



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KAMILLE ZILOTTO FERREIRA

**ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: PROPOSTA DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES
PARA ESTRUTURAR O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2019

KAMILLE ZILLOTTO FERREIRA

**ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: PROPOSTA DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES
PARA ESTRUTURAR O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral

Orientador: Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

KAMILLE ZILIOFF FERREIRA

ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: PROPOSTA DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA ESTRUTURAR O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Auditoria Integral, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Blênio Cezar Severo Peixe
Orientador – Departamento de Ciências Contábeis – UFPR

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx

Curitiba, 30 de Junho de 2019.

À minha família que sempre incentivou meu crescimento profissional.

AGRADECIMENTOS

Este estudo é fruto de muito sacrifício, dedicação, perseverança, que juntos me fizeram seguir a diante na elaboração e realização desta pesquisa. Aqui mencionarei algumas pessoas que fizeram parte dessa minha trajetória, e merecem meus sinceros agradecimentos.

Ao Professor Blênio Cezar Severo Peixe pela orientação e as palavras sinceras de apoio para realização e finalização do estudo.

Ao Professor Rodrigo Sánchez Ríos, que me auxiliou a ultrapassar grandes barreiras e me incentivou a acreditar que a persistência nos leva aos melhores resultados, e que nunca devemos desistir de nossos sonhos. Hoje, sou imensamente grata pelos ensinamentos, que me permitiu conhecer a grande pessoa com uma história de vida admirável e encantadora. E como grande amigo me apoiou nos momentos mais desafiadores.

Existe um momento na vida de cada pessoa que é possível sonhar e realizar nossos sonhos...E esse momento tão fugaz chama-se presente e tem a duração do tempo que passa.

Mario Quintana.

RESUMO

O planejamento estratégico organizacional é utilizado para definir os parâmetros a serem seguidos e alcançados pelo escritório de advocacia. Por meio do planejamento estratégico define-se metas, objetivos e perspectivas de desenvolvimento envolvendo toda a estrutura do escritório de advocacia. Além disso, demonstra-se a necessidade de obter a implantação de um sistema de informações integrado perante os objetivos do escritório. O objetivo deste estudo foi elaborar uma proposta de sistema de integração das informações para estruturar o planejamento estratégico organizacional do escritório de advocacia. Quanto a metodologia da pesquisa classifica-se em: descritiva, bibliográfica e documental. E quanto a abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa. Diante disso, os resultados apontam as formas de sistemas de informação, de planejamento organizacional e da estrutura de um escritório de advocacia junto ao mapeamento de seus processos. E juntamente com a tecnologia da informação o uso de indicadores quantitativos e qualitativos auxiliam as tomadas de decisão em um tempo curto, de modo sólido e embasado nos fundamentos necessários. Assim, denota-se a razão pela qual o sistema gerencial de informações qualifica, organiza e auxilia as tomadas de decisões integrando-os aos novos métodos do futuro sem prejudicar ou desqualificar a origem do trabalho intelectualmente desenvolvido pelo advogado – proporcionando segurança a sua equipe e ao cliente.

Palavras-chave: Planejamento Organizacional, Organograma, Sistema de Informação, Tecnologia da Informação, Fluxograma.

ABSTRACT

Organizational strategic planning is used to define the parameters to be followed and achieved by the law firm. Strategic planning defines development goals, objectives and perspectives involving the entire structure of the law firm. In addition, the need for an integrated information system to meet office objectives is demonstrated. The objective of this study was to elaborate a proposal of information integration system to structure the law firm's organizational strategic planning. As for the research methodology it is classified in: descriptive, bibliographical and documentary. What about the approach to the problem is qualitative research. Given this, the results point to the forms of information systems, organizational planning and the structure of a law firm along with the mapping of its processes. And together with information technology, the use of quantitative and qualitative indicators help decision-making in a short time, solidly and based on the necessary fundamentals. Thus, the reason why the management information system qualifies, organizes and aids decision-making by integrating them with the new methods of the future without harming or disqualifying the origin of the work intellectually developed by the lawyer - providing security to his staff and to the client.

Key words: Organizational Planning, Organizational Chart, Information System, Information Technology, Flowchart.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	4
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	5
2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	7
2.1 DEFINIÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO	7
2.1.1 O Que são Dados.....	9
2.1.2 O Que é Informação	11
2.1.3 Características da Informação.....	12
2.1.4 Importância da Informação	15
2.2 TIPOS DE INFORMAÇÃO	16
2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	21
2.4 FLUXO DA INFORMAÇÃO	24
2.5 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	25
2.6.1 Tipos de Planejamento.....	28
2.6.2 Estratégico	28
2.6.3 Tático.....	31
2.6.4 Operacional	32
2.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES	33
2.7.1 Missão	33
2.7.2 Visão	35
2.7.3 Valores	36
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	39

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVO	39
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS	39
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA	41
3. 4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES.....	41
4 ESTRUTURAÇÃO DE ESCRITÓRIO	42
4.1 CARACTERÍSTICAS DO ESCRITÓRIO DE ADVOGACIA.....	43
4.1.1 Organograma Atual	43
4.1.2 Levantamento De Ações	44
4.1.3 O Porte Da Advocacia.....	45
4.2 COORDENAÇÃO GERAL.....	46
4.2.1 Funções Da Coordenação.....	46
4.2.2 Funções Da Controladoria Jurídica	47
4.2.3 Reuniões Técnicas.....	48
4.3 MAPEAMENTO DO FLUXO DO ESCRITÓRIO	48
4.3.1 Fluxo De Atendimento.....	48
4.3.2 Fluxo De Audiências	50
4.3.3 Fluxo De Publicações.....	52
4.3.4 Fluxo De Contratos	53
4.3.5 Fluxo De Acordos.....	54
4.3.6 Fluxo De Cobrança De Honorários	55
4.4 PROPOSTA INTEGRADA DA ESTRUTURA DO ESCRITÓRIO DE ADVOGACIA .	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A mudança da sociedade globalizada trouxe um infinito acesso a informações e recursos de trabalho, e os escritórios de advocacia, são grandes parâmetros para isso. Diante disso, há certeza, agilidade e precisão nas informações para o retorno efetivo e imediato ao cliente, atributos que são necessários para que o escritório de advocacia permaneça em crescimento.

A gestão de informações é de suma importância para aplicabilidade do dia a dia da advocacia, as informações devem estar organizadas de modo acessível para que em momento oportuno sejam utilizadas. É o que se denomina hoje de advocacia empresarial, pois os escritórios passaram a dar ênfase grande para a profissionalização da gestão. Trata-se de organização necessária, que deve ser implantada no escritório de advocacia, independentemente, do seu porte.

Para isso, o sistema de informação é necessário a fim de que o profissional junto à sua sistemática consiga estabelecer raízes e alcançar o crescimento conjunto. É desse modo que o processo organizacional da gestão irá desenvolver e aplicar ao modelo. Esse contexto todo é necessário a fim de que o escritório de advocacia se molde aos parâmetros exigidos pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. A consequência, caso estruturado com sólidas raízes, será o posicionamento efetivo perante o mercado competitivo.

Com isso o sistema de informações irá otimizar os processos internos, sendo eles, financeiros, processuais ou administrativos. A evolução tecnológica agrega esforços por meio de uma ferramenta que auxilie a integração das informações. Por isso, é essencial compreender a diferença na abordagem de um sistema que integre a comunicação, relacionando sistemas de informação com a administração na necessidade do negócio.

Diante do desenvolvimento da comunicação consagrado pela inovação – o sistema de informações é instantâneo, possibilitando uma comunicação móvel, com grande número de pessoas. Isto posto, o sistema de informações atrelado juntamente

com o planejamento será traçado as oportunidades, as fraquezas, as ameaças de mercado, atuação específica dos colaboradores

Neste sentido, surge o problema da pesquisa: **qual a proposta de sistema de informações para estruturar o planejamento organizacional de escritórios?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem a intenção é elaborar uma proposta de sistema de integração das informações para estruturar o planejamento estratégico organizacional do escritório de advocacia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (a) sistematizar um sistema de informações gerenciais;
- (b) identificar a organização;
- (c) identificar a coordenação de escritório de médio porte;
- (d) verificar a distribuição de atividades;
- (e) mapear as informações e apresentar uma proposta para estruturar a organização do escritório;

1.3 JUSTIFICATIVAS

O tema é de suma importância, tendo em vista a análise de gestão para os escritórios de advocacia como base o controle de informações financeiros. Desse modo, o conteúdo teórico tem como objetivo explicar e apresentar todo o conteúdo aos advogados, para que seja possível obter conhecimento do que será implantado por meio da proposta de sistemas.

Na prática, esse tema sem dúvida é de grande interesse, pois os advogados desconhecem de questões contábeis, usando suas demonstrações apenas para

cumprimento da lei. Ressalva-se que se pretende a melhor forma de organizar o sistema de modo qualificado para uma compreensão simplista aos dominantes de termos jurídicos no dia-a-dia, para que o tempo possa ser utilizado para outras atividades.

Esse estudo será utilizado como parâmetro para implantação de um método de sistema a ser implantado no escritório de advocacia auxiliando as estratégias ao planejamento, onde os advogados irão incluir os dados gerenciais, organizacionais e distribuição de atividades. O sistema é específico para efetivação do planejamento estratégico na advocacia, pois percebe que a escassez dessa implantação prejudica o crescimento dos profissionais no mercado de trabalho.

Atualmente, com o aumento da demanda de processos judiciais, o advogado tem de equacionar produtividade com o tempo exigido de cada caso específico, para que relação advogado-cliente seja otimizada. Assim, tornou-se necessário mudar a forma com que se exerce a gestão aliando o uso da tecnologia para que assim fosse possível comportar essa demanda.

As informações tecnológicas ganharam significado e espaço na viabilização de decisões jurídicas mais precisas. O gestor/sócio/administrador diante deste panorama, tem a responsabilidade sob a tomada de decisão. Uma vez que, com indicadores quantitativos e qualitativos advindos de softwares, as ideias se tornam mais encadeadas e a tomada de decisão se torna mais sólida, rápida e embasada. E, paralelamente, a tecnologia pode proporcionar a atualização de dados em tempo real, mesmo que muitos destes sejam atualizados manualmente, mas, com toda certeza, isso contribui diretamente para nova advocacia.

A garantia será proporcionada por meio da gestão, tanto sócios quanto a equipe tem que compreender que o planejamento é fundamental. A manutenção dos clientes ativos pode ser gerida juntamente com o controle, quantificando a demanda, para que assim possa conseguir apresentar dados atualizados mensalmente à equipe de gestão, a qual saberá como tomar uma decisão.

E por fim, apresentar a necessidade da implantação de um sistema gerencial que qualifique, organize e auxilie as tomadas de decisões da sociedade sem prejudicar seu futuro perante o mercado de trabalho.

2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O sistema de informações são atividades interligadas à documentos com auxílio da tecnologia a fim de coletar dados, processá-los e transformá-los em relatórios. O seu objetivo está em oferecer subsídios para facilitar e aprimorar o trabalho dos profissionais.

2.1 DEFINIÇÃO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Entende-se que o sistema de informações se utiliza de uma organização de pessoas, hardware, software, rede de comunicação e recursos de coleta de dados. Desse modo o sistema deve receber recursos de dados adequados na entrada para que possa processar aos departamentos específicos.

O Sistema de informações, no entanto caracteriza em termos os seus objetivos estarem associados ao funcionamento operacional da organização, auxiliando o gerente na estruturação e organização dos trabalhos de gestão. Estes sistemas são integrados ao banco de dados, sendo uma ferramenta necessária para estruturação.

Para Ralph M. Stair (1988, p.185): “o sistema de informações gerenciais reúne pessoas e procedimentos, banco de dados e tecnologia utilizados para oferecimento de informações rotineiras para gestores”.

A partir disso, as informações são focalizadas para orientar o processo de tomada de decisões, analisando uma estrutura contábil com as informações que versam as operações. Destaca-se que as decisões preparam a organização para enfrentar futuras condições sem atingir a sociedade de modo negativo, por isso são formados por horizontes e cenários suportados pelas pesquisas de mercado amplo.

A sua importância nos escritórios de advocacia é fundamentar os negócios, que servem para garantir o bom desempenho da sociedade, bem como avaliar, manter ou alterar suas estratégias. Entretanto salienta-se que os sistemas necessitam de um feedback da equipe, para estes serem analisados ou ajustados, conforme as metas e o planejamento do escritório.

O sistema de informação é uma ferramenta que manipula dados transformando em informações, utilizando ou não os meios tecnológicos, para gerenciamento manual.

O tratamento dos dados é processado por meio de tecnologias sendo elas hardwares e softwares. (GOÇALVES, 2006).

Igualmente, Turban (2013, p.20) define o que é o sistema de informação “coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para fins ou objetivos específicos. As funções básicas de um SI são mostradas na (FIGURA 1) e descritas abaixo.”

FIGURA 1 – FUNÇÕES BÁSICAS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

- **Entrada.** Dados e informações sobre as transações de negócios são capturados ou coletados por escâneres em pontos de venda e sites e são recebidos por dispositivos de entrada.
- **Processamento.** Os dados são transformados, convertidos e analisados para o armazenamento ou transferência para um dispositivo de saída.
- **Saída.** Dados, informações, relatórios e outros elementos são disseminados para telas digitais ou em papel, enviados como áudio ou transferidos para outros SIs por redes de comunicação.
- **Feedback.** Um mecanismo de retorno monitora e controla essas operações.



FONTE: Adaptado de TURBAN pela autora (2013)

Em outras palavras, o sistema de informação é um mecanismo de realimentação, de elementos relacionados à coleta, manipulação, armazenamento e disseminação de dados e informações para alcançar seu destino.

Contudo, a teoria geral de sistemas deriva de uma definição geral no qual a interação dos sistemas, centralização de componentes para fenômenos concretos. Portanto, a definição de sistemas consiste na resolução de problemas. (REYNOLDS,2015).

Em outras palavras, para Oliveira (1990, p.31) sistema de informações “é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo

unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Por essa razão, no processo de manipulação das informações participam pessoas, tecnologias, materiais, equipamentos e, principalmente, a qualidade da informação. A precisão das informações e a confiabilidade são essenciais como característica de segurança para que as informações tornem a ferramenta importante ao negócio.

2.1.1 O Que São Dados

Os dados são registros puros, não analisados e sem interpretações. Nas palavras de Audy (2007, p.87) “o dado consiste em um fato bruto (nome de um funcionário, número de matrícula de um aluno, código de um produto, etc.) ou suas representações (imagens, sons, números, etc.) que podem ou não ser úteis ou pertinentes para um processo em particular.” Ou melhor, são conjuntos de dados – de informações- que auxiliam na produção de conhecimento. Logo, a distinção entre dado e informação é que os dados auxiliam no processo de conhecimento do tomador de decisão. (OLIVEIRA, 2014, p.22).

Todavia, o dado representa eventos ocorridos antes de serem organizados para formarem a informação. Isto posto, assimila-se que os dados são registros puros que irão possibilitar o desenvolvimento de um conjunto de informações das quais geram conhecimento e auxiliam as deliberações.

Contudo, para alguns autores o dado adequa-se ao pressuposto do processo cognitivo, o que o dado proporciona é imediato sem passar por qualquer elaboração. Não obstante Baltzan (2012, p.23) fundamenta que dados “são fatos brutos que descrevem as características”. Denota-se que as descrições envolvem o mesmo contexto ao definir o que são dados.

Com esse objetivo Alves (2014, p.17) “explica que dado é a representação da informação, que pode estar registrado no papel, num quadro de aviso ou disco rápido do computador”. Condiz com a opinião dos autores a descrição de dados proferida por em palavras idênticas de Baltzan, ou seja, a preponderância dos entendimentos está escorada em que dados são fatos brutos que se convertem em algo inteligível após seu processamento. (BIONI, 2019, p.34)

Dados, que estão na base da hierarquia, são fruto de observações de objetos presentes no mundo. São valores que, por si sós, não oferecem base para o entendimento de um estado ou situação. Os dados em geral fazem parte de um conjunto. Um conjunto de dados não é um conjunto como definido pela teoria dos conjuntos, mas apenas uma coleção de objetos. Um mesmo objeto ou valor pode aparecer mais de uma vez em um conjunto de dados. A Tabela 4.1 apresenta um exemplo de um conjunto de dados em que cada dado é um valor numérico. Observe que, isoladamente, um dado não tem nenhum significado. Por tal motivo, os dados por si sós não fornecem base para qualquer ação.

Os dados não precisam ser apenas valores numéricos, mas podem ser textos, sons, imagens, sinais ou símbolos. Independente de seu formato e significado, em um computador, os dados são codificados em um sistema numérico. Essa codificação permite que os dados possam ser manipulados internamente, no hardware, de forma a permitir a realização de uma tarefa. (CARVALHO; LORENA, 2017, p.49).

Denota-se que foi devidamente apresentada a teoria do que são dados, até mesmo de modo exemplificativo para a devida compreensão do tema.

TABELA 1 – EXEMPLO DE INFORMAÇÕES

Dado	Valor
1	30
2	45
3	53
4	30
5	60

FONTE: Adaptado de CARVALHO; LORENA (2017).

Melhor dizendo, os dados individualmente não expressão significados suficientes para interpretações desejada se estiverem fora de um conjunto. E por essa razão que os dados puros não proporcionam resultados se não estiverem integrados em uma base de dados, ou melhor, em um conjunto de dados que permitem a realização da atividade desenvolvida na produção de uma informação.

2.1.2 O Que é Informação

Inicialmente, informação pode ser definida para Laudon (2014, p.22) “um conjunto de dados relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem as informações destinadas ao apoio das tomadas de decisão, coordenação e o controle da organização”. Sobre as informações produzidas em que geram um significado útil aos seres humanos e para Oliveira (2014, p.24) “a informação detém o conhecimento necessário para aperfeiçoar ou tornar possível uma decisão”.

Vale ressaltar que a informação auxilia no processo decisório, no conhecimento do conteúdo para tomada de decisões. Para Oliveira (2014, p.23) a informação é “recurso vital da empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa”. Em outras palavras, a informação é o canal fundamental que integra vários setores dentro da empresa que intermediam os sistemas internos para que os subsistemas remetam as informações corretas.

No entanto o propósito da informação está em auxiliar a empresa no alcance de seus objetivos junto ao uso de recursos disponíveis, nos quais há a inserção da documentação necessária para o uso efetivo, eficaz e eficiente nas tomadas de decisão pelos executivos. Essas informações, ao serem analisadas pelo executivo, podem auxiliar ou modificar o comportamento da empresa.

Destaca-se o valor da informação está diretamente relacionado com seu uso final. As informações produzidas reduzem as incertezas na tomada de decisões pelo seu gestor, permitindo as melhorias nas tomadas de decisão. Ou seja, a informação facilita o desempenho das funções como: planejar, organizar e executar.

Desse modo a consolidação da empresa está embasada nos dados básicos transformados em informações otimizando os conhecimentos técnicos em informações de domínio acessível ao profissional executivo. Todo sistema de informação manipula dados, usando ou não recursos de tecnologia, e para Laudon (1999, p.4) as informações podem ser definidas em “conjunto afim de coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento”.

Contudo Carvalho e Lorena descreve o que é informação:

A informação surge da análise e organização dos dados de maneira a ter algum valor adicional. Logo, as informações são usualmente extraídas a partir de relações existentes entre os dados, ou entre os dados e o domínio ou problema de onde foram extraídos, tornando-os, de alguma forma, úteis. Um exemplo de informação é ilustrado pela Tabela 2. Essa tabela associa um significado aos dados da Tabela 1. A partir dessa contextualização, é possível, por meio de manipulações, obter novas informações, como, por exemplo, o peso médio das pessoas que fazem parte da tabela (CARVALHO; LORENA, 2017, p.49).

Denota-se que a informação é gerada por meio de dados incluídos no sistema conforme a ilustração abaixo apresentada pela autor, por isso os dados coletados proporcionam um resultado final. Se houver alguma falha na colocação dos dados no sistema a informação gerada pode ser totalmente divergente.

TABELA 2 – EXEMPLO DE INFORMAÇÃO

Nome	Peso (kg)
João	30
Maria	45
Luísa	53
Pedro	30
José	60
Média	43,6

FONTE: CARVALHO; LORENA, (2017)

Além disso, a visão de Baltzan (2012, p.23) delibera que informações são “dados convertidos em um contexto significativo e útil”. Com fundamento no entendimento doutrinário dos autores para que a informação proporcione o resultado desejado recomenda-se que os dados sejam processados adequadamente a fim de atingir um propósito único.

2.1.3 Características da Informação

As informações devem ter as características bem descritas sendo que são valiosas para a empresa. Do contrário, se houver alguma característica falha na descrição das informações os gestores responsáveis pelas tomadas de decisão podem tomar

iniciativas erradas que custem um valor alto para empresa. Em razão disso, as informações possuem propriedades únicas a serem compreendidas no valor para organização.

Algumas das características mais importantes podem ser definidas previamente por Audy (2007, p.89) em:” (a) Precisa; (b) Completa; (c) Econômica;(d) Confiável;(e) Compartilhável”. Desse modo, cada característica da informação atribui uma responsabilidade no resultado final de entrega à empresa. Em contrapartida, Padoveze fundamenta que as características da informação devem atingir os seguintes requisitos:

(a) conteúdo; (b) precisão; (c) atualidade; (d) frequência; (e) relatividade; (f) exceção; (g)acionabilidade; (h) flexibilidade; (i) adequação à decisão; (j) valor econômico; (k) relevância; (l) entendimento; (m) confiabilidade; (n) oportunidade; (o)objetividade; (p) seletividade; (q) motivação; (r) segmentação; (s) consistência; (t) integração; (u) uniformidade de critério; (v) indicação de causas; (w) volume; (x) generalidade. (PADOVEZE,2019, p.27).

Ao abordar uma informação precisa denota-se a utilidade dos dados, ademais informações imprecisas causam insegurança, prejuízo, ocasionando erros operacionais e decisões precipitadas. A precisão é fundamental. E para isso há a necessidade da completude, uma informação além de precisa necessita ser completa, as informações precisam reunir todos os dados relevantes.

No mais, define que as informações para serem úteis devem conter as seguintes características: possuem conteúdo único, exigem mais de duas palavras, sem generalizações, não são abstratas, sem verbos, e, ainda, são diferentes documentos, programas, arquivos ou correlatos. O autor destaca que as características da informação devem responder à pergunta: quais são as informações necessárias para gerir uma conta bancária? (REZENDE, 2016).

A valorização de uma informação está diretamente correlacionada com seu potencial mediante a integração dos sistemas de gestão, dos quais geram economia em relação ao custo que será produzido. Contudo a confiabilidade da informação será relevante para sua valorização, assim, a exatidão das informações proporcionará elevada confiabilidade.

Contudo, destacam as características da informação em sete itens, entre eles:

(a) grande volume de dados e informações; (b) complexidade de processamento; (c) muitos clientes; (d) contexto abrangente, mutável e dinâmico; (e) interligação diversa; (f) suporte à tomada de decisões empresariais; (g) auxílio na qualidade, produtividade e competitividade. (REZENDE e ABREU, 2013, p.41).

Nessa particularidade, a análise dos requisitos em uma organização correlaciona os dados interpretados em um contexto a fim de transmitir conhecimentos auxiliares na tomada de decisão.

O quadro abaixo descreve as características essenciais para obtenção de uma informação, de acordo com a Quadro 1.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES VALIOSAS

Características	Definições
Informação acessível	A informação deve ser facilmente acessada pelos usuários autorizados, de forma que possam obtê-la no formato correto e no tempo correto para atender suas necessidades.
Precisa	Uma informação precisa é livre de erros. Em alguns casos, uma informação imprecisa é gerada por conta de dados imprecisos inseridos no processo de transformação. Isso é geralmente chamado de entra lixo, sai lixo (GIGO, garbage in, garbage out).
Completa	A informação completa contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimento que não inclua todos os custos relevantes não é completo.
Econômica	A informação deve ser relativamente econômica para produzir. Os tomadores de decisão devem sempre balancear o valor da informação com o custo para produzi-la.
Flexível	A informação flexível pode ser usada para variadas finalidades. Por exemplo, a informação sobre quando o estoque está disponível para uma peça em especial pode ser usada por um representante de vendas para fechar um negócio, por um gerente de produção para determinar se é necessário repor o estoque, e pelo executivo financeiro para determinar o valor total que a companhia investiu no estoque.
Relevante	A informação relevante é importante para o tomador de decisões. Uma informação que mostra que os preços da madeira devem cair pode não ser relevante para um fabricante de chips.
Confiável	A informação confiável pode dar confiança ao usuário. Em muitos casos, a confiabilidade da informação depende da confiabilidade do método de coleta de dados. Em outros momentos, a confiabilidade depende da fonte da informação. Rumores de uma fonte não confiável de que o preço do óleo pode subir não devem ser confiáveis.
Segura	A informação deve estar segura para não ser acessada por usuários não autorizados.
Simple	A informação deve ser simples, não complexa. Uma informação sofisticada e detalhada pode não ser necessária. De fato, o excesso de informações pode causar uma sobrecarga de informações, situação na qual o tomador de decisões tem demasiadas informações e se vê incapaz de determinar quais são realmente importantes.
Atualizada	A informação atualizada é fornecida quando necessária. Conhecer as condições climáticas da semana anterior não irá ajudá-lo a escolher o casaco que usará hoje.
Verificável	A informação deve ser verificável. Isso significa que se deve checar para certificar-se de que ela é correta, talvez checando a mesma informação de várias outras fontes.

FONTE: REYNOLDS (2015).

À vista disso, carece de planejamento, organização e qualidade no serviço para que as informações exponham as características fundamentais para alcançar o seu objetivo final. Por fim, com a existência das características necessárias para produção de uma informação com alto valor significativo. Nesse contexto, verifica-se a diversidade das informações apresentadas e a necessidade da classificação de características para uma boa informação.

2.1.4 Importância da Informação

A coleta de informações afeta todo o sistema que irá receber e analisar o relatório com os informes coletados e, a partir disso, a confiabilidade começa a pesar. Denota-se que muitos fatores, externos e internos, influenciam no levantamento dos dados que estão sendo analisados. No entanto, a importância é determinada pelas pessoas que usam e pela cultura da organização.

Expressa, Turban (2013 p.14) “As novas capacidades da TI (por exemplo, o comércio eletrônico e as redes sociais) influenciam fortemente as estratégias competitivas e a eficácia das operações”. Desse modo, compreende-se a importância gerada mediante a evolução tecnologia que vêm transformando os sistemas e desencadeiam uma conexão essencial para o envio de informações no campo estratégico.

Por essa razão a informação detêm um papel importante no sistema, onde sua evolução disponibiliza o acesso rápido ao conteúdo e as tomadas de decisão são correspondidas na mesma velocidade. Turban (2013, p.17) afirma que “na última década, empresas têm se adaptado às redes sociais. Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter e blogs tornaram-se extensões dos negócios para atingir os clientes, clientes em potencial e parceiros de negócios.”

Isto posto, Reynolds (2015, p.21) destaca “a tecnologia da informação desempenha um papel fundamental na implantação dessas iniciativas ao facilitar a comunicação e aumentar a inteligência de negócios”. O que, mais uma vez, comprova a importância da informação em proporcionar o acesso juntamente com as tomadas de

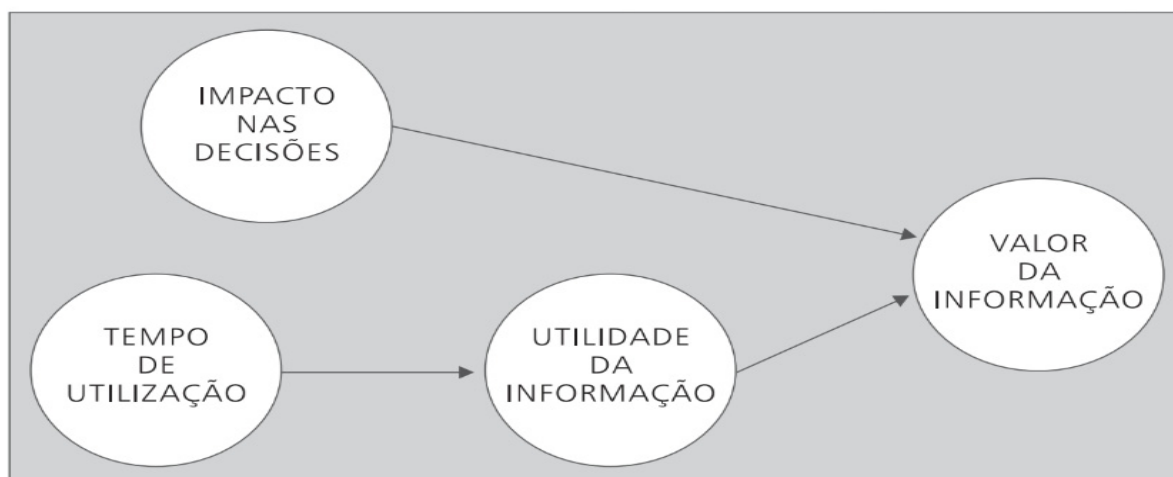
decisão em tempo hábil e de maneira eficaz.

Do mesmo modo ressalva que a informação está diretamente ligada aos efeitos correlacionados as tomadas de decisão no alcance dos objetivos traçados pela empresa. O mais importante é atingir o objetivo de auxiliar as pessoas em suas organizações no alcance desejado (REYNOLDS, 2015, p.8).

Outrossim, Turban (2013 p.21) descreve cuidadosamente a importância da informação junto a sociedade em um contexto social “consiste em valores e crenças que determinam o que é admissível e possível dentro da cultura da organização e de acordo com as pessoas envolvidas”.

No fluxo colacionado abaixo, observa-se a importância da informação no sistema. (Figura 2)

FIGURA 2 – VALOR DAS INFORMAÇÕES



FONTE: OLIVEIRA (2014, p.37).

Afinal, a Figura 2 - demonstra em forma de organograma como as informações são analisadas no ambiente externo, ressaltando a importância dentro do sistema.

2.2 TIPOS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informações são necessários para processar os dados gerados e

usados, desse modo as categorias destacam as aplicações do sistema para cada função operacional do sistema.

2.2.1 Sistemas de Informações Operacionais (SIO)

Os Sistemas Operacionais são suportes aos gerentes no acompanhamento das atividades realizadas. Para Molinaro (2011, p.52) “A função desse sistema é responder a perguntas de rotina e acompanhar o fluxo de transações pela organização.” Todavia, as operações rotineiras, normalmente, são de grande volume necessitando de um nível alto e específico para os cadastros e relatórios.

Afinal, esse sistema satisfaz a necessidade de gestores em níveis operacionais onde localizam as informações de modo estruturado facilitando o raciocínio para as decisões. Contudo, Padoveze (2019, p.45) fundamenta que os sistemas operacionais “nascem da necessidade de planejamento e o controle de diversas áreas da empresa”. Com isso há a necessidade de os sistemas serem integrados para que a comunicação seja adequada entre os departamentos.

Denota-se que a troca de informações ocorre entre duas partes, à medida que as transações se tornam frequentes (periódicas) são normatizadas com procedimentos operacionais padrões. Todavia, define-se que os sistemas de informações operacionais executam e registram as transações rotineiras que a organização realiza como parte de seus processos de negócio. Desse modo as rotinas são definidas em procedimentos como: (a) Coleta, (b) Processamento. (c) Armazenamento, (d) Distribuição e (e) Feedback. Essa rotina decorre a automação do sistema de informações para as operações rotineiras (AUDY, 2007, p.111)

Salienta-se que o processamento dessas operações e transações são rotineiras, controlam os dados detalhados de cada operação da empresa, e auxilia nas tomadas de decisão do corpo técnico (REZENDE, 2013, P.113). Além disso, a importância do sistema de informação operacional é descrita por Rezende (2013, p.114) nas seguintes palavras: “cada transação empresarial envolve a entrada e a alimentação de dados, o processamento e o armazenamento, e a geração de documentos e relatórios”.

Por isso, considera-se o sistema mais delicado e analisado nas estruturas

organizacionais, pois seu processamento e o armazenamento geram documentos e relatórios relevantes para as empresas.

2.2.2 Sistemas de Informação Gerencial

O Sistema de Informação Gerencial para Audy (2007, p.113) “são ferramentas para o controle das atividades rotineiras da organização. Seu desenvolvimento e utilização é facilitado quando a organização dispõe de sistemas de processamento de transações já implementados e uma cultura de gestão pautada no uso de indicadores ou na avaliação por resultados”. Destarte que esse sistema é utilizado por gerentes de uma organização, na qual utilizam as informações para organizar, planejar, direcionar e controlar o fluxo junto as tomadas de decisões.

E Stair e Reynolds descreve claramente o que é o sistema de informação gerencial:

Um Sistema de Informações Gerencial (SIG) abrange uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informação rotineira aos gerentes e aos tomadores de decisão. O foco de um SIG é, principalmente, a eficiência operacional. Marketing, produção, finanças e outras áreas funcionais recebem suporte dos sistemas de informação gerencial e estão ligados através de um banco de dados comum (STAIR e REYNOLDS, 2002, p.18).

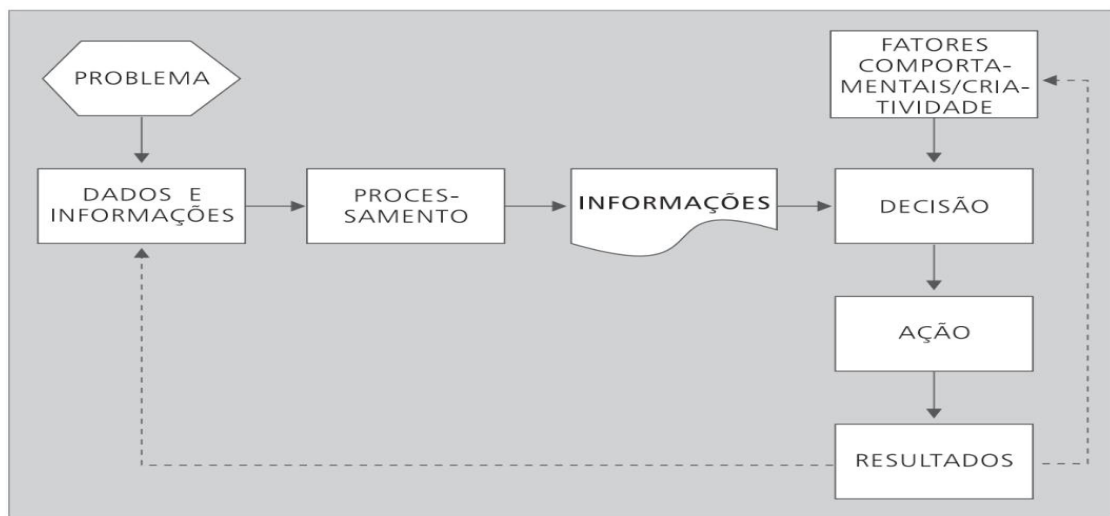
Por isto, a necessidade do acompanhamento regular das áreas para analisar as transações. Contudo se o sistema não for devidamente atualizado, periodicamente, as informações perdem o valor, como aduz o autor (OLIVEIRA, 1990). Logo, Kroenke (2012, p.29) define seu entendimento o sistema de gerenciamento consiste em desenvolver metas e objetivos. “Essa definição contém três elementos-chave: desenvolvimento e uso, sistemas de informação e metas e objetivos de negócios.”

Contudo, uma descrição de gerenciamento conciliando e ampliado a forma de compreender o sistema de informações. Para ele, gerenciamento é o desenvolvimento e a consolidação do processo administrativo, representado pelas funções de planejamento, organização, direção, gestão de pessoas e controle, voltado para a otimização dos resultados da empresa. Assim o sistema de informações gerenciais proporcionará a

transformações das informações e dados, otimizando o tempo e gerando resultados rápidos para empresa (OLIVEIRA, 2014, p.25)

No fluxo abaixo Oliveira demonstra como ocorrem as informações neste sistema, (FIGURA 3):

FIGURA 3 – CRIATIVIDADE E RELIZAÇÃO DO EXECUTIVO NO SIG



FONTE: OLIVEIRA (2014, p.31).

O sistema de informações de gerenciamento é a atuação dos elementos polarizadores dos eventos externos atuantes nos âmbitos internos e externos da empresa. Portando esse sistema auxilia os empresários na consolidação das ideias, sendo um tripé da empresa: qualidade, produtividade e participação. (OLIVEIRA, 2014, p.32).

Na visão de Ronchi, a eficiência do sistema gerencial consiste na adequação dos seguintes itens:

(a) significância das informações transmitidas; (b) rapidez com que as informações fluem dos pontos sensores aos centros de decisão; e (c) características do processo de decisão, tais como a periodicidade das decisões, o grau de análise das informações com base nas quais é tomada a decisão e o grau de coordenação. (RONCHI, 1977, p. 69),

O sistema de informações de gerenciamento fornece as informações necessárias

para que as tomadas de decisão sejam efetivas, ou seja, realiza um compilado de informações necessárias a serem analisadas para a tomada de decisão. Vale ressaltar que o relatório apresentado a administração deve conter as informações necessárias adequadas para a compreensão do leitor.

Logo para Rezende (2013, p.114) os sistemas gerenciais trabalham com “os dados agrupados ou sintetizadas no auxílio das tomadas de decisão”. O modelo de informações pode ser classificado da seguinte maneira:

- (a) planejamento e controle de produção: quantidade total produzida;
 - (b) faturamento: valor do faturamento do dia, valor acumulado do mês;
 - (c) contas a pagar: número de títulos a pagar do dia, valor total a pagar do dia, número de inadimplentes;
 - (d) estoque: percentual de estoque distribuído por grupo de matéria
 - (e) folha de pagamento: valor acumulado de salários, valor total dos encargos sociais;
 - (f) contabilidade fiscal: valor acumulado de impostos a recolher por mês.
- (REZENDE, 2013, p.113).

Portanto, cabe destacar que esse sistema será destinado ao desenvolvimento de relatórios de desempenho da empresa, o que possibilitará a equipe a sua análise e monitoramento das atividades executadas. Por sua vez, o suporte do sistema irá direcionar as informações de acordo com suas competências, objetivos, entradas, saídas, controles e avaliações.

2.2.3 Sistema de Informação Executiva

O Sistema de Informação Executiva auxilia executivos na tomada de decisões a partir da análise do atual cenário e do futuro, por meio de gráficos. Ou melhor, são informações objetivas e de forma clara ao entendimento de executivos que precisamos das seguimento nas atividades mediante as decisões com embasamentos reais.

Para Audy o sistema é definido da seguinte forma:

Os sistemas de informação executiva (SIE) são os sistemas de informação que auxiliam os executivos do nível estratégico da organização a tomar decisões não estruturadas, a partir da disponibilização de um ambiente computacional e de comunicação que permita fácil acesso a dados internos e externos da organização. A partir da disponibilização desses dados, o sistema propicia ao

executivo uma visão tanto da situação atual quanto das tendências na área de negócio da organização. Esses sistemas, a princípio, não são projetados para resolver problemas específicos, mas para fornecer ferramentas que permitam aos executivos compreender as situações de negócio, identificar problemas e oportunidades, decidir por alternativas de atuação e planejar e acompanhar ações (AUDY, 2007, p.115).

Conseqüentemente esse sistema dispõem de acesso rápido as informações e relatórios baseados em gráficos que assistem o executivo. Denota-se diante dos conceitos apresentados que esse sistema é destinado ao executivo, por meio da tecnologia as informações são retratadas à medida de sua necessidade. Com esse auxílio ao executivo as informações são valorizadas de acordo com o alcance dos dados e o alcance da realidade das metas.

O processamento de dados das operações operacionais e transações gerenciais modelando-se em estratégias, portanto, seu nível de processamento é macro, considerando os ambientes internos e externos para auxiliar a tomada de decisão. (REZENDE, 2013, p.115). Para o autor essa classificação das informações gerenciais e operacionais desenvolve-se no seguinte modelo:

- (a) quantidade produzida versus número de pedidos em negociação;
- (b) valor total do faturamento versus valor total do contas a pagar;
- (c) data de planejamento de compras versus quantidade de estoque disponível;
- (d) valor total da folha de pagamento versus valor total credor do fluxo de caixa;
- (e) valor total da receita da empresa versus valor total da receita do concorrente;
- (f) quantidade de linhas de produção versus percentual de satisfação do cliente;
- (g) valor total dos custos versus valor total do contas a receber. (REZENDE, 2013, p.115).

Denota-se que o sistema de informações executivas está no pilar mais alto do gráfico piramidal dos sistemas, com isso é possível constatar a importância dos sistemas no desenvolvimento e filtro dos dados processados.

2.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Tecnologia da Informação possui diversas definições e, nenhuma, por

completo. Pode-se conceituar a tecnologia da informação como recursos tecnológicos e computacionais, que tratam da informação, organização e classificação de forma a facilitar a tomada de decisão. Assim, descreve “o conjunto de sistemas de uma organização recebe o nome de tecnologia da informação, em uma definição mais básica, refere-se ao lado tecnológico do sistema de informação” (TURBAN, 2013, p.20).

No início do século XX, a sociedade passou por uma aceleração tecnológica que apresentou grandes mudanças, em um contexto rápido de mutabilidade, ocupando um espaço significativo.

O princípio da tecnologia é definido por Vargas, da seguinte maneira:

a princípio a tecnologia era uma simples disciplina pela qual se estudava e se sistematizava os processos técnicos. Aos poucos ela foi se desdobrando em pesquisas sobre as propriedades dos materiais usados nos ramos de construção e industrial, e com o desenvolvimento da indústria eletrônica, no início do século XX, aprofundou-se por meio da utilização de teorias e métodos científicos para resolver problemas da técnica, atingindo seu pleno sucesso. Com o surgimento da computação eletrônica e da informática, a tecnologia adquire o predomínio que detém atualmente e, de maneira extraordinária, o seu desenvolvimento fez que atingisse uma posição dominante na cultura moderna. A tecnologia não consiste apenas no simples saber como fazer da técnica. Ela exige de seus utilizadores e agentes um profundo conhecimento das razões, finalidades e formas pelas quais os seus objetivos serão alcançados (VARGAS, 2009, p.9).

Como sinalizou, a era tecnologia é resultado de grandes inovações e descobertas da ciência que contribuem para o desenvolvimento da sociedade. Com essa postura, a tecnologia desenvolve a ferramenta de armazenamento das informações produzidas aos usuários que as gerenciam. E que tais recursos podem ser compartilhados por toda a organização, constituindo a infraestrutura de TI, que provê a fundação ou plataforma sobre a qual a organização pode montar seu sistema de informação específico.

Entende-se, então, a tecnologia como fator essencial para o desenvolvimento das informações, sendo necessário para sua manutenção. A necessidade de adequação, implementação e planejamento, sobretudo, informações eficientes. Portanto, quanto maior for o desenvolvimento da organização junto a tecnologia mais fácil será seu crescimento no mercado.

A tecnologia de informação usa produtos, métodos, invenções e normas para transmitir a informação aos demais setores. Para Kroenke (2012, p.30) “a tecnologia da

informação determina o desenvolvimento de novos sistemas de informação”.

No entanto, Vargas (1994, p.182) desenvolve que “a essência da tecnologia foi encontrada no emprego do saber científico moderno para a solução dos problemas da técnica (...) como simbiose da técnica com a ciência moderna”. Consistiria também num conjunto de atividades humanas, associado a um sistema de símbolos, instrumentos e máquinas visando a construção de obras e fabricação de produtos, segundo métodos e processos da ciência moderna.

Compreende-se que a tecnologia da informação detêm de um estudo de um contexto geral e, não isoladamente, por isso Rezende (2013, p.54) defende que “necessário envolver e discutir as questões conceituais dos negócios e das atividades empresariais, que não podem ser organizadas e resolvidas simplesmente com os computadores e seus recursos de software, por mais tecnologia que detenham”. Outro conceito de Tecnologia da Informação pode ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada ao produto, quer esteja aplicada no processo. (CRUZ. 1998).

Com a intenção de definir o que é a tecnologia da informação, Baltzan demonstra-se muito incisivo em seus fundamentos.

A Tecnologia da Informação (TI) é um campo dedicado no uso da tecnologia no gerenciamento e no processamento da informação. A tecnologia da informação pode ser um importante facilitador do sucesso e da inovação dos negócios. Isso não significa que a TI iguala o sucesso e a inovação dos negócios ou que os representa. A tecnologia da informação é mais útil quando aproveita os talentos das pessoas. Ela em si não é útil, a não ser que as pessoas certas saibam como usá-la e gerenciá-la efetivamente (BALTZAN, 2012, p.23).

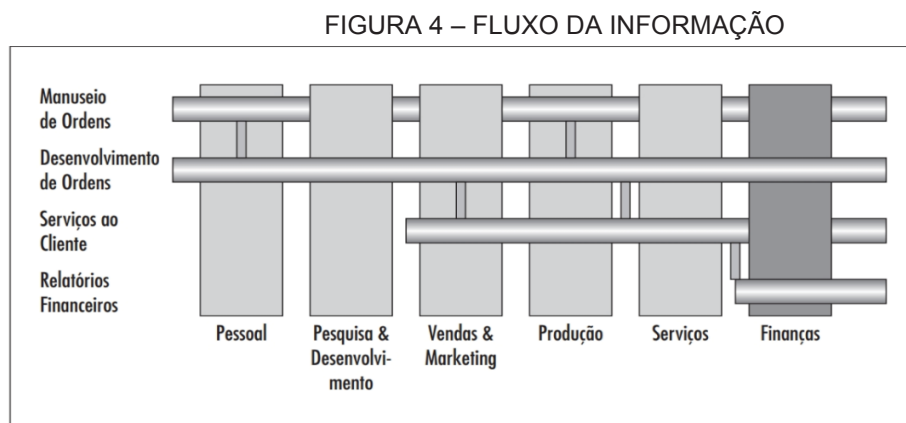
Contudo, a tecnologia da informação para Carvalho; Lorena (2017, p.8) “dá uma maior importância ao papel das Telecomunicações, fortalecendo sua visão integrada ao software utilizado em organizações, no armazenamento de dados, em middleware e em outros sistemas que facilitem o acesso, o armazenamento, a transmissão e a manipulação de informação”.

Enfim, a tecnologia da informação reúne as informações cooperando para as organizações nas decisões estratégicas de modo preciso.

2.4 FLUXO DA INFORMAÇÃO

O fluxo da informação representa o trâmite das atividades registradas do negócio, medindo a quantidade de incertezas e certezas decorrente dos procedimentos instaurados. Entende-se que a padronização estabelece critérios e instrumentos que facilitam o fluxo das informações no sistema.

Para Padoveze (2019) a base da integração interfuncional é o que denominamos de visão de fluxo. Todos os subsistemas que têm necessidade de se comunicar com outros subsistemas, devem fazê-lo de forma total, independentemente de que áreas, setores ou departamentos sejam responsáveis por determinadas informações ou mesmo subsistemas. Afim de ilustrar o conteúdo, uma apresentação do fluxo de informações abaixo (FIGURA 4):



FONTE: PADOVEZE (2019, p.53)

Ressalta-se que todos os sistemas de informação para a gestão integrada das áreas necessitam de informações de produção e administração, em razão disso a imagem anterior descreve o passo a passo dos procedimentos internos juntamente com as comunicações nos demais setores. A sua interligação proporcionará ao banco de dados conceitos que permitem a circulação, criação e reestruturação de relatórios para as tomadas de decisão.

Aliás, as informações do escritório são centralizadas na controladoria, onde o setor

lança as informações captadas pelas demais áreas. E Padoveze (2019) afirma por meio de uma análise minuciosa do fluxo de informações dentro da empresa, notamos que, geralmente, todas as informações geradas na empresa convergem para a Contabilidade.

Logo, para Bioni (2019) fluxo das nossas informações pessoais é exponencial e os caminhos por ele percorrido estão, em tese, descritos nas políticas de privacidade, cujos textos são longos, de difícil compreensão e nos deixam poucas escolhas. Denota-se que a automação das informações esta difundida entre empresas com o workflow, mas a integração com os sistemas ainda permanece em ajustes.

Por isso, por intermédio do desenvolvimento de um *fluxograma* existe a integração do sistema de informações, os procedimentos gerenciais auxiliam a integração das informações. Importante lembrar que o fluxo de informações desenvolve a sequência de execução das atividades compostas indicando cada fase. Afinal, a integração do sistema de informações sofre uma pressão pelo escritório.

2.5 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O crescimento da economia em tempos de globalização e o avanço da tecnologia agregaram aos serviços uma aceleração rápida de demanda e retorno imediato da prestação de serviço. Desse modo, os escritórios de advocacia foram diretamente atingidos, aumentando a concorrência, gerando uma certa instabilidade econômica nas receitas das bancas e uma grande dificuldade no controle da demanda.

Entende-se que esse novo ambiente histórico afetou diretamente a advocacia, exigindo dos advogados uma prestação de serviço mais rápida e complexa, sem perder a qualidade. Por isso, a advocacia antiga, clássica, perdeu seu sentido. Um advogado não consegue mais manter todas as funções de gestão de um escritório e, ainda, apresentar esse novo padrão de serviço exigido. É por isso que administrar, gerenciar e executar os serviços de advocacia exigiu dos profissionais desse mercado uma readequação dos métodos utilizados para o trabalho.

Nesse universo, as atividades têm que ser executadas de modo a facilitar a rotina do advogado, que deve estar constantemente buscando aprimorar o seu trabalho, que exige permanente atualização e qualificação. Para assegurar o cumprimento dessa meta

de gestão, é indispensável um novo sistema no qual os gestores condutores das atividades de cada área – financeira, planejamento e jurídica - definam um processo com a estrutura correspondente ao planejamento, execução e controle, gerando segurança e sucesso nas decisões.

Planejamento decide antecipadamente, direcionando opções para uma alternativa por meio dos resultados disponíveis, os quais devem estar embasados em um grau de risco aceitável. Para atender ao fato de se desejar traçar o futuro, faz-se necessário compreender o conceito de planejamento e o objetivo de desenvolvê-lo. Entende-se, do conceito de planejamento, que há uma cadeia utilizada para enquadrar os objetivos da empresa, metas e princípios, interagindo com a política de mercado – deixando o ambiente organizado e adequado ao quanto planejado.

O que define o planejamento estratégico é o *modus operandi* de contabilizar o ambiente externo juntamente com o interno, proporcionando uma postura correspondente ao direcionamento inicialmente traçado.

Assim, denota-se que as condições de organização se desenvolvem a partir de um círculo de oportunidades e ameaças, que integram a sociedade na competitividade do ambiente. Aliás, a análise do planejamento estratégico é diária, necessitando de um acompanhamento específico, buscando-se uma constante melhoria nos projetos que estão sendo concretizados. Logo, o planejamento estratégico traz o que há de mais moderno para performance administrativa, para otimizar o tempo junto aos recursos disponíveis e organizando os dados para ampliar o tempo de dedicação e aperfeiçoamento no trabalho.

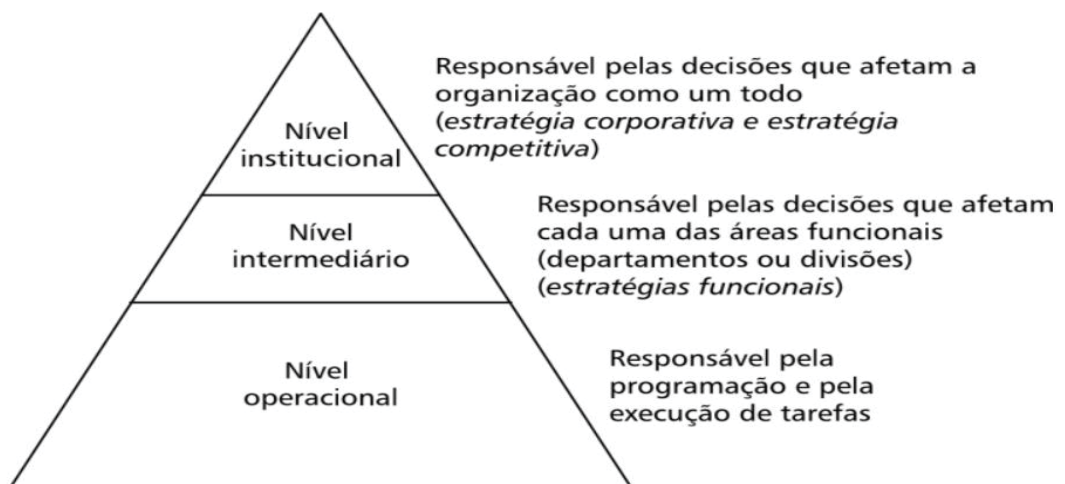
No entendimento de Andrade o planejamento constitui uma atividade altamente complexa e demanda um custo elevado de implementação. Contudo, por mais que os procedimentos envolvidos sejam de modo informal, demandam um planejamento. E com aumento da demanda os empresários sentem a necessidade de adotar um procedimento formal para o cumprimento das atividades (ANDRADE, 2016, p.11).

Desse modo, define pode-se conceituar planejamento como um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado para Andrade:

é um processo formal porque é conscientemente elaborado, com uma distribuição de atividades de uma maneira racional e organizada; b) é racional porque o mesmo é constituído por uma sequência de etapas, coerentemente organizadas, em função de fins visados; c) é sistêmico porque as etapas que o constituem formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas; d) é flexível porque o seu desenvolvimento deve incluir a consideração de que o mesmo venha a ser objeto de uma reavaliação constante, cuja finalidade é sua adaptação às novas situações impostas pelo ambiente (ANDRADE, 2016, p.11).

Por isso a importância em ilustrar os níveis de organização abaixo (FIGURA 5):

FIGURA 5 – NÍVEIS DE ORGANIZAÇÃO



FONTE: ANDRADE (2016, p.11)

Denota-se que o planejamento organizacional é uma forma de pensar tendo como a sua base para o sucesso. Destarte que a maneira de pensar nos permite compreender o planejamento organizacional como a estrutura do trabalho a fim de alcançar o futuro. E para isso, aborda-se a questão do planejamento como um diálogo interno necessário entre necessidades e objetivos, havendo a necessidade de mapear as formas como devem ser atingidos os objetivos e conduzidos os recursos necessários para almejar a conquista (TAJRA, 2014, p.54). Logo, Rezende destaca que:

o planejamento estratégico também pode ser chamado de plano de negócios. Algumas literaturas diferenciam o planejamento estratégico do plano de negócios. Este último pode incluir o detalhamento dos planos: de operação dos

processos ou serviços (ou operacional de desenvolvimento dos processos organizacionais, incluindo a logística, os recursos humanos e os critérios de qualidade, produtividade e efetividade); de marketing (ou comercial ou de vendas); e plano financeiro (REZENDE, 2016, p.7).

Aliás, Rezende (2016, p.6) complementa que: “planejamento estratégico organizacional está relacionado com as múltiplas atividades de definição e esclarecimento coletivo do que se almeja para a organização. O objetivo deve ser amplamente discutido e coletivamente assumido. A formalização do objetivo prepara as pessoas para a elaboração do planejamento estratégico organizacional por meio de roteiro e métodos determinados para sua planificação”. Com isso as organizações serão divididas em diferentes níveis de estratégia.

2.6.1 Tipos de Planejamento

As etapas do processo decisório do planejamento organizacional são divididas em três partes, sendo elas: o estratégico, tático e operacional. E cada etapa abordará uma característica específica para o desenvolvimento de um processo em nível institucional.

2.6.2 Estratégico

O planejamento estratégico define as diretrizes do escritório, sendo as decisões tomadas por meio de metas definidas por todo o escritório. Logo, Tajra expressa que:

Ao definir que a organização irá desenvolver um planejamento estratégico, ainda é necessário refletir sobre algumas questões, como: O que será delimitado inicialmente? Aonde a empresa deseja chegar e qual sua razão de existir (visão e missão)? Como entender onde a organização está (diagnóstico)? Para essa análise, partiremos da premissa de que as pessoas envolvidas conhecem a organização para qual estão empenhadas em desenvolver o planejamento (TAJRA, 2014, p.62).

Contudo, compreende-se que o planejamento estratégico estabelece a melhor direção para o escritório pois é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Com tal característica Oliveira (2015, p.18) afirma o entendimento por Tajra da seguinte maneira, “o planejamento estratégico é o processo administrativo que

proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Em outras palavras, o planejamento estratégico é a base da pirâmide onde as decisões operacionais são devidamente pautadas e definidas.

Considera que, tanto conceitual como operacionalmente, as linhas de demarcação entre o planejamento estratégico e o tático se confundem. Nos extremos, as diferenças são claras, como se pode apreciar na comparação desenvolvida acima. Contudo, as distinções nem sempre se mantêm: A estratégia origina a tática e esta pode ser considerada como uma subestratégia que, por sua vez, utiliza táticas para a sua execução. O que para um dirigente é matéria estratégica, para outro é tática, no entanto, o que é tática para um é estratégia para outro (STEINER, 1994, p. 80-81).

Contudo, o planejamento estratégico detém uma das principais funções das organizações e, que o planejamento tático realiza seu devido cumprimento. Por isso ele abrange a organização como um todo, onde cada setor terá sua atividade definida para o cumprimento exigindo os detalhes de planos detalhados a partir dessa definição. Com o objetivo de definir o que é planejamento estratégico Oliveira e Maximiano descrevem pontualmente o conceito.

Oliveira destaca a seguinte conceituação sobre planejamento estratégico:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores; de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo e mental, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas mesmo assim apresentam algumas ações planejadas (OLIVEIRA, 2015, p.4).

Para Maximiano (2011, p.8), planejamento estratégico é o processo de definir a estratégia da empresa, seguindo os seguintes passos: “onde estamos agora? ponto de partida, qual o caminho percorrer? Quais as etapas intermediárias? Aonde queremos chegar? Objetivo”. E mais detalhadamente explica:

Escolha de uma missão, negócio, dentro de uma área de atuação ou ramo de negócios – especificamente, a escolha de um produto destinado a um mercado ou tipo de cliente. A missão é também chamada proposição de valor – como o nome indica, é a proposta que você faz aos clientes e mercados para que eles se motivem a oferecer dinheiro em troca. Definição de objetivos específicos de desempenho dentro da estratégia como ser o líder de vendas no ramo de negócios, ser a empresa mais lembrada quando os consumidores pensam em adquirir o produto ou serviço (MAXIMIANO,2011, p. 8).

À vista disso, denota-se que o planejamento estratégico definido pelos autores decorre de um trabalho diário e contínuo dos empresários em definir suas metas a serem atingidas com base no plano traçado. Porém, o planejamento estratégico como uma técnica administrativa organiza as ideias das pessoas, criando e desenvolvendo uma visão do caminho a ser traçado, com as ideias organizadas implanta-se o planejamento para que as ações não sejam desperdiçadas.

No entanto, Almeida demonstra na imagem anexa as atividades necessárias para o desenvolvimento do planejamento estratégico. (FIGURA 6)

FIGURA 6 – AS QUATRO ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: ALMEIDA (2010, p.7)

Enfim, o planejamento estratégico formula o conjunto de ações por meio de um processo de etapas deliberadas que buscam o conhecimento da organização, do ambiente, das definições estratégicas e do plano de ação.

2.6.3 Tático

Ademais, o planejamento tático tem como objetivo análise de percepções externas e internas sendo, fundamental, o conhecimento do cenário externo para reestruturação interna de decisões. Tajra aduz:

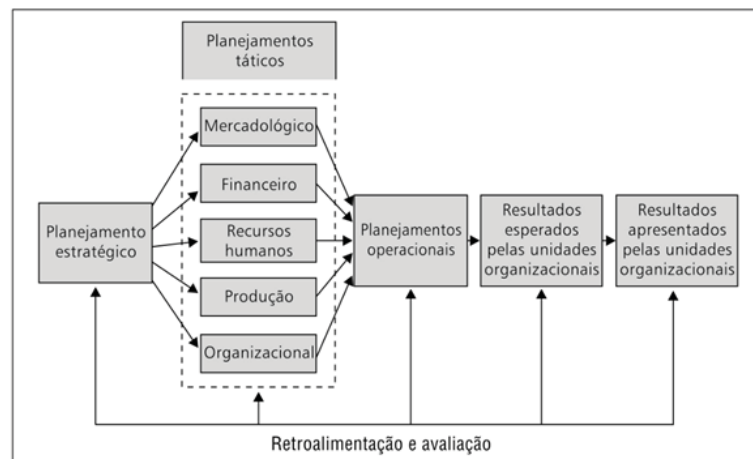
Esse nível hierárquico é o responsável pela implementação das diretrizes definidas pela alta administração, que são as ações táticas. Ele intermedeia as ações organizacionais, preocupando-se com as questões operacionais, mas sempre observando as questões do ambiente externo.

Uma das técnicas bastante utilizadas pelo nível tático é o benchmarking, ou seja, os gerentes e coordenadores visitam outras empresas, do mesmo segmento ou não, para localizar novas oportunidades para melhorar suas práticas de gestão. As tomadas de decisão desse nível definem como devem ser realizadas as ações para atingir o rumo aprovado no nível anterior.

O planejamento tático tem como foco o médio prazo (TAJRA, 2014, p.62).

Consequentemente, o planejamento tático otimiza as áreas de resultado atuando, especificadamente, em cada setor. Assim, Oliveira (2015, p.20) define na (FIGURA 7).

FIGURA 7 – DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTÁTICO



FONTE: OLIVEIRA (2015, p.20)

Ademais, o planejamento tático organiza as decisões setoriais concentrando as estratégias a partir do acompanhamento e controle das atividades estabelecidas. Com isso, Audy (2007, p.104) define que no “nível tático do planejamento os sistemas de informação suprem os processos decisórios com as informações necessárias para o

acompanhamento e o controle em médio prazo dos processos de negócio”. Ou seja, envolvem gerentes do nível intermediário que abrangem questões quanto à eficiência e à efetividade dos recursos.

Do mesmo modo, a metodologia do planejamento tático tem como finalidade a otimização de determinada área de resultado e não da empresa como um todo. Por isso, seu trabalho é desenvolvido diante dos objetivos, estratégias e políticas definidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2015, p.20).

Na visão de Akabane o planejamento tático é a parte da organização que enfrenta as batalhas diárias e devem apoiar a visão estratégica do negócio. Assim, o plano operacional em contraste entre o implementável e mensurável (AKABANE, 2012, p.10). Dessa maneira, alega que o planejamento tático deve ser o mais detalhado pois interpreta o planejamento estratégico e, com isso os planos serão concretizados no operacional. Com isso o setor é responsável por criar metas e condições para que os objetivos estabelecidos do planejamento estratégico (CRUZ, 2017, p.80).

Por fim, o objetivo de proporcionar a consolidação dos objetivos traçados de acordo com a estratégia e com as políticas da empresa.

2.6.4 Operacional

Apura-se por meio do organograma apresentado por Almeida, que as atividades são encadeadas nos seus níveis de planejamento, desse modo o nível operacional fica responsável pelo cumprimento das ações apresentadas nos níveis anteriores.

De tal modo, o planejamento operacional corresponde ao conjunto das partes do desenvolvidas pelo planejamento tático. Nas palavras de Oliveira (2015, p.21) os recursos necessitam de um detalhamento específico para que sua efetividade seja devidamente concretizada, para ele deve, com detalhes, os seguintes procedimentos: “(a) recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação; (b) procedimentos básicos a serem adotados; (c) resultados finais esperados; (d) prazos estabelecidos; e (e) responsáveis por sua execução e implantação”. Essa categoria desenvolvida por Oliveira tem, obrigatoriamente, seu cumprimento diante dos níveis estratégicos anteriores.

Após a devida análise doutrinária dos procedimentos estabelecidos em três procedimentos (estratégico, tático e operacional), contudo o planejamento operacional nada mais é que a conceituação dos processos anteriores dos quais permitiram que sua operação ocorra. Por fim, denota-se que o planejamento operacional é, estritamente, realizado no dia a dia da empresa dando o devido cumprimento aos procedimentos.

2.7 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A cultura da organização a fim de lutar contra as incertezas e ameaças dos concorrentes apresenta crenças inovadoras para conquista de novos mercados.

2.7.1 Missão

O negócio da empresa é determinado a partir da definição de missão, onde a razão da empresa desenvolve-se no momento de definição da missão. Determinar a missão da empresa é a primeira e a mais crítica etapa de elaboração, uma vez que ela atua como referência na orientação de todo o projeto decisório (OLIVEIRA, 2015, p.113).

Para alguns autores, como Salim (2005, p.44), “a missão é aquilo que você quer que sua empresa seja. Dever ser desafiadora, mas tangível. Uma declaração de missão bem-feita deve deixar claro que você entende qual é o negócio, tem uma estratégia definida e sabe como atingir seus objetivos”.

Assim, pode-se compreender de que a definição da missão para empresa é o ponto inicial para que seu crescimento no mercado seja condizente com seus objetivos, essas informações serão necessárias para seu desenvolvimento estratégico, em fatores críticos como do sucesso, das oportunidades e das escolhas.

Isto posto, Tajra (2014, p.57) complementa a descrição de missão “deve ter uma característica empreendedora e focada para resultados, de tal forma que valorize a satisfação dos clientes interno e externo, e motive as partes interessadas.” Aliás, a missão nada mais é que a tradução do que é a empresa diante de seus valores e crenças.

Logo, Oliveira (2015, p.113) dispõe que missão é a razão da empresa. E que se procura determinar o negócio da empresa, porque ela existe, e em que atividades deverá

se concentrar no futuro. Assim, fundamenta: “Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”.

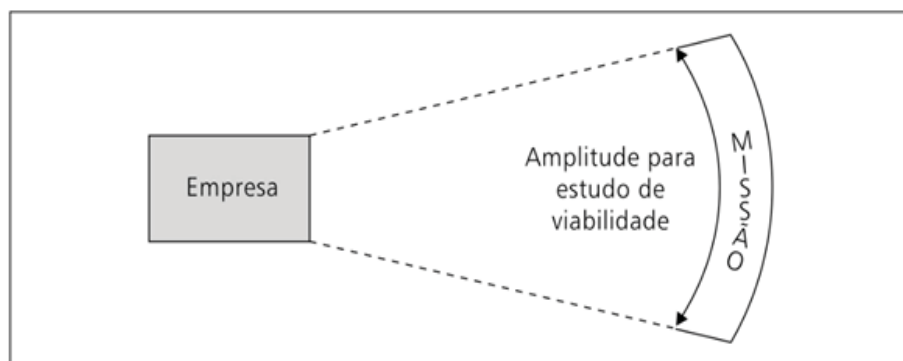
Com isso, Oliveira define quais questionamentos são necessários para definição da missão de uma empresa, sendo eles:

(a) qual a razão de ser da empresa?; (b) qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?; (c) quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?; (d) o que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade? É conhecimento? É diferenciação? É inovação?; (e) quais os fatores de influência nessas vendas?; (f) qual o diferencial de conhecimento necessário para essas vendas? (g) quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?; (h) qual o diferencial competitivo da empresa? E o de cada um dos principais concorrentes? (i) qual a região de atuação da empresa?; (j) qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? Qual a imagem que o mercado tem da empresa? (k) quais as necessidades sociais que pretende atender?; (l) quais as principais crenças e valores da empresa? (OLIVEIRA, 2015, p.114).

Assim, é possível compreender a razão dos questionamentos formulados pelo autor para desenvolvimento da missão da empresa, afinal as perguntas irão proporcionar levantamentos suficientes para o desenvolvimento da missão da empresa.

Na realidade a missão da empresa será bem definida pela imagem, abaixo (FIGURA 8):

FIGURA 8 – MISSÃO DA EMPRESA



FONTE: OLIVEIRA (2015, p.115)

Vale ressaltar que a definição de missão se destina para o público, atingindo a necessidade do coletivo.

Em suma, para definir a missão a empresa deve responder a essas perguntas,

que são colocadas de maneira simples: “O que seu escritório faz?”, “Como faz?”, “Para quem faz?”. O conceito da missão está ligado à razão de ser do profissional.

2.7.2 Visão

Para que a missão do seu empreendimento prospere, o advogado, precisa compreender como será a visão de futuro do mercado para sua sobrevivência e satisfação (TAJRA, 2014). O futuro da organização será definido por meio dessa visão do negócio e suas expectativas (OLIVEIRA 2015). Afinal, buscar a realização de um sonho requer-se o conhecimento daquilo que se deseja construir. Por conseguinte, “a visão está delimitada ao que os proprietários conseguem enxergar dentro de um período de tempo. De modo a delimitar o planejamento a ser desenvolvido e executado. Claro que tudo deve estar embasado no bom senso e no consenso dos líderes que envolve a empresa” (OLIVEIRA 2015, p.67). Aduz Tajra que a visão da empresa deve estabelecer o que ela deseja e como quer ser reconhecida a longo prazo. E complementa:

A visão é o sonho da empresa, é o que ela deseja alcançar. Compete às pessoas que estão elaborando a visão conhecer a realidade do segmento em que atuam, para elas melhor definir o prazo para alcançarem os desejos preestabelecidos (TAJRA, 2014, p.57).

Salienta-se que a visão deve ser inspiradora, a ponto de despertar em seus colaboradores o desejo de compartilhar a ação, alinhando com as suas diretrizes e missão. Assim como qualquer conceito básico da empresa, a visão deve ser analisada de tempo em tempo, de modo focado nas mudanças e na geração de resultado.

A visão para alguns autores os limites são considerados os principais responsáveis detêm pela empresa, na visão interna de um período de tempo mais longo e uma abordagem ampla. Ou seja, representa o que a empresa almeja para o futuro, proporcionando uma sustentação para as estratégias traçadas, por mais que pareça irrealista aos destinos da empresa (OLIVEIRA, 2015, p.45).

Ao longo das pesquisas reforçaram a importância do conhecimento da visão utilizada pela empresa, Kanter (1977, p.14) explica que “que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os

destinos da empresa”. Afinal, a visão é o resultado de um consenso do grupo de acordo com as análises realizadas da visão que se deseja transmitir, ou melhor, a visão nada mais é que uma antecipação do futuro, refletindo os atos e esforços que a organização pratica hoje. Neste sentido, Kluyver e Pearce II (2006, p.9-10) afirmam que: “Uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá. (...) uma boa visão proporciona tanto orientação estratégica como foco motivacional”. Por isso, a visão da empresa deve estar em constante análise interna e externa, traçando novas estratégias para alinhar-se ao mercado e para alcançar suas metas.

2.7.3 Valores

Os valores podem ser definidos como um padrão de qualidade de princípios válidos ou inválidos (OLIVEIRA ,2015). É importante salientar que os valores representam motivação, por isso as pessoas têm maior consenso sobre comportamento e decisões compartilhadas quando a sua definição é clara aos demais colaboradores (OLIVEIRA ,2015).

Oliveira (2015, p.45), desta em sua análise os pontos principais para identificar os valores da empresa que representam “princípios, crenças e questões éticas”. Portanto, faz-se necessário a observação de ameaças e oportunidades apresentadas diante do mercado em que se atua. Ressalta o autor que a visão da empresa deve estar destinada para fora de si, contendo alguns requisitos como:

(a)mercado nacional; (b) mercado regional; (c) mercado internacional; (d) evolução tecnológica; (e) fornecedores; (f) mercado financeiro; (g) aspectos socioeconômicos e culturais; (h) aspectos políticos; (i) entidades de classe; (j) órgãos governamentais; (k) mercado de mão de obra; e (l) concorrentes (OLIVEIRA,2015, p.46).

Logo para Kotler (1980, p.77), “a análise das oportunidades da empresa deve observar o ambiente em questão perante aos seus concorrentes, destacando as

oportunidades, características especiais e, as vantagens”. Contudo, considerar oportunidades da empresa são situações que desenvolvem as estratégias para que as melhorias sejam devidamente realizadas em grupo, por isso a abordagem constituirá no âmbito interno e externo.

Assim, Oliveira destaca os ambientes internos e externos para a divisão da empresa:

- Ambiente direto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado.
- Ambiente indireto, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais (OLIVEIRA, 2015, p.47).

Ressalva-se que os ambientes externos afetam diretamente o comportamento da empresa quando não averiguados adequadamente, pois as falhas internas devem estar sendo acompanhadas constante as mudanças para que os reflexos externos não proporcionem um caos interno.

Ademais, junto a pesquisa interna os pontos fortes e fracos da empresa são tão importantes quanto os ambientes externos, pois, muitas vezes, as condições para encaminhar as atividades traçadas necessitam de um campo neutro. O ponto neutro “é uma variável identificada pela empresa” afirma Oliveira (2015, p.50). Por isso, o sucesso da empresa correlaciona com as estratégias e as áreas de atuação da empresa. O estudo desenvolvido internamente na empresa para localizar o ponto neutro, os fortes e fracos, também, exigem uma preparação e um estudo interno para que os resultados sejam efetivos à análise.

Com isso, Chandler Jr. define os pontos internos essenciais para análise da empresa:

- (a) produtos e serviços atuais; (b) novos produtos e serviços; (c) promoção; (d) imagem institucional; (e) comercialização; (f) sistema de informações; (g) estrutura organizacional; (h) tecnologia; (i) suprimentos; (j) parque industrial; (k) recursos humanos; (l) estilo de administração; (m) resultados empresariais; (n) recursos financeiros/finanças; e (o) controle e avaliação (CHANDLER JR., 1962, p. 24).

Os valores são princípios que demonstram o comportamento da empresa junto aos colaboradores perante ao mercado em que atua, são os guias das atitudes e das decisões traçadas no planejamento.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVO

A pesquisa descritiva, na visão de Gil (1999), tem como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais importante está na aplicação de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Nesse tipo de pesquisa, normalmente ocorre a utilidade de técnicas estatísticas, desde a mais simples até a mais sofisticada. Vários estudos utilizam a pesquisa descritiva como meio de análise e descrição de problemas encontrados em pesquisas na área contábil.

De maneira análoga, Andrade (2002), ressalta que a pesquisa descritiva está voltada a observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los.

Os resultados obtidos com base em uma pesquisa exploratória podem colaborar no sentido de detectar relações existentes entre as variáveis estudadas, hoje a sociedade enfrenta um grande conflito quanto a adequação de métodos para a gestão de escritórios de advocacias, sendo para questões contábeis, de planejamento, gestão processual e de equipe. É notória a importância da pesquisa descritiva em Contabilidade para determinar características e/ou aspectos inerentes a ela – sendo necessário os estudos descritivos.

Por isso, para analisar a estrutura do escritório de advocacia o estudo de caso será a base principal para aplicar o que o fundamento bibliográfico embasa, para que seja possível aplicar o método no dia-a-dia.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

O estudo de caso se caracteriza por estudar um único assunto de maneira concentrada. O estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em buscar um maior conhecimento para auxiliar a

resolução de problemas de maneira aprofundada.

Esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, pois o fato de relacionar-se a um único objetivo ou fenômeno constitui-se em uma limitação, ou seja, seus resultados não podem ser generalizados a outro objetivo ou fenômeno.

Gil (1999, p.117) ressalta que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimento amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Assim, o pesquisador tem a oportunidade de verificar in loco os fenômenos a serem pesquisados, podendo ser de grande valia e aproveitamento.

Portanto, a metodologia do escritório de advocacia não pode ser generalizada a outros escritórios do mesmo ramo, pelo fato de obterem características próprias, necessitando de uma aplicação adequada. E com isso o planejamento auxiliará no desenvolvimento desse modelo, como deverão ser realizados os procedimentos internos e externos para que o seu desenvolvimento possa ser utilizado e aprimorado adequando-se, sempre, as mudanças de mercado. Pesquisa bibliográfica consiste no processo inicial de todo o trabalho científico e/ou acadêmico, com a finalidade de agrupar as informações e dados coletados que servirão como base para um estudo mais aprofundado após a escolha do tema. Desse modo sua formulação poderá ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental, pois em ambos os casos busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado problema.

A partir disso a pesquisa descritiva ou experimental tem relação com a pesquisa bibliográfica, quando tem a finalidade de recolher informações conhecimentos precisos acerca de um problema do qual procura resposta. É por meio da pesquisa bibliográfica que tomamos conhecimento sobre a produção científica, por esse motivo, a pesquisa bibliográfica é a parte obrigatória, da mesma maneira que os outros tipos de pesquisa.

O estudo conjunto da pesquisa bibliográfica tem grande importância no sentido de procurar formular novas teorias ou buscar conhecer teorias já existentes de maneira aprofundada.

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa quantitativa se diverge da qualitativa, pois é um procedimento que utiliza diferentes mecanismos estatísticos para quantificar informações e opiniões, tanto na coleta quanto no tratamento. Esse procedimento não se aprofunda em buscar o real fenômeno do conhecimento, visto que se atenta ao comportamento geral dos acontecimentos.

Salienta ainda sua importância ao ter a intenção de certificar a garantia da precisão dos resultados, para assim evitar diferentes interpretações e análise, permitindo uma segurança quanto aos dados coletados.

3.4 COLETA DOS DADOS E INFORMAÇÕES

Primeiramente, descrever um sistema de informação para integrar ao planejamento estratégico do escritório de advocacia, demonstrando que a mudança no comportamento dos advogados é necessária para que os impactos ocasionados pela falta de gestão sejam reduzidos. Em segundo momento, a sistematizar as informações, por meio de uma integração da comunicação interna com o gerenciamento de informações, para que de modo seguro e organizado as informações possam ser registradas e circuladas. Os objetivos específicos serão abordados pela técnica da pesquisa bibliográfica, são:

- (i) Controladoria Jurídica:
 - (a) Cadastro de pessoas;
 - (b) Cadastro de ações;
 - (c) Cadastro de contratos;

4 ESTRUTURAÇÃO DE ESCRITÓRIO

A advocacia não é considerada uma atividade empresarial, por isso os Escritórios desenvolvem uma atividade limitada o que acarreta um controle contábil de despesas fixas, honorários advocatícios e tributos. Com isso a contabilidade é utilizada apenas para finalidade fiscal pois o “colaborador” que desenvolve a atividade ou desconhece do Direito ou da Administração. Os advogados, em geral, não compreendem a particularidade do custo, a diferenciação entre custo x despesas, e de modo simplista acabam utilizando um software de gerenciamento que engloba todas as funções.

Entende-se que, por mais completo que o software seja não desenvolve as funções financeiras necessárias para separar e qualificar as movimentações financeiras, transformando um simples demonstrativo de resultado de exercício em algo inexplicável ao advogado. Logo para o administrador as informações e as dificuldades revertem, pois, a compreensão da precificação dos honorários advocatícios, dos investimentos e dos custos são específicos e personalizados para o Escritório de Advocacia.

Com isso a estrutura organizacional do Escritório é formalmente delineada onde as funções são claramente definidas entre sócios, administrativo-financeiro, técnico e controladoria jurídica. A gestão de custos do departamento jurídico hoje é muito mais significativa, facilita o acesso às demais áreas da empresa visando estabelecer um relacionamento de parceria na obtenção dos objetivos traçados pelo planejamento estratégico.

No entanto, o maior desafio é equilibrar o departamento dentro do orçamento sem atingir diretamente a qualidade dos serviços, estabelecendo procedimentos eficientes rumo ao controle absoluto dos custos. O orçamento será realizado anualmente de forma que inclua as despesas básicas como folha de pagamento de empregados, audiências, manutenções, custos externos dos advogados, despesas judiciais, condenações e investimentos.

A interlocução entre os departamentos jurídico e contábil inclui a pró-atividade visando que as informações fluam com rapidez e eficiência. E esse relacionamento passará por fases como conhecimento mútuo, interesse comum, contratações e bom diálogo. O centro de custos são controles gerenciais que oferecem aos sócios a análise

geral do escritório para as tomadas de decisão e análise do planejamento. A análise proporcionará uma visão específica das áreas na intenção de avaliar o lucro e as despesas.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO ESCRITÓRIO DE ADVOGACIA

O Escritório foi fundado em 1995 com experiência nas áreas de Direito Público, Direito Empresarial e Cível, e Direito do Trabalho. Contudo, conta com um corpo jurídico segmentado nos setores, compostos por profissionais especializados em cada ramo.

Sua estrutura é dividida entre a matriz e a filial, a matriz está localizada no município de Curitiba e a filial em no município de Londrina, ambos no Estado do Paraná. Sua missão foi estabelecida para a criação das melhores práticas jurídicas aos clientes, objetivando o reconhecimento de um escritório moderno, atualizado e ágil. Logo, sua visão almeja em ser um escritório modelo no Brasil nas áreas de atuação propostas. Contudo, seus valores são o comprometimento, qualidade no atendimento, atenção plena ao cliente, inovação e responsabilidade social.

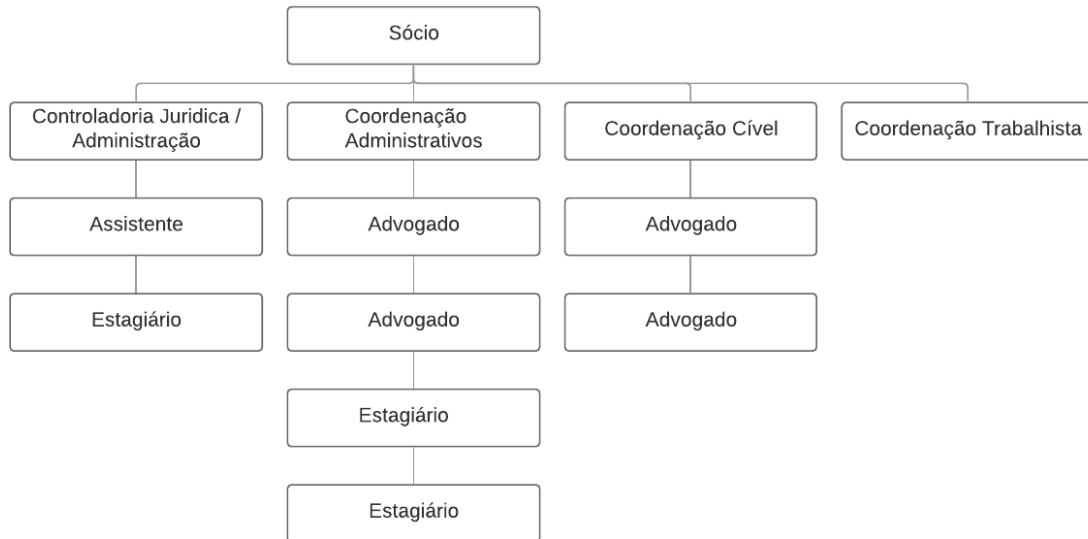
A equipe jurídica é composta por 14 profissionais, dentre eles 4 são coordenadores de setores. O Software jurídico utilizado para gerir os processos é o CPJ, as publicações são recebidas por meio da ASSITIME que localiza as demandas processuais realizando uma busca por nome e o número de ordem. Além das intimações armazenadas nos sistemas eletrônicos, das quais são lançadas no software pela controladoria jurídica.

4.1.1 Organograma Atual

O organograma é um desenho que retrata a organização interna do escritório de advocacia em sua parte interna, por meio de cargos ocupados em cada atividade ou setor de trabalho. Assim, a posição de cada setor ficou subdividida em níveis hierárquicos.

Veja, abaixo o organograma do escritório no cenário atual. (FIGURA 9)

FIGURA 9 – ORGANOGRAMA



FONTE: <https://www.lucidchart.com/documents/edit/31355732-365d-4d6c-a73d-651b70bc8949/0>

Os níveis hierárquicos principais são definidos em três pilares, o estratégico, o gerencial e o operacional. Inicialmente, o nível estratégico está destinado às atividades de direção, ou seja, sócios do escritório ou responsáveis pela gestão. No segundo nível, o gerencial destina-se às atividades de gerentes (coordenadores) de setores. Logo, no último nível composto pela equipe operacional, ou seja, todos os colaboradores, advogados e assistentes.

Denota-se que o escritório de advocacia possui níveis gerenciais, mas ainda não possui uma gerência jurídica que detenha o controle das atividades. Aliás, é comum ver a gerência centralizada no setor administrativo.

Sugere-se que o escritório de advocacia localize mais dados para obter a compreensão exata da função de gerência jurídica e como implantá-la, e por meio do desenvolvimento do organograma ampliar as funções de gerência.

4.1.2 Levantamento de Ações

O levantamento das ações foi realizado por meio dos dados cadastrados no

sistema eletrônico Projudi – Processo Eletrônico do Judiciário do Paraná. Atualmente o escritório possui tramitando em primeiro grau 536 ações ativas, 24 ações suspensas, 531 ações arquivadas e em segundo grau são 248 ações ativas. Conforme, imagem colacionada. (FIGURA 10)

FIGURA 10 – PAINEL DO PROJUDI



FONTE: <https://projudi.tjpr.jus.br/projudi/>

Compreende-se por meio do levantamento de ações o tamanho do escritório para a divisão de atividades organizadas em um organograma. O levantamento de dados dos processos filtra as ações consideradas no âmbito jurídico de ações principais sendo dados suficientes para visualizar a composição de um infográfico.

Por fim, é que o departamento jurídico proposto pela Controladoria Jurídica em um nível de subsetorização do departamento, e por isso a necessidade de levantar dados para a integração futura entre o setor técnico e a controladoria.

4.1.3 O Porte da Advocacia

O alto nível de litigiosidade no Brasil apresenta muitas dificuldades perante o Poder Judiciário, onde as leis proliferam demandas em razão do sistema conservador e difuso. Por isso, para Albini (2014) ao definir os parâmetros da advocacia usa-se o critério de porte dos escritórios de advocacia e departamentos jurídicos.

Contudo, ressalta Albini (2014, p.39) o porte ou tamanho do escritório ou

departamento jurídico é um fator importante e, em geral, o que chama atenção. Mas entende-se que o seu porte não deve ser analisado individualmente.

Conforme o Anuário Advocacia 500 alguns dos indicadores são a quantidade de advogados, outros quantidade de clientes ou de ações ativas não havendo um consenso para o levantamento e análise do porte do escritório.

Ademais, por meio da análise realizada o escritório de advocacia obtém uma média mínima de 784 processos ativos, classificando-o como um escritório de médio porte. Por outro lado, cabe salientar que o escritório atua com ações consultivas e contenciosas. Dessa maneira o número de clientes e demanda média geram a média de trabalhos consultivos, diferentemente, do que ocorre com os contenciosos que podem ser analisados pelo número de ações e/ou de clientes.

QUADRO 2 – ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

	Pequeno Porte	Médio Porte	Grande Porte
Contenciosa	Até 500 processos ativos e 5 advogados	Entre 500 e 5000 processos ativos e 5 advogados	Mais de 5000 processos ativos e mais de 20 advogados
Consultiva	Até 5 advogados	Entre 5 e 10 advogados	Mais de 10 advogados
Contenciosa e Consultiva(50%)	Até 7 advogados	Entre 7 e 25 advogados	Mais de 25 advogados

FONTE: ALBINI, (2014)

Mais uma vez, ressalta-se que o indicador de quantidade de advogados deve ser sempre considerado sob a hipótese de melhor aproveitamento possível dentro de um padrão de qualidade alto.

4.2 COORDENAÇÃO GERAL

4.2.1 Funções da Coordenação

A Coordenação de uma equipe não depende de seu tamanho e, sim, da função do gestor na atividade de liderança no que fundamenta suas atividades delegadas e supervisionadas perante a uma responsabilidade profissional de liderança.

Denota-se que para manter o equilíbrio das atividades operacionais e organizacionais de liderança, o coordenador deve identificar as reais necessidades da equipe e atuar no seu desenvolvimento.

Por isso, as competências de coordenação inerentes a liderança da equipe possibilitam o alinhamento de toda estrutura no que tange ao planejamento operacional e organizacional. Para Selem (2013) o planejamento estratégico só será realizado se as ações do dia a dia forem devidamente gerenciadas pelos coordenadores.

As competências da coordenação possibilitarão o cumprimento das atividades técnicas, bem como das comportamentais que envolve o comprometimento, superação, aconselhamento. Com algumas orientações, resumidas, o passo a passo de uma reunião conduz com sucesso alcançando os resultados desejados ao objetivo proposto.

Assim, o coordenador precisa compreender o quão importante é sua atividade diante da equipe na obtenção de seus resultados, os indicadores a serem avaliados dentro do sistema de gestão são apenas Checklist definidos como base de um desenvolvimento pois todo o restante dependerá de sua contribuição como profissional.

O coordenador, portanto, detém de funções administrativas para o cumprimento do planejamento estratégico e da gestão organizacional.

4.2.2 Funções da Controladoria Jurídica

A Controladoria Jurídica é o setor do escritório de advocacia que auxilia no suporte a setor técnico, garantindo efetividade, a qualidade a segurança e agilidade nos serviços jurídicos juntamente com análise de resultado da produção jurídica. Contudo compreende-se que por auxiliar o setor técnico em suas atividades de gestão o uso de um software para gerenciamento dos processos, de acordo com Albin (2014, p.127) “é o guardião” dos procedimentos resguardando que todas as atividades cumpridas tenham um registro único.

Contudo a necessidade de compreender as razões pela qual ela é responsável por gerenciar os procedimentos, sendo a facilitadora das demais atividades cumpridas pelos advogados, atividades nomeadas como técnicas.

Por fim, avalia-se que a função da controladoria é de auxiliar, o braço direito dos sócios e advogados, a facilitadora de atividades burocráticas que anteriormente era realizadas pelo advogado.

4.2.3 Reuniões técnicas

As reuniões são ferramentas de gestão tendo em vista a finalidade na resolução dos conflitos institucionais, como a falta de comunicação, a integração entre a equipe, decisões internas, conflitos de liderança, relacionamento, comprometimento e o envolvimento da equipe com o escritório.

Denota-se que para muitos a reunião não gera os devidos resultados, sendo um momento de conversa “jogada fora” onde não ocorrem as devidas tomadas de decisão por falta de objetividade na atividade. Aliás, a gestão do tempo com as reuniões técnicas alcança uma excelência no desenvolvimento das atividades e no seguimento do escritório aliados aos objetivos centrais.

Por isso, entender a razão pela qual a reunião será realizada tem um reflexo importante para seu seguimento, com isso a possibilidade de criar pautas adequadas, agendas periódicas e a comunicação durante a reunião a fim atingir os pontos principais. O que ocorre nas tradições de Escritório de Advocacia são as temidas reuniões se tomadas de decisões com um líder falando ou todos falando ao mesmo tempo como se em uma roda de conversa estivessem.

As técnicas utilizadas para que as reuniões obtenham seu resultado são utilizadas por muitos no dia a dia dos departamentos jurídicos, por isso a eficácia de uma reunião deve estar presente em quem convoca, aos participantes e aos resultados desejados. Com algumas orientações, resumidas, o passo a passo de uma reunião conduz com sucesso alcançando os resultados desejados ao objetivo proposto.

Assim, as recomendações para o planejamento das reuniões, de acordo com Albin (2014) são fundadas em dois pilares centrais o do porquê e como fazer reuniões eficazes. Compreendidos os pontos principais vale ressaltar os itens adequados para o cumprimento das etapas.

4.3 MAPEAMENTO DO FLUXO DO ESCRITÓRIO

O mapeamento dos mais importantes fluxos do escritório de advocacia auxilia como ferramenta de comunicação e planejamento, além de descrever detalhadamente cada processo a ser cumprido. Por meio da coleta de informações realizadas desenhou-

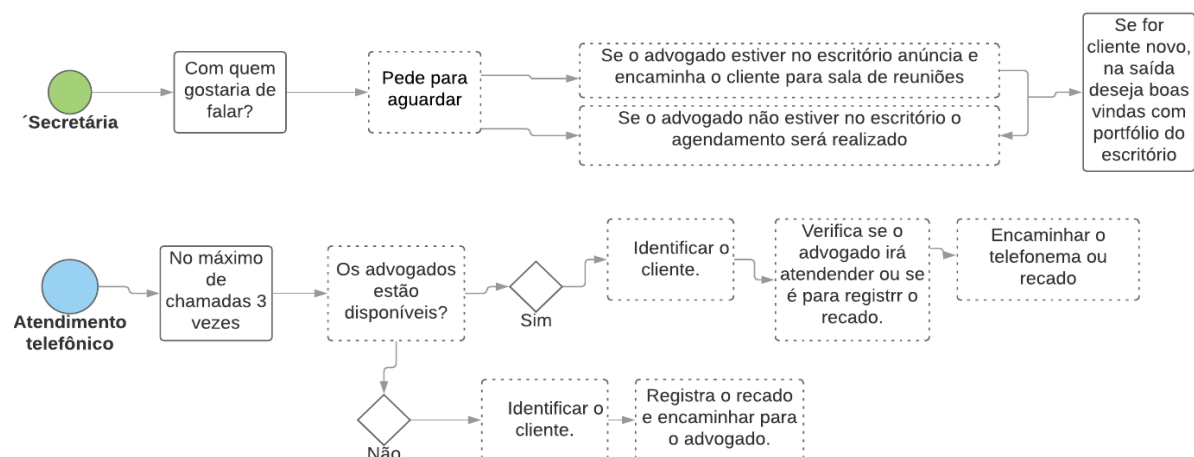
se o estado de atividades necessárias para o acompanhamento e implantação do trabalho. Contudo, o mapeamento de fluxo será o direcionador de demandas e os responsáveis pelos procedimentos a serem cumpridos. Observa-se que em muitos escritórios de advocacia não há a devida organização e o planejamento para o acompanhamento das ações. Desse modo, será importante ressaltar que, cada setor terá um coordenador do fluxo acompanhando o cumprimento dos atos praticados pela equipe.

Desse modo, o detalhamento de procedimentos dos trabalhos técnicos e de gestão são constituídos como um guia para as prestações de serviços. Para Albini (2014 p.114) “o mapeamento e o desenho dos fluxos de trabalho objetivam o estabelecimento de padrões de qualidade, que são a melhor forma possível de se realizar a tarefa naquele momento.”

4.3.1 Fluxo de atendimento

O fluxo de atendimento está direcionado às atividades do advogado quando realiza a consulta ao cliente. Denota-se que por ser considerada uma prática comum, o advogado não dá a devida importância aos procedimentos de atendimento. Ocorre que no descumprimento desses procedimentos muitos detalhes ficam de lado, e a excelência tão almejada pelo advogado não é alcançada.

FIGURA – 11 – ESTRUTURA DO FLUXO DE ATENDIMENTO



FONTE: <https://www.lucidchart.com/documents/edit/21b21f7c-87b8-47fc-a43e-11d08eab461e/0>

Portanto, recomenda-se que os procedimentos sejam devidamente cumpridos

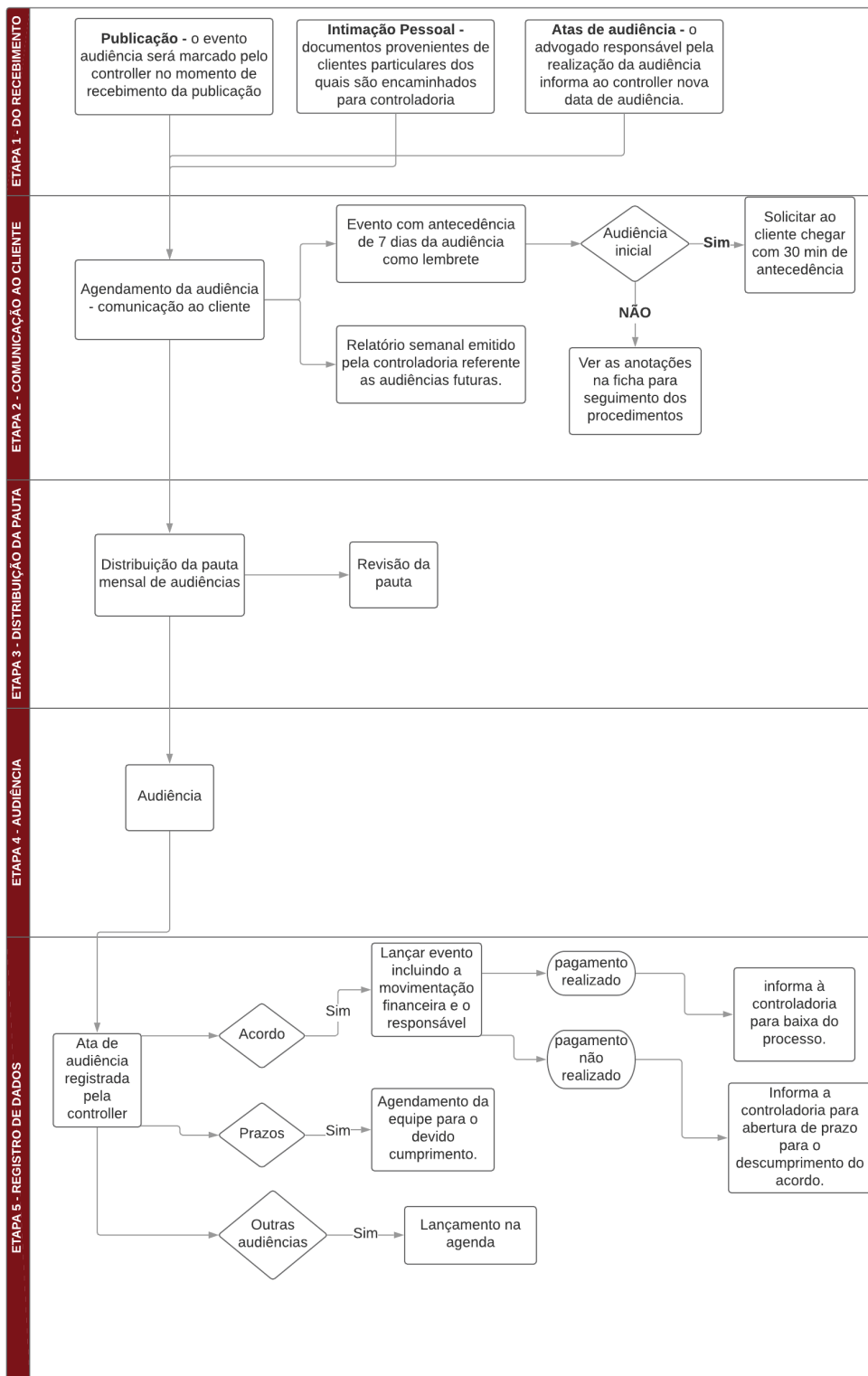
para que a excelência no atendimento seja efetivada. No cumprimento dos procedimentos pré-estabelecidos reduz a porcentagem de informações perdidas, garantindo uma excelente execução no prosseguimento das atividades.

4.3.2 Fluxo de audiências

O fluxo de audiências foi desenvolvido para regulamentar os procedimentos internos realizado pela controladoria jurídica a partir do recebimento da publicação. Ocorre que, geralmente, muitos advogados realizam o controle autônomo das audiências designadas, impedindo-os de realizar o devido planejamento e preparo para o cumprimento do ato.

No entanto, conforme o fluxo desenvolvido a comunicação com o cliente, a preparação para a audiência e os procedimentos de retorno da audiência estão bem descritos para garantir a segurança das informações processadas.

FIGURA – 12 – ESTRUTURA DO FLUXO DE AUDIÊNCIAS



FONTE: <https://www.lucidchart.com/documents/edit/6465a157-4b46-41e5-9415-0b32ccc36175/0>

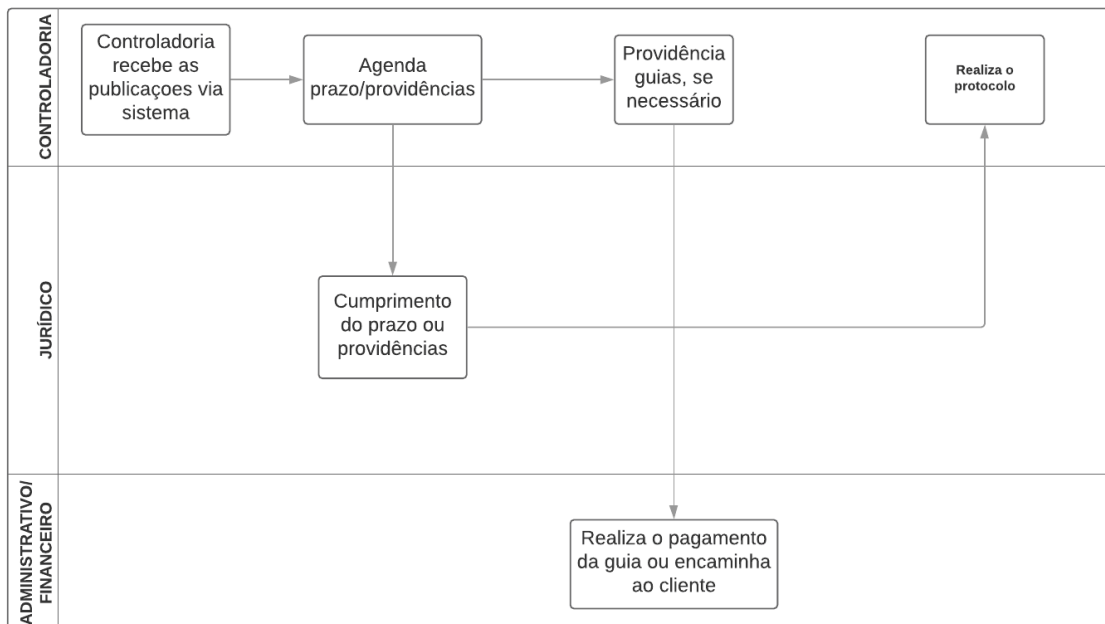
Por fim, compreende-se que o cumprimento dos atos proporciona uma execução efetiva das atividades, garantindo controle e personalização no trabalho.

4.3.3 Fluxo de publicações

O fluxo de publicações irá registrar as entradas das modificações processuais e o curso a ser seguido diante dos procedimentos internos estabelecidos. Ocorre que muitos escritórios não detêm procedimentos de acompanhamento processual juntamente com as publicações. As divisões são realizadas por responsável do processo ou por um advogado que acompanha o painel de intimações sem a devida gestão dos procedimentos.

O mapeamento do fluxo de publicações irá auxiliar os advogados, estagiários e a controladoria nos procedimentos processuais juntamente com as atividades de cada função a ser realizada.

FIGURA – 13 – ESTRUTURA DO FLUXO DE PUBLICAÇÕES



FONTE: <https://www.lucidchart.com/documents/edit/a2eedc18-c560-47a2-9bc0-bc6aec369475/0>

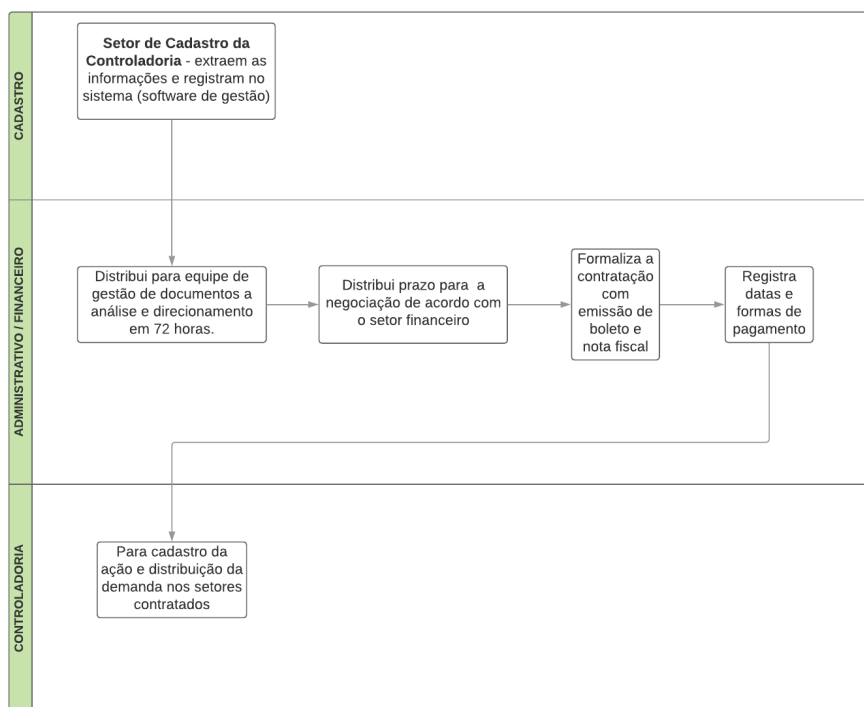
Enfim, o procedimento das publicações será centralizado pela controladoria jurídica que filtra processos, responsáveis e atividades, designando à equipe o que deve ser realizado de prontidão. Desse modo, a gestão do tempo da equipe jurídica será otimizada diante das funções administrativas já realizada.

4.3.4 Fluxo de contratos

O fluxo de contratos é de suma importância para a gestão do escritório de advocacia, pela falta de procedimentos internos muitos contratos deixam de ser formalizados devido à grande quantidade de atividades centralizadas pelo advogado. A partir do momento que a atividade se torna centralizada em um setor sua sobrecarga diminui de modo a tornar-se efetivo o seu cumprimento.

A necessidade de formalizar o contrato de honorários é, extremamente, importante quando envolvem as atividades do advogado e do cliente, com as obrigações registradas tudo fluirá.

FIGURA – 14 – ESTRUTURA DO FLUXO DE CONTRATOS



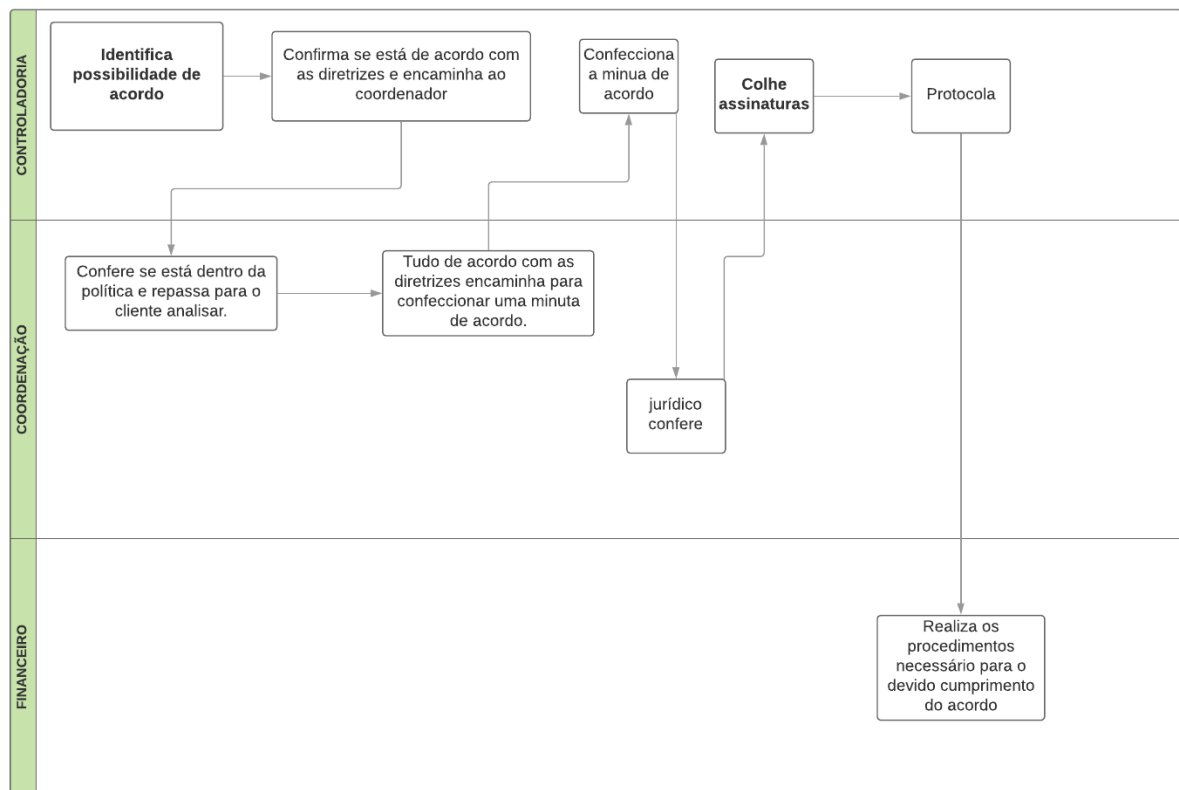
FONTE: <https://www.lucidchart.com/documents/edit/d5b51077-037f-4756-ab73-38d86db9d387>

Por fim, compreende-se a necessidade no desenvolvimento do fluxo de contratos objetiva para que as informações fiquem claras dentro do departamento, e para que o responsável por suas atividades tenha o devido conhecimento do que deverá ser cumprido e como alinhar as atividades para o trabalho seja cumprido de forma otimizada.

4.3.5 Fluxo de Acordos

O fluxo de acordos desenvolve a sequência de eventos das atividades e os setores que deverão cumprir com as sequências para a circulação adequada de informações para o cumprimento do acordo. Denota-se a importância do seguimento das atividades para a organização e gestão interna das atividades, estamos em comunicação com dois setores para a realização de uma única atividade, em razão disso as informações devem ser precisas para que não tenhamos erro e o processo torne-se moroso.

FIGURA – 15 – ESTRUTURA DO FLUXO DE ACORDO



FONTE: <https://www.lucidchart.com/documents/edit/eb113b2c-e6a6-4cdd-a23a-cd4b6135e9d1/0>

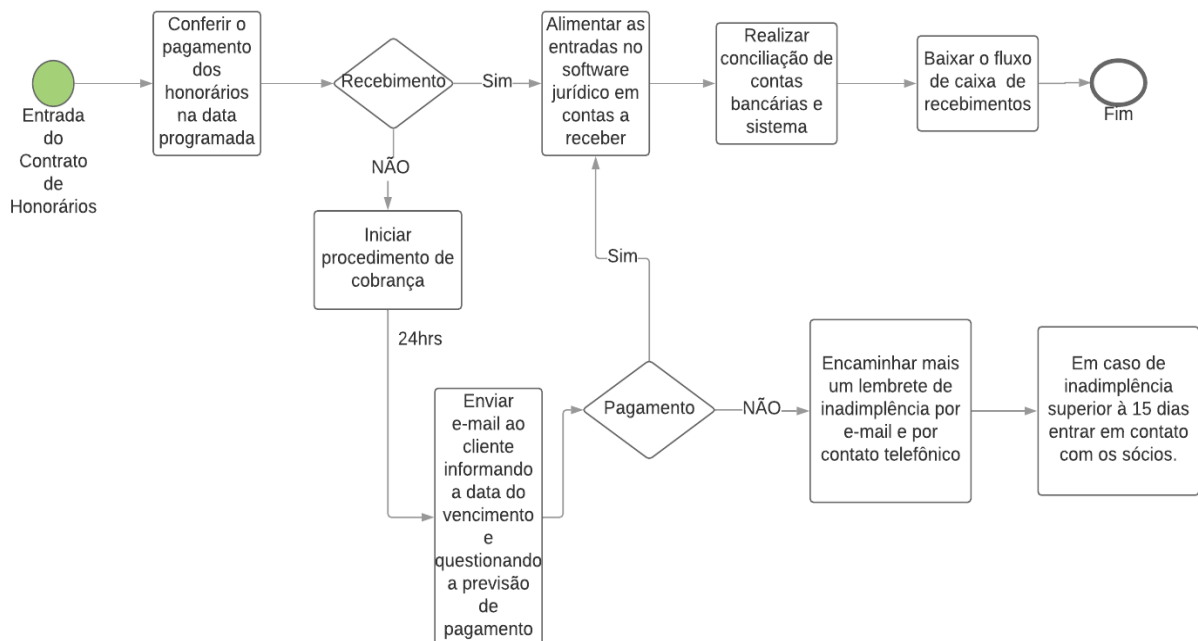
Aprimorar a organização das atividades, otimizando o tempo e proporcionando eficácia por meio do resultado das operações, é, sem dúvida, o objetivo principal das atividades descritas dentro de um fluxograma.

Afinal, com o desenvolvimento adequado das atividades tem-se a possibilidade de analisar o cumprimento de atividades pelo setor, bem como de como estão acontecendo para evitar atividades redobradas.

4.3.6 Fluxo Contas a pagar e Contas a receber

O Escritório de Advocacia tem suas funções administrativas do financeiro como em qualquer empresa, ocorre que os advogados detêm certa dificuldade no conhecimento de como desenvolver essa atividade. Por isso que ao desenhar o fluxo de como ocorrem as atividades administrativas, desenvolve-se, também, o raciocínio de como as atividades acontecem.

FIGURA – 16 – ESTRUTURA DO FLUXO DE CONTAS A PAGAR E CONTAS A RECEBER



FONTE: <https://www.lucidchart.com/documents/edit/2bd774b7-f97a-4144-b939-2eadae493391>

Finalmente, por meio do fluxograma das atividades os advogados conseguem compreender como cada ato deve ocorrer e quem é o responsável por realizá-lo, desse modo a estrutura do escritório não deixa de ter os principais atos cumpridos dentro do seguimento de atividades a ser realizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo elaborar uma proposta de sistema de integração das informações para estruturar o planejamento estratégico organizacional do escritório de advocacia. Para alcançar o objetivo foi necessário verificar a doutrina do sistema de informação, juntamente com o planejamento organizacional, e em seguida contextualizar a estrutura do escritório diante do mapeamento do seu fluxo de atividades.

Inicialmente, ao definir o sistema de informações, buscou-se enquadrar a melhor descrição sobre as atividades interligadas com o auxílio da tecnologia da informação a fim de coletar dados, processá-los e transformá-los nos relatórios eficientes para gerar a informação necessária e útil para o escritório e para o cliente.

Em seguida, restou-se imprescindível conceituar o que são dados e informações, com fim de descrever como os fluxos de informações são desenvolvidos através da coleta de dados para expressar a melhor forma de adequar o conceito às aplicabilidades do dia-a-dia do escritório de advocacia.

Neste sentido, defende a necessidade de aplicar um sistema integrado ao planejamento organizacional, e processando de forma adequada pode sim gerar os resultados necessários e eficientes para apresentar o conteúdo necessário para aquele que irá analisar a documentação e/ou para uma tomada de decisão.

No que tange à otimização de procedimentos internos, sendo eles, financeiros, processuais ou administrativos, a evolução tecnológica agrega esforços suficientes para garantir o resultado por meio de uma ferramenta de integração.

De outro modo, identificar a situação organizacional do escritório de advocacia por meio do mapeamento de suas atividades, foi essencial para verificar a distribuição de atividades de cada atividade jurídica.

Reconhecidas as dificuldades nos fluxogramas apresentados, adentramos ao fator da necessidade de desenvolvimento de um método integrado de informação, como pode ser evidenciado. Neste sentido, foram evidenciados os fluxogramas mapeados ficando evidente que as dificuldades se encontram nas atividades redobradas e na falta de comunicação interna na busca de alcançar o planejamento almejado.

Por fim, entende-se que diante de categorias de pequeno e médio porte a liderança

deve ser exercida, além das atividades rotineiras devendo compreender o quão importante é sua atividade perante o exercício da advocacia para o cumprimento das atividades demandadas.

No entanto, a partir da análise do mapeamento de atividades, desenvolver um método de gestão aparenta ser a melhor solução para fins de impedir que o planejamento organizacional não seja devidamente efetivado, e na melhor medida chegar ao sistema organizacional alinhados as inovações de modo mais justo. E a fim de alcançar evoluções na pesquisa o estudo deve ser centralizado nos *softwares* de gestão e no comportamento daqueles que buscam mudanças, mas não conseguem efetivá-las.

REFERÊNCIAS

AKABANE, G. K. Gestão estratégica da tecnologia da informação: conceitos, metodologias, planejamento e avaliações. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, A. de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

ALBERTIN, A.L. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua

aplicação. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

ALBINI, S. **Controladoria jurídica**: para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Curitiba, Juruá, 2014.

ALMEIDA, M. I. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVES, W. P. **Banco de Dados**. 1ªed. São Paulo: Érica, 2014.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

AUDY, J. N., ANDRADE, G. de, CIDRAL, A. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BALTZAN, P., PHILLIPS, A. **Sistemas de Informação - Série A**. Porto Alegre: AMGH,2012.

BIONI, B. R. **Proteção de Dados Pessoais - A Função e os Limites do Consentimento**. Rio de Janeiro: Forense,2019.

BURMESTER, H. **Manual de Gestão**: organização, processos e práticas de liderança. São Paulo: Saraiva 2012.

CARVALHO, A. C. P. L. de, LORENA, A. C. **Introdução à Computação - Hardware, Software e Dados**. 1ªed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CHACON, L. F. R. **Gestão para advogados**. São Paulo: Saraiva 2015.

CHANDLER, JR.; A. D. **Strategy and structure**: charters in the history of the industrial enterprise. Cambridge. Massachusetts: MIT Press, 1962.

CRUZ, T. **Manual de Planejamento Estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais**: tecnologia de informação e a empresa do século XXI. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUKER, P. F. **Introdução à administração Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FULLER, M. **Lições de guerra**. HSM Management. São Paulo: Savana, n12, a.12, p.92-98, jan/fev. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. P99

GONÇALVES, L. S. **Sistema de informações gerenciais**. IESDE Brasil S.A., 1 ed. Curitiba, 2006.

- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HIPÓLITO, A. **Finanças na Advocacia: planejamento, estratégia, controle e resultados.** Curitiba: Jurúá, 2011.
- HOOG, W. A. Z. **Contabilidade um instrumento de gestão.** Curitiba: Jurúá, 2011.
- JÚLIO, C. A. **A Arte da Estratégia.** Coleção Pique Profissional. Negócio, 2005.
- KANTER, R. M. **Men and women of the corporation.** New York: Basic Books, 1977.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P. **Marketing: edição compacta.** São Paulo: Atlas, 1980.
- KROENKE, D. M. **Sistemas de informação gerenciais - 1ª Edição.** São Paulo: Saraiva, 2012.
- KLUYVER, C. A. de; PEARCE II. **Estratégia: uma visão executiva.** São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2006.
- LAUDON; K. C.; L.; J. P.(1999). **Sistema da Informação com Internet.**
- LAUDON; K. C.; L.; J. P. **Sistemas de informações gerenciais.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MARTINS, C. E. **A Outra Face da Teoria da Dependência.** In: Aportes – Revista De La Facultad de Economía – BUAP, México, nº18, ano VI, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MOLINARO, C. R. **Gestão de Tecnologia da Informação - Governança de TI: Arquitetura e Alinhamento entre Sistemas.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de . **Sistemas de Informações Gerenciais,** 16ªed. São Paulo:

Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de . **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**, 33ª edição. São Paulo : Atlas, 2015.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

PALMISANO, A. M. R. | A. **Administração de Sistemas de Informação - E a gestão do conhecimento** - 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1991.

REYNOLDS, R. M. STAIR | G. W. **Princípios de Sistemas de Informação** - Tradução da 11ª edição da norte-americana. São Paulo: Cengage Learning 2015.

REZENDE, D. A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

REZENDE, D. A., ABREU, A. F. de . **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**, 9ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2013.

RONCHI, Luciano. **Controladoria financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.

SALIM, C. S. e outros. **Plano de Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

STAIR, R. M. e REYNOLDS George W. **Princípios de Sistemas de Informações: Uma abordagem Gerencial**. 4º ed. São Paulo: LTC, 2002.

STEINER, G. A. **Planificación de la alta dirección. Barañáin** (Navarra): EUNSA, 1994.

TAJRA, S. F., SANTOS, N. dos. **Planejamento e Liderança - Conceitos, Estratégias e Comportamento Humano**. - 1. ed. -- São Paulo : Érica, 2014.

TURBAN, E., VOLONINO, L. **Tecnologia da Informação para Gestão: Em Busca de um Melhor Desempenho Estratégico e Operacional**. 8ª Ed. 2013.

VARGAS, M. P. In: GRINSPUN, M. P. S. Z. (Org.). **Educação tecnológica – desafios e perspectivas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2009.

VARGAS, M. **Para uma filosofia da tecnologia**. São Paulo: Alfa-Ômega, 1994.