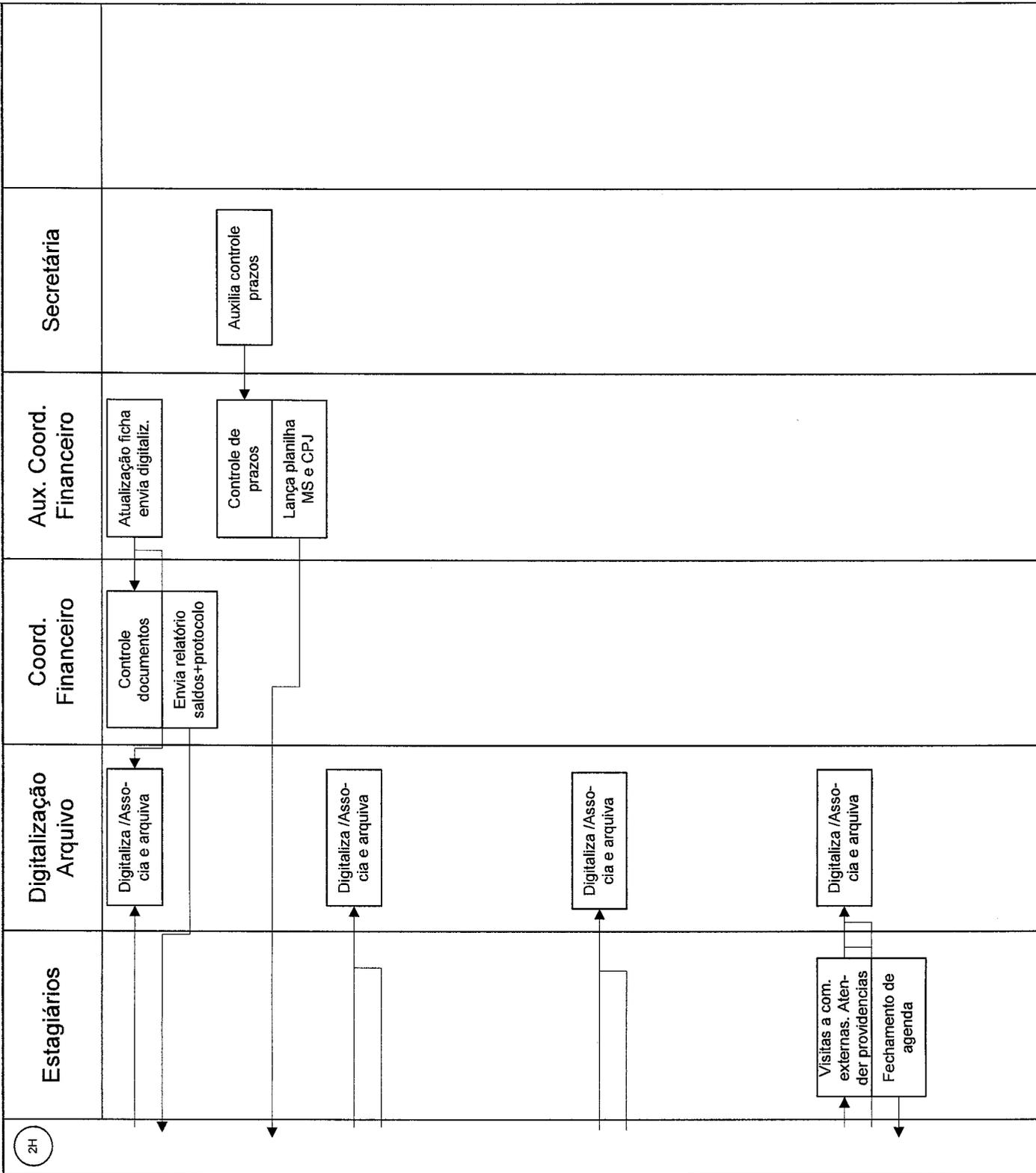
... continuação Processo Contencioso



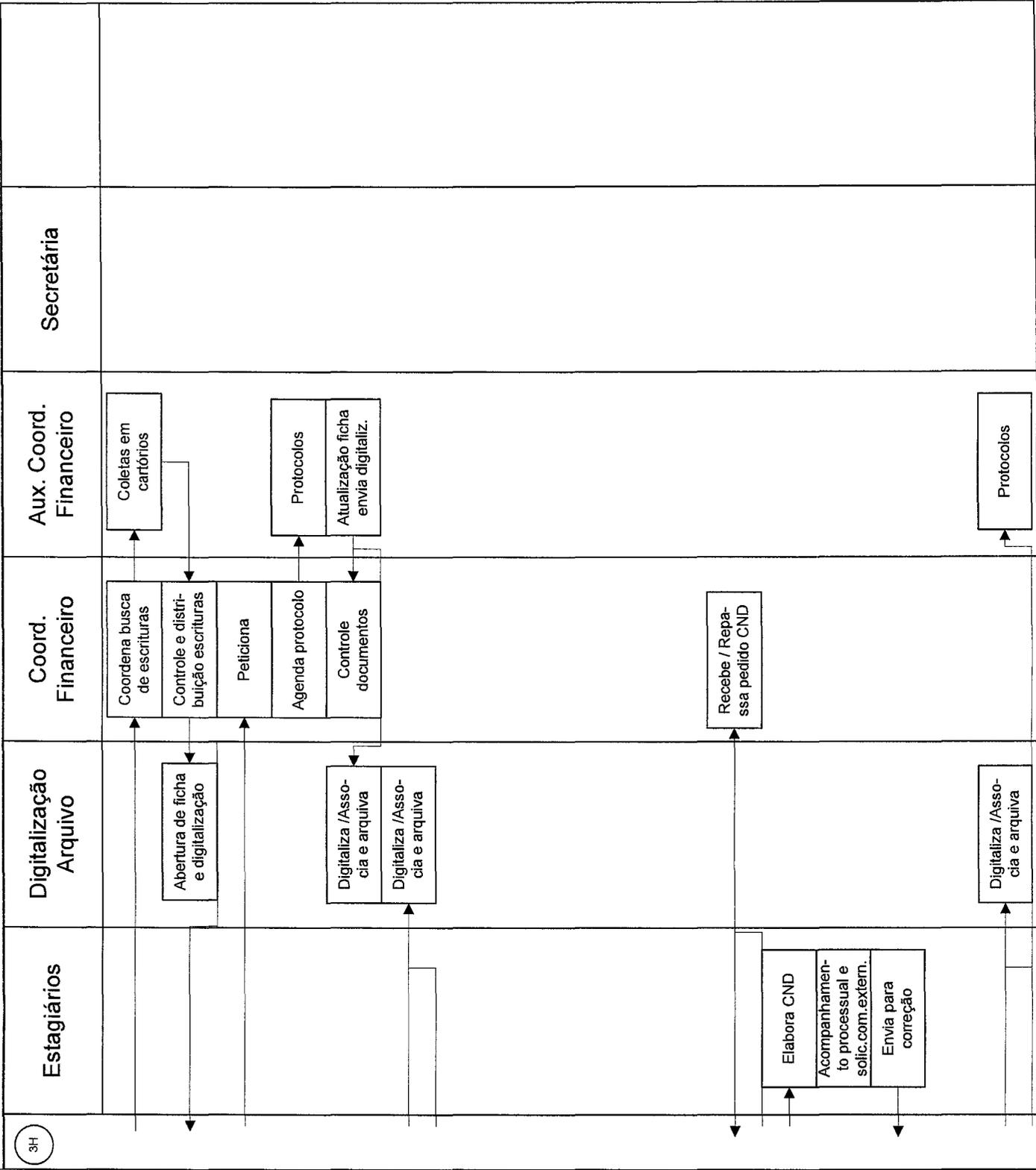
...continuação Processo Contencioso



... continuação Processo Contencioso

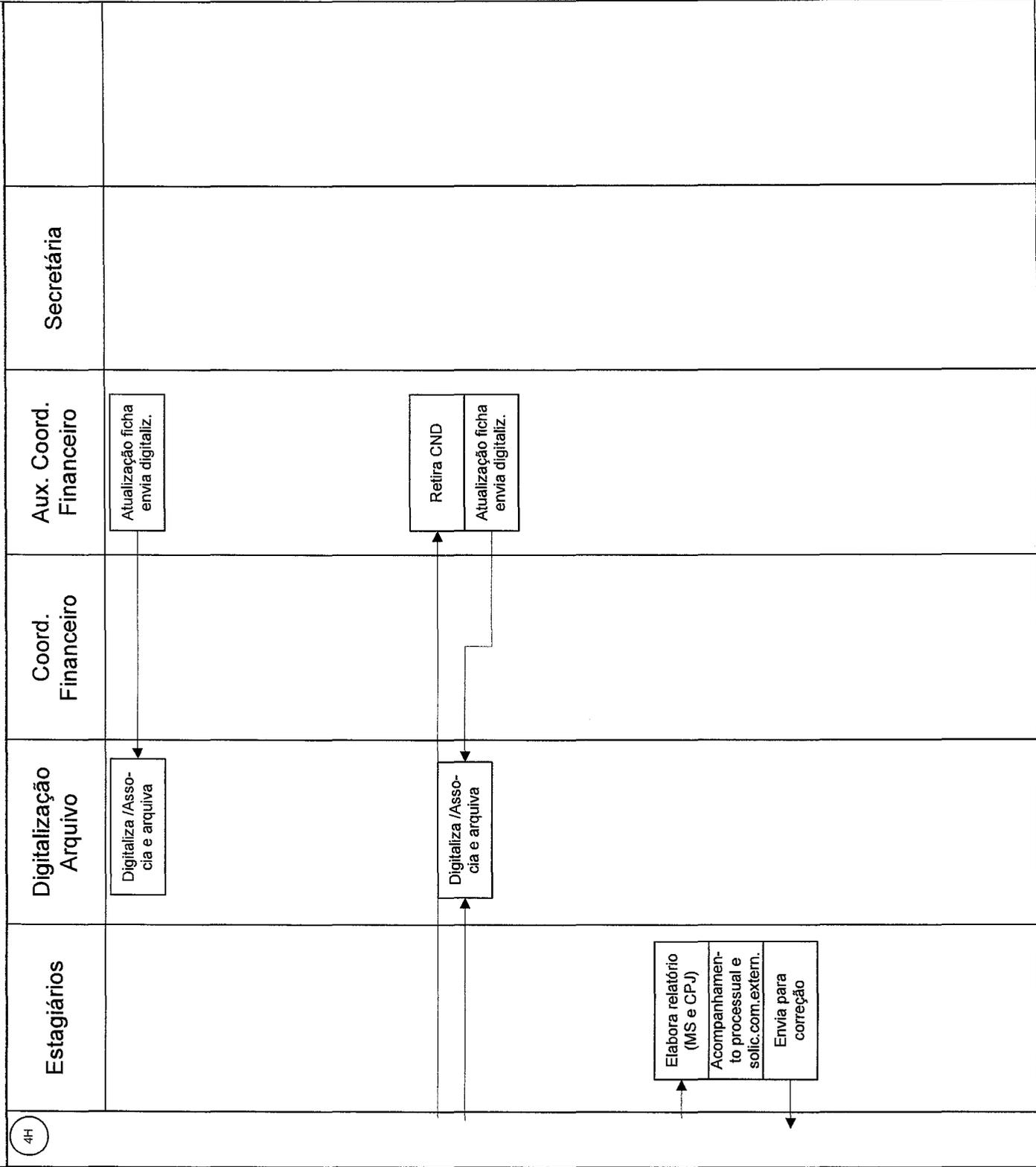


... continuação Processo Contencioso



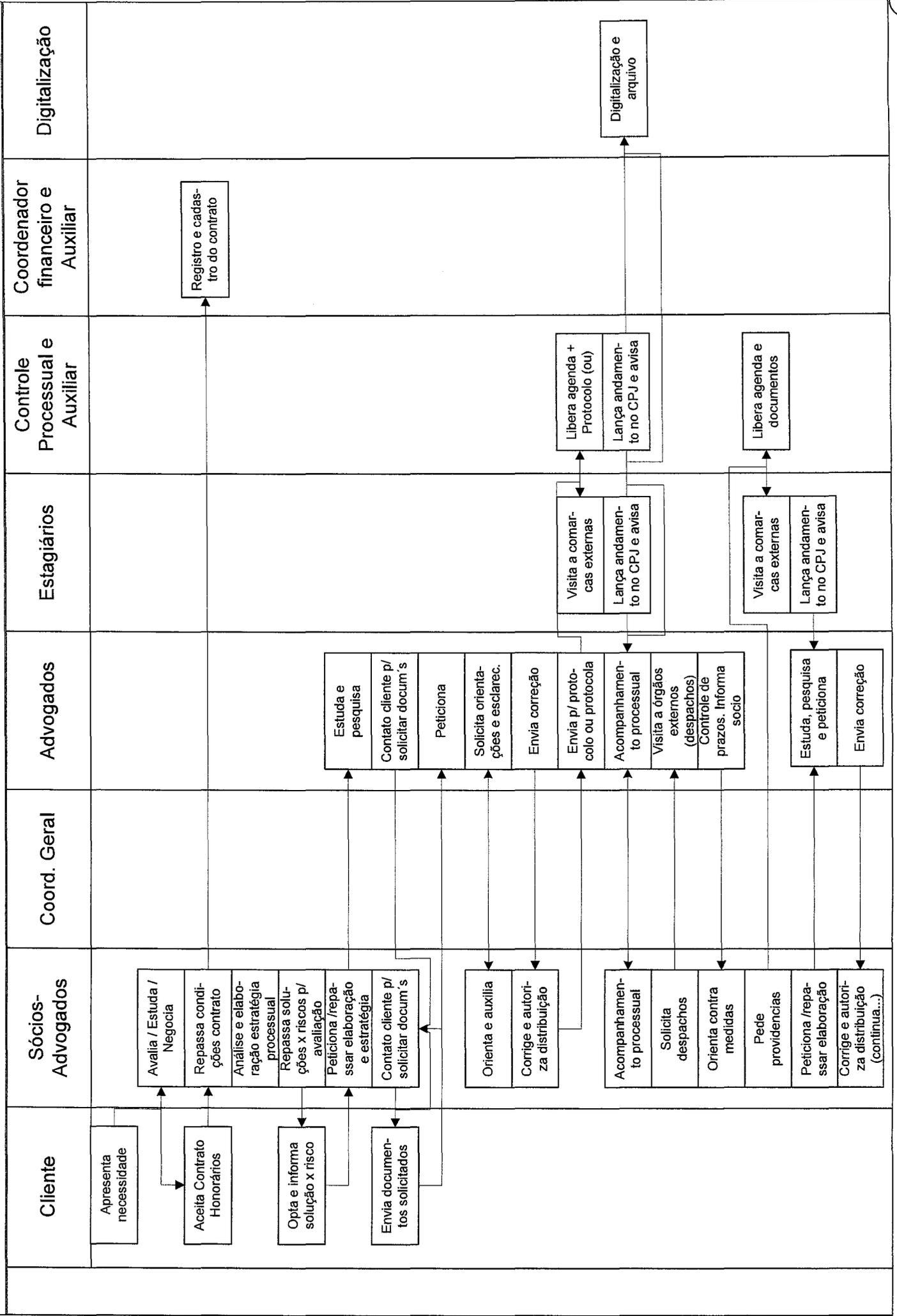
... continuação Processo Contencioso

4H



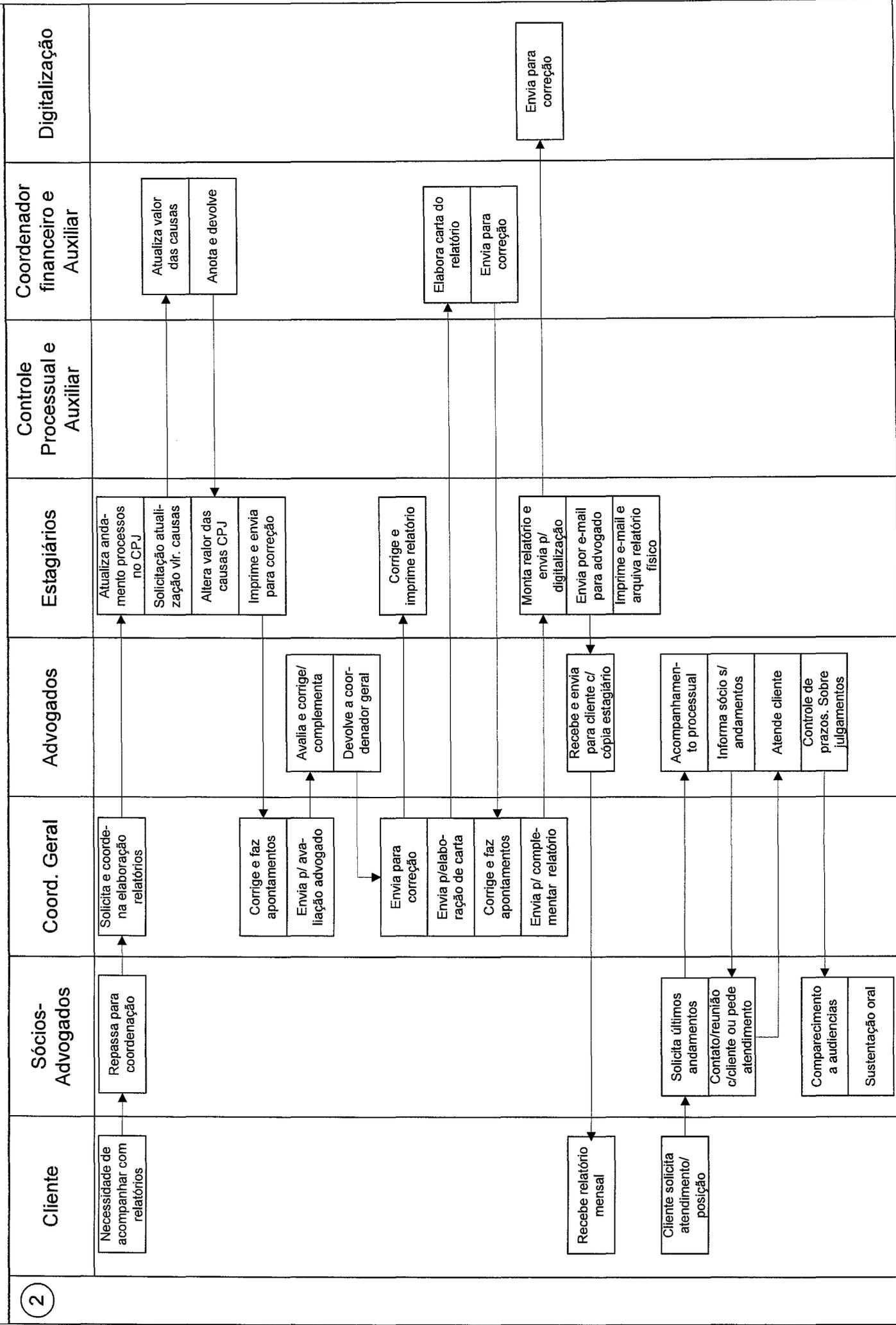
## ANEXO III – Mapa do Processo da Área Contenciosa Especial

# Processo da Área Contenciosa Especial



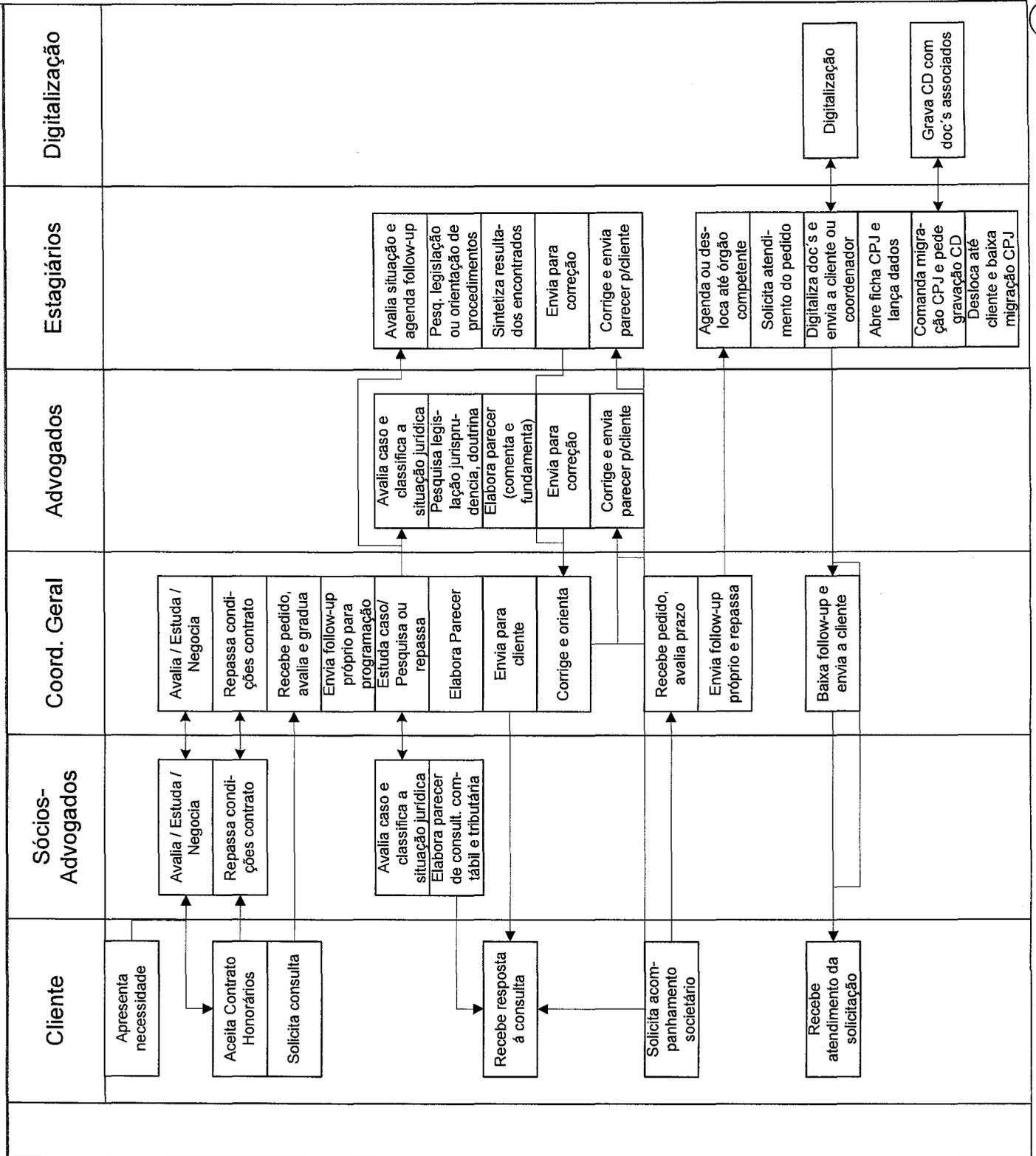
... continuação do Processo da Área Contenciosa Especial

2



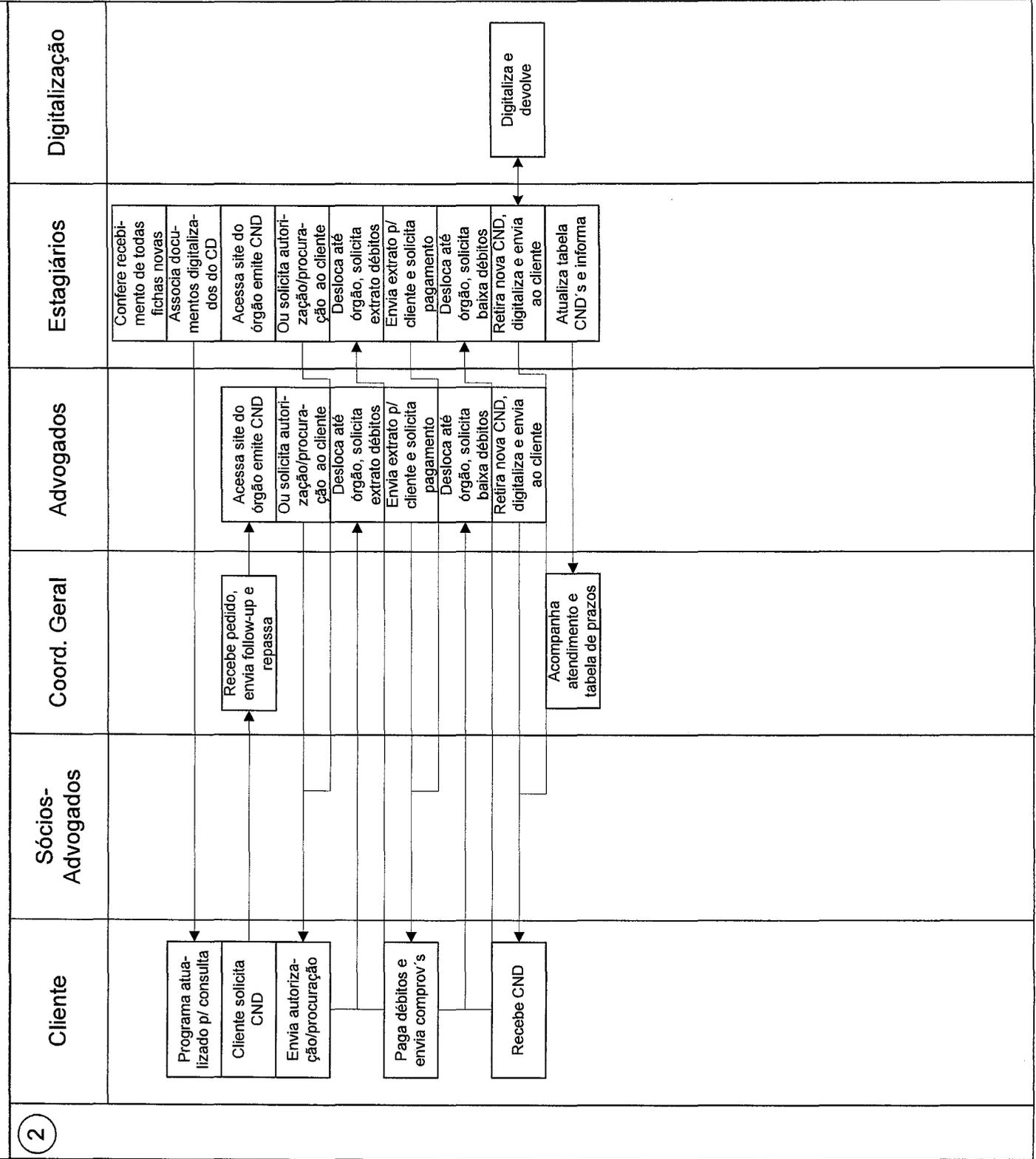
## ANEXO IV – Mapa do Processo da Área Consultiva

# Processo da Área Consultiva



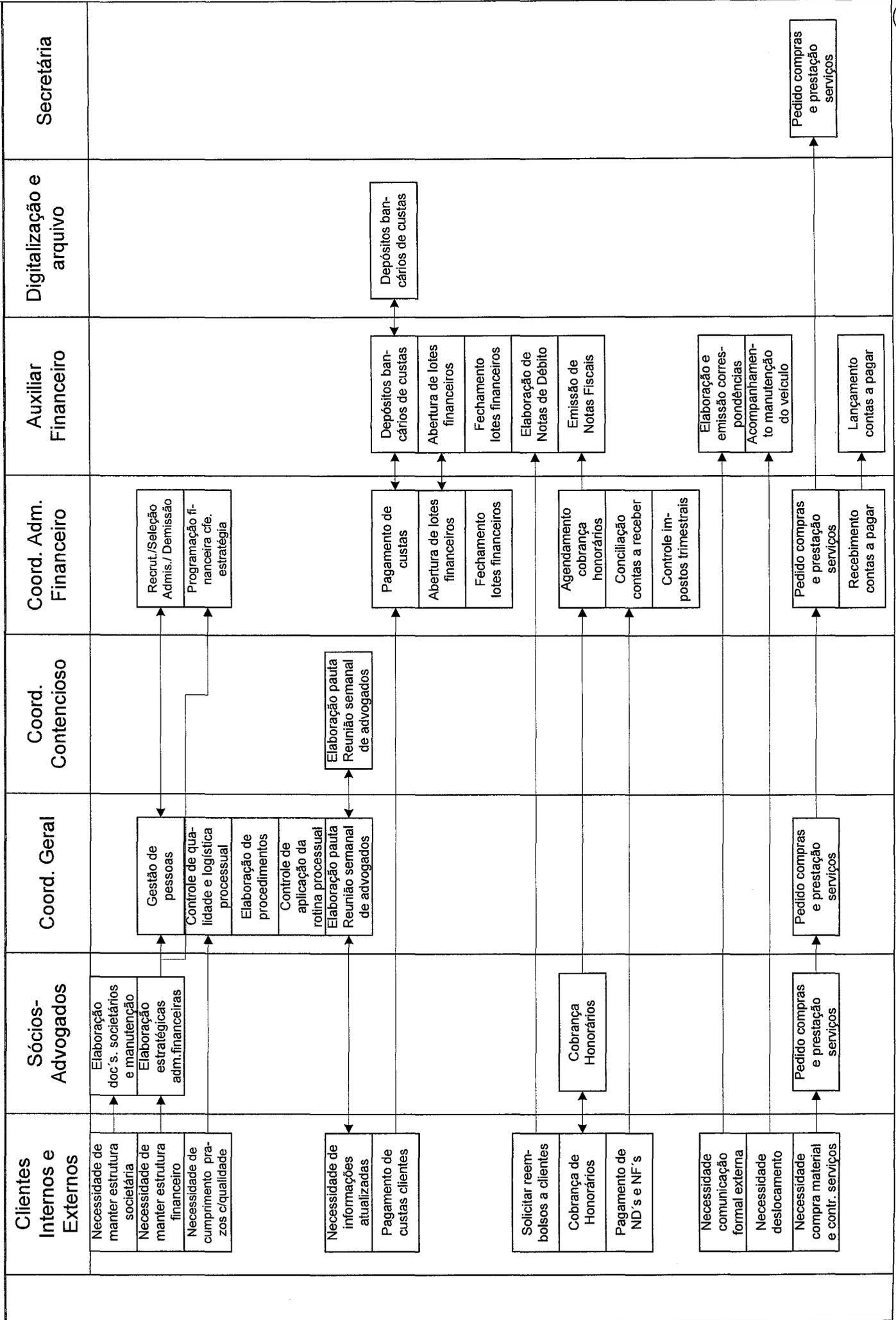
... continuação do Processo da Área Consultiva

2



ANEXO V – Mapa do Processo da Área Administrativa

# Processo da Área Administrativa



...continuação Processo da Área Administrativa

2

| Clientes Internos e Externos   | Sócios-Advogados                            | Coord. Geral                                | Coord. Contencioso | Coord. Adm. Financeiro  | Auxiliar Financeiro                                 | Digitalização e arquivo   | Secretária   |
|--|---|---|--------------------|---|---|---|--|
| <p>Pagamento funcionários e prestadores</p>  | <p>Necessidade prestação contas mensais</p> |   |                    | <p>Pagamento de despesas</p> <p>Conciliação contas a pagar</p> <p>Elaboração e pagamento da folha</p> <p>Rateio contas mensais</p> <p>Preparação doc's e relatórios a contabilidade</p> |   |   |  |
| <p>Necessidade comunicação</p>   |   |   |                    |   |   |   | <p>Fazer e atender ligações</p> <p>Anotar e repassar recados</p> <p>Receber e passar fax</p> <p>Coleta de correspondências</p> <p>Controle agenda sala reuniões</p> <p>Atender e receber pessoas</p> |
| <p>Atender clientes e fornecedores</p> <p>Registrar e armazenar informações</p>                        |   |   |                    |   | <p>Inserir dados / Andamentos no sistema CPJ</p>    | <p>Abertura de fichas CPJ</p> <p>Inserir dados/ andamentos no sistema CPJ</p> <p>Digitalização documentos</p> |  |
| <p>Controlar e armazenar documentos</p> <p>Cópia documentos</p> <p>Necessidade de inovação interna</p> |   | <p>Inovações e implantação de inovações</p> |                    |   | <p>Abertura de pasta e arquivo doc's administr.</p> | <p>Abertura pasta e arquivo doc's proces.- clientes</p> <p>Fotocopiar documentos</p>                          | <p>Organização biblioteca e descarte</p>   |
|  |   |   |                    | <p>Pesquisa e análise de novas soluções adm.</p>  |   |   |  |