

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ELISE ALTENBERND DE FREITAS**

**DIAGNÓSTICO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA:  
Mapeando seus principais processos, análise de  
resultados e sugestões de melhorias**

**PORTO ALEGRE  
2016**

Elise Altenbernd de Freitas

DIAGNÓSTICO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA:  
Mapeando seus principais processos, análise de  
resultados e sugestões de melhorias

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Empresarial, pelo  
MBA em Gestão Empresarial da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

Porto Alegre

2016

## RESUMO

Por meio do estudo de caso, a presente pesquisa identifica e mapeia os principais processos de um escritório de advocacia. Com a identificação e seleção dos indicadores para mensuração de desempenho dos processos que mais interferem no resultado final do serviço prestado, foi possível coletar dados através do uso das técnicas da observação, bem como da aplicação de questionário e entrevista nos advogados atuantes na organização. Da análise dos dados coletados, foram identificados os processos passíveis de serem aprimorados ou alterados, na busca de aumentar a eficiência na sua execução. Após, foram propostas sugestões de melhorias, considerando as possibilidades de crescimento e as limitações da organização.

**Palavras-chave:** Mapeia. Processos. Escritório de Advocacia. Desempenho. Melhorias.

## **ABSTRACT**

Through this case study, this research identifies and maps out the main end-to-end processes of a law firm. As a result of interview sessions and survey questionnaires applied to current employees, we identified the leading indicators and measurement of success of the main processes that impacts the final service experience. The findings allowed us to propose changes to specific parts of the processes that can increase efficiency, all within the limitations of the organization.

**Key-words:** Maps. Process. Law Firm. Performance. Improvement.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos sujeitos de pesquisa.....	23
Quadro 2 - Fontes para elaboração dos fluxogramas de processo.....	29
Quadro 3 - Questionário.....	31
Quadro 4 - Quadros das respostas ao questionário do Quadro 3.....	32
Quadro 5 - Atividades passíveis de melhorias .....	34
Quadro 6 - Quadros de indicadores de desempenhos com base nas falhas identificadas na forma de desempenho atual dos processos.....	38
Quadro 7 - Propostas de Melhorias.....	39

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grupos de Tarefas necessárias para gerir processos.....	13
Figura 2 - Gestão de Processos.....	13
Figura 3 - Os Processos nas Organizações.....	14
Figura 4 - Simbologia do fluxograma global ou de coluna.....	18
Figura 5 - Sistema de Mensuração de desempenho.....	20
Figura 6 - Fluxograma fase inicial: contratação, cadastramento, elaboração de defesa .....	27
Figura 7 - Fluxograma fase intermediária: petições intermediárias e audiências.....	28
Figura 8 - Fluxograma fase final: análise de decisões, recurso/pagamento/acordo e encerramento .....	28
Figura 9 - Demora e/ou falha na realização da atividade .....	30
Figura 10 - A ferramenta utilizada é obsoleta ou exprime excesso de controle .....	30
Figura 11 - A procedimento é desnecessário e pode ser causa de retrabalho.....	30
Figura 12 - Gráfico de respostas do Questionário indicadas no Quadro 4.....	33
Figura 13 - Fluxograma Fase inicial com identificação de problemas e dificuldades	36
Figura 14 - Fluxograma Fase Intermediária com identificação de problemas e dificuldades .....	36
Figura 15 - Fluxograma Fase Final com identificação de problemas e dificuldades .	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Situação problemática e pergunta da pesquisa</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>9</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	9
1.2.2 Objetivos Específicos .....	9
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>9</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Gestão de Processos</b> .....	<b>11</b>
2.1.2 Definição de Processos.....	14
<b>2.2 Categorias de processos</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 Processos Finalísticos.....	15
2.2.2 Processos de Apoio.....	15
<b>2.3 Mapeamento de Processos</b> .....	<b>16</b>
2.3.1 Fluxograma .....	17
2.3.2 Fluxograma global ou de coluna .....	18
<b>2.4 Indicadores de Desempenho</b> .....	<b>19</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3 Técnicas de coleta de dados</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4 Técnica de Análise de Dados</b> .....	<b>25</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 Apresentação da Organização</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2 Descrição dos Processos Atuais</b> .....	<b>26</b>
<b>4.3 Dificuldades e problemas identificados</b> .....	<b>29</b>
<b>4.4 Proposta de melhorias e Indicadores de Desempenho</b> .....	<b>37</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTAS</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIOS</b> .....	<b>52</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente estudo de caso tem como fonte de pesquisa um escritório de advocacia que, não obstante possuir grandes empresas como clientes, não possui métodos de elaboração, avaliação e controle dos processos desenvolvidos no seu fluxo de trabalho.

A competição no mercado securitário atual exige que os escritórios que atendem à demanda de terceirização dos departamentos jurídicos, incorporem a cultura do mercado empresarial, estando aptos a fornecerem um serviço de alta qualidade tanto na esfera técnica, quanto nas questões operacionais.

Por vezes, observa-se que a eficiência no atendimento da demanda operacional das empresas (envio de relatórios e alimentação de sistemas) possui, até mesmo, maior relevância do que a própria defesa dos interesses da empresa num processo judicial. Isto é, o operador do direito está se deparando com uma nova realidade de mercado, em que o fornecimento de informações fiéis e de forma rápida, se mostra tão ou mais importante do que a qualidade técnica do trabalho jurídico realizado.

É nesse desafio que a presente pesquisa se insere: mapear, analisar e propor melhorias aos processos de uma organização cuja cultura se mostra como um obstáculo à modernização, a fim pensar o escritório enquanto empresa, explorando as oportunidades de mudança e crescimento que serão identificadas.

### **1.1 Situação problemática e pergunta da pesquisa**

O advento das leis consumeristas associado à facilidade de acesso ao crédito no setor de produtos e serviços ocorridos nos últimos vinte e cinco anos, resultou no aumento da demanda das Ações Judiciais movidas por consumidores em todo território brasileiro. Dentro desse cenário encontram-se os produtos e serviços existentes no mercado securitário.

Os escritórios de advocacia do ramo securitário passaram identificar a necessidade de adequação quanto à forma de prestar o serviço de assessoria jurídica às companhias seguradoras. As mudanças se fizeram necessárias a fim de que tais escritórios se tornassem capazes de atender a grande demanda de novas ações, bem como às novas exigências, especialmente do que tange ao cumprimento

de atividades de apoio, que se tornaram cada vez mais relevantes quando da avaliação da qualidade do serviço de natureza jurídica.

Isto é, o bom desempenho das atividades de apoio, muitas vezes relacionadas a questões administrativas como, por exemplo, o fornecimento de informação de forma eficaz, se mostra um fator determinante para garantir a satisfação do cliente.

O serviço prestado a tais empresas se caracteriza pelo patrocínio de ações judiciais do mercado contencioso de massa nos ramos de seguro de vida, automóvel e ramos elementares, mantendo um atendimento personalizado que inclui a análise detalhada de cada ação pelo advogado responsável.

Além dessas atividades próprias do processo civil (acompanhamento dos processos com elaboração de teses e petições e comparecimento em audiências), observou-se a necessidade de atendimento de uma série de atividades de apoio como o constante fornecimento de informações, preenchimento de planilhas, alimentação de sistemas e envio de relatórios periódicos e de auditoria.

Com o passar do tempo, foi possível constatar que essas atividades estavam sendo negligenciadas pelos advogados responsáveis pelo seu cumprimento o que, além prejudicar a imagem do escritório, pode resultar em prejuízos diretos para a relação entre cliente e escritório, dada a importância das referidas atividades sob o ponto de vista do cliente.

Dessa forma, diante da inexistência de qualquer registro formal dos processos internos desenvolvidos pelo escritório, percebeu-se a necessidade de identificar e mapear os seus principais processos no que tange ao atendimento dessas companhias seguradoras, a fim de que, ao final, seja possível a análise das suas características, bem como propor sugestões de melhorias para os problemas identificados.

O presente estudo, portanto, pretende responder ao seguinte questionamento: quais os principais processos desenvolvidos pelo escritório Advogados Associados com relação as companhias seguradoras a que presta assessoria e quais as eventuais melhorias que podem ser implementadas?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os principais processos internos do escritório Advogados Associados que compõe a assessoria jurídica prestada às companhias seguradoras que são suas clientes.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

- a) identificar os principais processos internos do escritório Advogados Associados;
- b) mapear os principais processos;
- c) analisar as atividades realizadas em cada fase mapeada;
- d) identificar eventuais problemas existentes nas atividades mapeadas;
- e) propor indicadores de avaliação da qualidade dos processos mapeados;
- f) propor ações de melhoria para as eventuais falhas identificadas nos processos analisados.

## **1.3 Justificativa**

O presente tema restou escolhido em razão da relação direta existente entre a pesquisadora e o escritório que é objeto da pesquisa com a intenção de realizar um trabalho que, por meio do mapeamento dos principais processos que envolvem as companhias seguradoras atendidas (o que até o presente momento jamais foi feito na empresa-caso), seja possível identificar os problemas e oportunidades de melhoria, tornando-se um trabalho útil ao aprimoramento dos serviços prestados pelo escritório.

Nesse sentido, a delimitação do objeto do trabalho, qual seja, o mapeamento dos principais processos que envolvem apenas as companhias seguradoras assessoradas pelo escritório, excluindo do estudo os demais clientes, tornou a pesquisa mais objetiva e, portanto, viável, a fim de ser possível alcançar o seu objetivo final.

Pois, diante do cenário apresentado na situação problemática, visualizou-se a necessidade da elaboração de um documento que formalize as principais atividades de apoio realizadas pelos advogados e a forma com que as mesmas devem ser desempenhadas, utilizando como fonte as informações prestadas pelos próprios advogados da organização, as cartilhas de orientações enviadas pelas companhias seguradoras além do método da observação aplicado pela pesquisadora.

Os objetivos dessa pesquisa trazem questionamentos que permitem a identificação de todos os processos relacionados à assessoria jurídica das companhias seguradoras e, por consequência, as oportunidades de aprimoramento tanto pelo próprio mapeamento quanto pela criação de indicadores de desempenho. Com os resultados, espera-se auxiliar os empregados da organização por meio da criação de um documento que indique a melhor forma para realização das atividades de apoio mapeadas, bem como por meio do oferecimento de sugestões melhorias para o gestor da organização.

Assim, uma vez concluída a presente pesquisa, o escritório Advogados Associados terá ao seu alcance os principais processos internos identificados inteiramente mapeados através de um registro formal, que auxiliará na realização, controle e aprimoramento de todas as atividades que devem ser realizadas pelos seus advogados, de natureza principal ou de apoio.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que se concentra basicamente em conteúdos relacionados à gestão de processos, tema principal deste estudo.

### 2.1 Gestão de Processos

A identificação, mapeamento e análise dos processos realizados pelas organizações são características da Gestão de Processos que, ainda que com diferentes nomenclaturas, pode ser considerada como a forma mais eficiente de se alcançar um melhor desempenho organizacional, como se verifica a seguir. Conforme leciona a teoria, “Atualmente uma das principais motivações para a gestão de processos tem sido sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho”. (PAIM et al., 2009, p. 20). Em consequência do modelo difundido a partir das lições de Taylor, nas quais a especialização estava diretamente relacionada à eficiência, culminou no distanciamento das empresas dos seus objetivos finais tendo sido identificados problemas de comunicação entre as áreas funcionais, chamadas por De Sordi (2012) de *áreas nebulosas*, que resultava na perda da visão ampla e estendida do negócio. Esses movimentos redirecionaram o foco das organizações cuja estrutura organizacional se voltou para os *processos* de negócio. Ainda, segundo De Sordi (2012), essa nova visão implementada pela Gestão de Processos, prioriza o cliente final, a valorização do trabalho em equipe, a cooperação e a responsabilidade individual. Todos esses objetivos são alcançados através da redução de interferências e perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e níveis hierárquicos, oportunizadas por uma visão de processos.

Ou seja, a *gestão de processos*, também identificada na literatura como Administração de Processos, Reengenharia de Processos, entre outros termos, se caracteriza, exatamente, pelo modelo moderno de gestão que busca alcançar melhores resultados através da implementação da gestão de processos, mecanismo que permite a identificação de problemas e a sua correção através de um sistema de controle e análise que se retroalimenta.

Segundo Oliveira (2006, p. 13), que utiliza o termo Administração de Processos, este “deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as suas partes ou atividades integrantes”. Contempla a necessidade da empresa estar apta a identificar e atender as novas realidades do mercado.

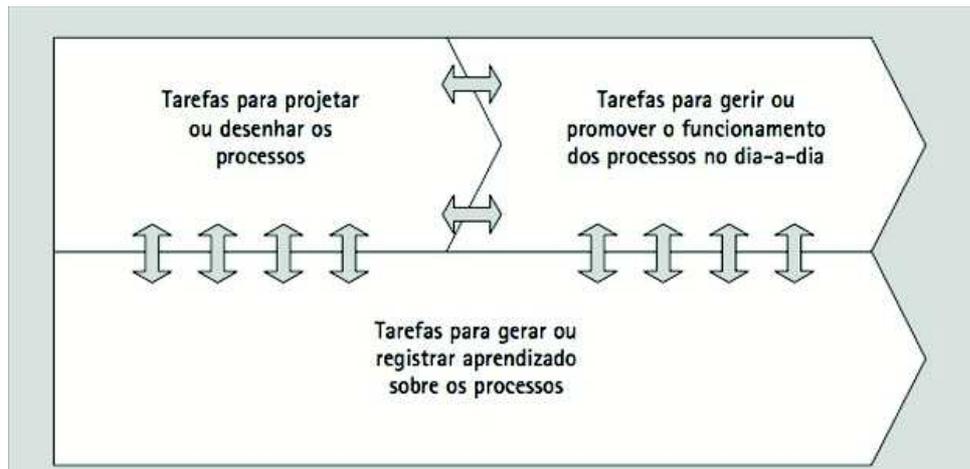
Já para Paim et al. (2009, p. 135), a gestão de processos é “Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos” sendo um sistema composto por “subsistemas articulados e integrados” que atuam conjuntamente para alcançar um objetivo comum.

Conforme os autores, essas tarefas seriam:

- desenhar processos com o objetivo de definir ou redefinir como os processos devem ser projetados para serem melhorados e implantados;
- gerir os processos no dia-a-dia com objetivo de assegurar a efetiva implementação dos processos e a realização de alocação de recursos para sua execução, bem como a realização de mudanças e adaptações de curto prazo;
- promover a evolução dos processos e o constante aprendizado com o objetivo de registrar o conhecimento gerado sobre os processos e construir uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos processos. (PAIM et al., 2009, p. 136).

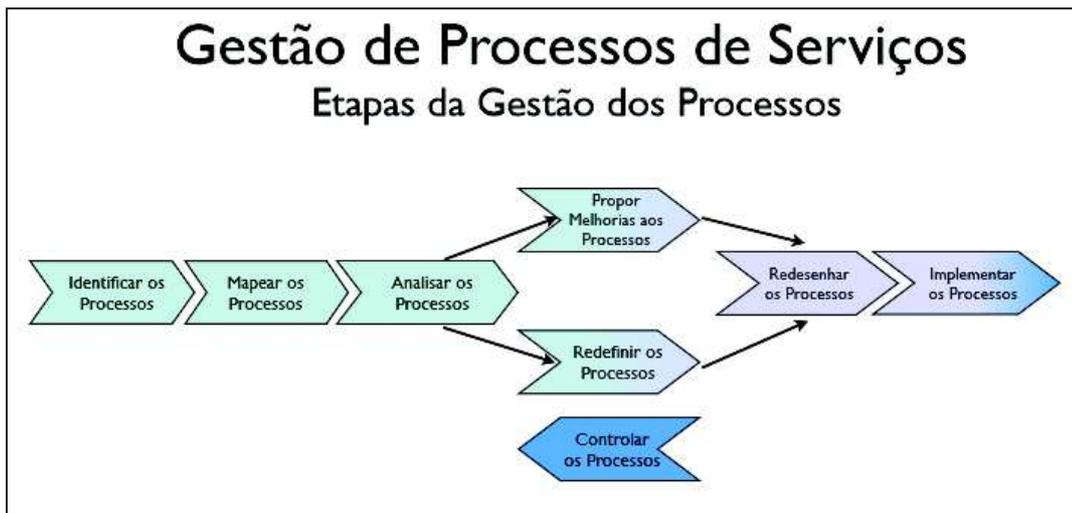
A gestão de processos permite que a organização possua um modelo mais flexível e, portanto, menos conservador, que busca nas atividades desenvolvidas no seu cotidiano, a fonte de informação que possibilitará o aprimoramento constante em busca de um melhor resultado, conforme se observa pelas Figuras 1 e 2 que vem a seguir.

Figura 1 - Grupos de Tarefas necessárias para gerir processos



Fonte: Paim et al. (2009).

Figura 2 - Gestão de Processos



Fonte: Nerva, 2015.

A gestão de processos possibilita, assim, um controle contínuo sobre a ligação entre cada processo dentro do sistema de processos, e suas interações; foca no atendimento dos requisitos dos clientes; considera os processos em termo de valor agregado; foca a melhoria contínua, nos objetivos e metas, no estabelecimento de indicadores de desempenho, e na obtenção de bons resultados e eficácia dos processos.

### 2.1.2 Definição de Processos

Para compreensão da chamada Gestão de Processos, faz-se necessário o estudo preliminar do termo **processo** quanto à sua aplicação no universo das organizações empresariais.

Para Davenport (1994, p. 7), processo é “[...] uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação”.

Já segundo Moreira (1994, p. 56) o processo é “O conjunto de atividades, ligadas entre si, que ocorrem naturalmente na operação diária da empresa, tomando determinado insumo e transformando-o para criar um resultado”.

De acordo com Harrington (1991, p. 34) é “um grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseadas no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos”.

Por fim, o conceito criado por Oliveira (2006, p. 8), afirma que processo é “Um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Esse último conceito, já bastante difundido, pode ser representado pela Figura 3, na qual está ilustrada a transformação de insumos em produtos, através da utilização de processos na relação tempo e espaço.

Figura 3 - Os Processos nas Organizações



Fonte: Nerva, 2015.

Ressalta-se que esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho que se retroalimenta, com *inputs* de insumos e *outputs* de produtos ou serviços claramente definidos. As atividades seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara, denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para o cliente final.

Ou seja, o processo, para se caracterizar como tal, deve ser repetido de maneira recorrente dentro da empresa a ponto de ser possível identifica-lo, simplesmente, como a empresa o realiza. (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Traz-se à lume, ainda, o conceito que afirma que:

Os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional. (PAIM et al., 2009).

Tal conceito, complementar aos demais transcritos acima, apresenta o nítido viés de conceituar o processo como forma de gestão que busca a melhoria, controle e aprendizado dentro da organização.

## **2.2 Categorias de processos**

### **2.2.1 Processos Finalísticos**

São os processos relacionados às atividades-fim da organização ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus clientes. São aqueles ligados ao produto final, que se identificam como a essência do funcionamento da organização. (PAIM et al., 2009).

### **2.2.2 Processos de Apoio**

São aqueles que dão suporte a alguma atividade-fim da organização. Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao cliente final, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Então diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da organização. (PAIM et al., 2009).

Englobam, também, os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionadas à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

Os processos de apoio, então, viabilizam o funcionamento da gestão, garantem suporte aos processos finalísticos, permitindo o bom desempenho organizacional.

Para que os processos sejam entendidos e, portanto, possam ser gerenciados, é necessário mapeá-los, tema a seguir tratado.

### **2.3 Mapeamento de Processos**

Segundo Oliveira (2013), o mapeamento de processos de negócios tem por finalidade identificar as entradas e respectivas saídas de cada processo, que são formados por uma série de atos concatenados. De forma mais abrangente, o mapeamento de processos visa definir a forma pela qual as entradas, os insumos, são transformadas em saídas, ou seja, em produtos e serviços, incluindo, inclusive, a etapa de entrega ao cliente.

Por meio do mapeamento dos processos, portanto, é possível identificar os principais gargalos nos processos organizacionais, seja de caráter principal ou de apoio, de forma a solucioná-los de forma segura e eficiente, prezando sempre pela qualidade final do produto e ou serviço prestado pela organização.

Do mapeamento dos processos obtém-se o mapa de interação de processos, o qual delimita o fluxo dos processos organizacionais e a inter-relação entre os demais processos.

Importa destacar que os processos com alto grau de padronização exigem ferramentas que permitam aplicar técnicas de base estatística, já os processos menos estruturados, que são resultado da criação, como na organização objeto deste estudo, exigem ferramentas e técnicas de base qualitativa. (PAIM et al., 2009). Um dos instrumentos que auxilia o mapeamento de processos é o fluxograma, abordado na seção seguinte.

### 2.3.1 Fluxograma

Para o presente trabalho será utilizado como ferramenta para mapear os processos analisados o método qualitativo denominado fluxograma, que é definido como: “Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequencia de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”. (OLIVEIRA, 2013, p. 264).

Trata-se de método que permite que os processos sejam ilustrados de forma clara e objetiva, permitindo que, ao visualizá-lo, seja possível entender o processo como um todo.

Aqui, vale lembrar, é necessário que se encontre um equilíbrio no momento de identificar as tarefas que compõe o processo mapeado e merecem ser incluídas no fluxograma, pois, um detalhamento muito minucioso pode prejudicar tanto quanto a supressão de muitas etapas que, ao final, impedem que os gargalos sejam identificados.

Segundo Oliveira (2013, p. 264), o fluxograma, ou *flow-chart*, tem como principais objetivos:

- padronizar a representação dos métodos e procedimentos administrativos;
- maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas;
- facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes nos sistemas e métodos administrativos;
- maior flexibilidade;
- melhor grau de análise.

O mesmo autor complementa afirmando que o fluxograma “é uma fotografia exata de uma situação real em foco, auxiliando, inclusive, no processo de treinamento de todos os profissionais envolvidos nos trabalhos”. (OLIVEIRA, 2013, p. 265).

Assim, uma vez feita essa “fotografia” será mais fácil de analisar o processo como um todo, identificando os seus pontos positivos, que devem ser mantidos, e os gargalos que exigem melhorias.

### 2.3.2 Fluxograma global ou de coluna

O fluxograma global pode ser identificado como o tipo de fluxograma mais utilizado pelas organizações, eis que pode ser utilizado tanto no levantamento dos processos quanto na descrição de novos procedimentos e rotinas e por isso é utilizado no presente estudo.

A utilização desse fluxograma é a técnica mais apropriada para transmitir o fluxo de trabalho a toda a organização, porque através dele a equipe de analistas pode ter melhor visão da inter-relação e da interdependência de todas as atividades executadas pelas áreas envolvidas nos processos em estudo. Além disso, essa ferramenta permite maior versatilidade tendo em vista que possui maior diversidade de símbolos.

Para fins elucidativos, apresenta-se a legenda dos símbolos que compõe do fluxograma global ou de coluna:

Figura 4 - Simbologia do fluxograma global ou de coluna

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição do documento		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
	Demora ou atraso		Material

Fonte: Oliveira (2013).

Será, pois, por meio da utilização desse método e da simbologia descrita na Figura 4 que se dará o mapeamento dos processos que serão analisados ao final da presente pesquisa.

## **2.4 Indicadores de Desempenho**

Como já vem sendo referido, a terceirização dos serviços jurídicos pelas empresas do ramo securitário a escritórios de advocacia é comum e vem crescendo nos últimos anos. (CRISTÓVÃO, 2001).

Com isso, a função da análise de desempenho por parte do escritório contratado tornou-se essencial nesse contexto, já que, estabelece o norte e dá as diretrizes para o sucesso da atividade que só é alcançado com uma boa gestão.

Para Oliveira (2006, p. 275), indicador de desempenho é o “parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecida que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio”.

Sonneborn (2004), por sua vez, complementa afirmando que a avaliação de desempenho da organização deve estar alinhada com a missão e os objetivos da empresa e um sistema de indicadores de desempenho deve permitir que ações corretivas sejam tomadas quando necessário.

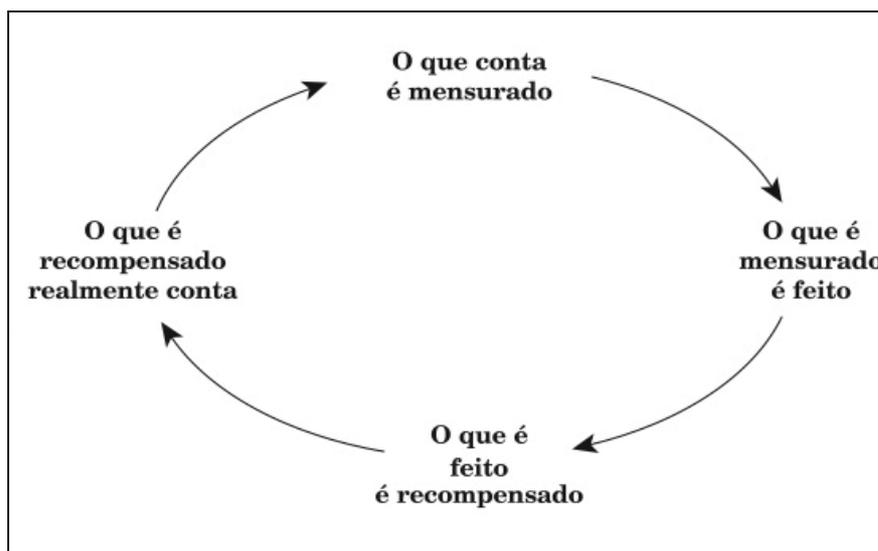
Isto é, além das medidas de resultado, já considerada do passado, as medidas causais devem, também, ser implementadas, pois permitem a análise do progresso dos principais processos, inclusive quando da implementação de mudanças. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011).

Importa referir, ainda, que a avaliação de desempenho deve se dar tanto no âmbito interno quanto externo da organização. Isto é, os indicadores devem ter como objetivo avaliar os dois ambientes, pois, conforme Anthony e Govindarajan (2011, p. 464):

As companhias devem atingir um equilíbrio entre medidas externas, como satisfação do cliente, e medidas internas, como o rendimento da produção. A razão para essa recomendação é o fato de que as companhias sacrificam frequentemente seu desenvolvimento interno para obter resultados externos ou ignoram resultados externos por completo, acreditando equivocadamente que medidas internas são suficientes.

Com a definição sobre o que deve ser mensurado, é estabelecido um ciclo que se retroalimenta, no qual as atividades de maior relevância, que interferem no resultado final do serviço ou produto, terão seu desempenho constantemente avaliados, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 - Sistema de Mensuração de desempenho



Fonte: Anthony e Govindarajan (2011).

Conforme Anthony e Govindarajan (2011, p. 464), as mensurações levam a mudança, pois “O mais importante aspecto do sistema de mensuração de desempenho é a sua capacidade para avaliar os resultados e as causas de maneira a levar a empresa a agir de acordo com a estratégia”. Além disso, deixam claro a todos os funcionários da organização que as suas ações interferem no resultado final do serviço ou produto.

É, portanto, que no atual cenário do mercado, onde o departamento jurídico está sendo terceirizado pelas grandes empresas que buscam maior especialização, a mensuração do desempenho também deve ser implementada pelos escritórios de advocacia. Pois, através utilização de indicadores que viabilizem a avaliação de um serviço que é, em muitos aspectos, intangível, os processos internos, que resultam nos serviços prestados, serão constantemente avaliados. (CRISTÓVÃO, 2001).

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

O presente capítulo apresenta o método de pesquisa a ser utilizado neste estudo, assim como descreve a unidade caso e indica as técnicas que serão utilizadas para a coleta e análise de dados que sustentarão as conclusões finais apresentadas. O estudo em questão trata-se de um estudo de caso em um escritório de advocacia, enfocando os processos de apoio à prestação de serviços terceirizados na área securitária.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A presente pesquisa utiliza o método qualitativo, descritivo de Estudo de Caso que “não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. (GOODE; HATT, 1969, p. 422). De outra banda, Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirma que: “um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular” e Bonoma (1985, p. 203) coloca que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”.

O Estudo de Caso, através da observação direta e entrevistas, por exemplo, permite, a particularização de um fenômeno dentro do contexto geral em que está inserido, pois conforme afirma Yin (2010, p. 23) “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”.

Logo, para a presente pesquisa, o Estudo de Caso se mostra como o método mais adequado, pois parte da análise de um cenário mais abrangente, em que o escritório em questão está inserido, a fim de identificar as exigências atuais da realidade do mercado securitário. Adiante, restringe-se para o mapeamento de processos e análise de resultados que permita ao escritório estudado desenvolver as fraquezas identificadas levando em consideração as suas características específicas e forma de trabalho.

Ou seja, esse é o método colocado como sendo mais adequado para pesquisas descritivas, como é o caso da presente, que tem como finalidade observar, mapear e analisar os processos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos.

Vale dizer, a partir do mapeamento dos dois principais processos internos desenvolvidos atualmente pelo escritório pesquisado e da consequente identificação das falhas existentes em cada fase do serviço prestado, serão construídas propostas para solução dos problemas identificados.

### **3.2 Definição da Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa**

O presente estudo tem como objeto o mapeamento e análise dos processos inerentes às atividades de apoio, de natureza administrativa, que envolvem a assessoria jurídica prestada às companhias seguradoras clientes do escritório Advogados Associados, estabelecido desde 2005 e localizado na cidade de Porto Alegre/RS.

Ressalta-se como principal motivação para a escolha do referido escritório como alvo desse estudo, a latente necessidade de aprimorar o sistema informativo e de controle interno das atividades desempenhadas pelos seus advogados. Em outras palavras, a profissionalização e formalização dos processos internos), com o fito de garantir o cumprimento não só dos prazos processuais, mas também das funções de natureza administrativa que, como já referido, atualmente também devem ser desenvolvidas de forma rotineira pelos advogados. (CARVALHO, 2012).

Assim, a pesquisa em tela apresenta amostra do tipo não probabilística que segundo Azevedo, Machado e Silva (2011, p. 60) “[...] não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador” não servindo, portanto, para generalizações e se prestando, apenas, para aplicação dentro do escritório escolhido para ser objeto do estudo.

Para tanto, é imprescindível a participação, enquanto pesquisados, dos advogados que trabalham atualmente no escritório. Isto é, excetuando-se a pesquisadora, também atuante como advogada, os outros cinco advogados devem servir de fonte para a pesquisa, sendo que, é exatamente nas informações fornecidas por eles que se espera identificar os elementos mais relevantes para o caso.

Além disso, a participação do advogado sócio proprietário é de especial relevância para o apontamento soluções dos problemas identificados, no que tange à viabilidade da sua implementação.

O Quadro 1 apresenta o perfil dos sujeitos participantes da presente pesquisa:

Quadro 1 - Perfil dos sujeitos de pesquisa

SUJEITOS	CARGO	FAIXA ETÁRIA	TEMPO DE EMPRESA	FORMAÇÃO
S1	Advogado R	27 anos	3 anos	Ciências Jurídicas e Sociais
S2	Advogada C	38 anos	7 anos	Ciências Jurídicas e Sociais
S3	Advogado C	28 anos	8 anos	Ciências Jurídicas e Sociais
S4	Advogado A	32 anos	3 anos	Ciências Jurídicas e Sociais
S5	Advogada I	25 anos	5 anos	Ciências Jurídicas e Sociais
S6	Advogado/Sócio Proprietário	45 anos	10 anos	Ciências Jurídicas e Sociais

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

### 3.3 Técnicas de coleta de dados

Para coletar os dados necessários para a realização da presente pesquisa, as seguintes técnicas de coleta de dados serão utilizadas:

Observação participante: essa técnica permite ao pesquisador “[...] obter informações sobre a realidade dos participantes da pesquisa no próprio ambiente estudado”. (AZEVEDO; MACHADO; SILVA, 2011, p. 79) o que, no estudo em tela, se mostra como ferramenta ideal, considerando a ligação entre a pesquisadora e o objeto de estudo. Yin (2010) descreve as duas principais técnicas de observação: a direta e a participante, sendo esta última aquela que será especificamente utilizada.

O mesmo autor destaca que “é uma modalidade especial de observação na qual você não é simplesmente um observador passivo” e que pode ser utilizada “em grandes organizações ou em pequenos grupos informais” (YIN, 2010, p. 139).

Assim, considerando que a pesquisadora é, também, advogada que atua no escritório objeto de estudo, a presente técnica que mostra inerente, quiçá, um pressuposto para a realização da pesquisa proposta, devendo haver o cuidado de não ceder à potencial parcialidade resultante desta técnica de coleta de dados, especialmente em razão da situação de apoio já existente entre a organização e a pesquisadora. (YIN, 2010).

Entrevistas semiestruturadas: para Azevedo, Machado e Silva (2011, p. 68), “A entrevista é definida como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que

interessam à investigação”. Cumpre destacar, com base em Roesch (2009), que as entrevistas podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas.

Por ser de aplicabilidade mais proveitosa ao presente estudo, será utilizada aqui a entrevista semiestruturada, pois, segundo Roesch (2009, p. 159), “Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” utilizando-se questões abertas que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

Yin (2010) ressalta que a entrevista segue uma linha de investigação fluida, não rígida, de uma forma espontânea, não tendenciosa, que constitui uma fonte essencial de vivências, pois trata de questões humanas sendo especialmente importante para o estudo de caso e, por ser essa a modalidade da pesquisa em tela é, também, de suma importância para a obtenção de resultados satisfatórios. O roteiro de entrevista estará disponível no Apêndice A ao final do presente trabalho.

As limitações oriundas dessa técnica de coleta de dados devem ser consideradas na presente pesquisa especialmente no que tange a possibilidade do entrevistado sentir-se influenciado de forma inconsciente pela questionadora, dada a relação hierárquica preestabelecida. (AZEVEDO; MACHADO; SILVA, 2011).

Na tentativa de evitar que isso ocorra, as entrevistas foram realizadas através do envio, por e-mail, das perguntas para que os advogados as respondam livremente, sem a presença da pesquisadora, pois o objetivo não é confrontar as partes, mas ouvir a opinião dos envolvidos para, posteriormente, comparar as respostas. No presente estudo, o questionário aplicado visa que o advogado avalie o grau de eficiência da atividade mapeada: se (1) eficiente, (2) passível de melhoria ou (3) ineficiente, enquanto a entrevista visa descobrir e avaliar como cada um dos advogados realizam as atividades mapeadas.

Análise documental: a documentação, dada a sua característica inerente, é, de fato, uma importante fonte de dados. Segundo Gil (2010, p. 121), “A consulta a fontes de documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso”, e vai além servindo, inclusive, como auxílio para elaboração das questões a serem abordadas nas entrevistas ainda que seja para afastar aqueles questionamentos cujas respostas já tenham sido obtidas através de fonte documental segura.

Nesta técnica, alguns pontos fortes se referem à ampla cobertura e à possibilidade de ser revisada inúmeras vezes. Para este trabalho, apesar de não haver na organização nenhum documento que regulamente os seus processos ou controle a produtividade, foram utilizados documentos internos como relatórios, e-mails e petições e planilhas de controle de tarefas já utilizadas pela pesquisadora, enquanto profissional da empresa.

### **3.4 Técnica de Análise de Dados**

A análise e interpretação dos dados coletados, segundo Gil (2010, p. 122), “é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta” isto é, tal análise, nessa modalidade de pesquisa, tem seu marco inicial na primeira observação, leitura ou entrevista.

Yin (2010, p. 154), por sua vez, leciona que a análise de dados “consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente”.

Para o presente estudo se utilizará da estratégia analítica em que os resultados serão obtidos através da manipulação dos dados coletados, especialmente através da criação de um fluxograma como modo de apresentação e não através de proposições teóricas anteriores até porque, na organização estudada, não há registros formais acerca dos processos internos desenvolvidos. (YIN, 2015).

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados os resultados deste estudo. Inicialmente apresenta-se a descrição dos processos como eles são desenvolvidos atualmente. Após, serão apontadas as dificuldades e problemas identificados, seja por meio de análise documental e das entrevistas e questionários aplicados aos advogados atuantes, como também por meio da observação da própria pesquisadora. Em seguida, serão propostas sugestões de melhorias aos processos mapeados, conforme objetivo proposto para este estudo de caso.

### **4.1 Apresentação da Organização**

A presente pesquisa tem como objeto a assessoria jurídica prestada pelo escritório de advocacia denominado Advogados Associados, de perfil “*boutique*”, que possui doze funcionários e um sócio proprietário e que, apesar de pequeno, atende companhias seguradoras de grande porte, líderes nos mercados que atuam.

A parceria existente entre o escritório e as referidas companhias seguradoras já existe há mais de uma década nos segmentos de seguros de pessoas, ramos elementares (seguros de vida, residencial e agrícola).

Mais recentemente, a partir do ano de 2014, as parcerias veem se fortalecendo, tendo aumentado o número de empresas dos grupos seguradores que passaram a ser assessoradas pelo escritório, bem como diversificando os produtos securitários que agora abrangem, não só os segmentos de pessoas e ramos elementares, mas também seguros veiculares e aqueles vinculados a cartões de crédito.

### **4.2 Descrição dos Processos Atuais**

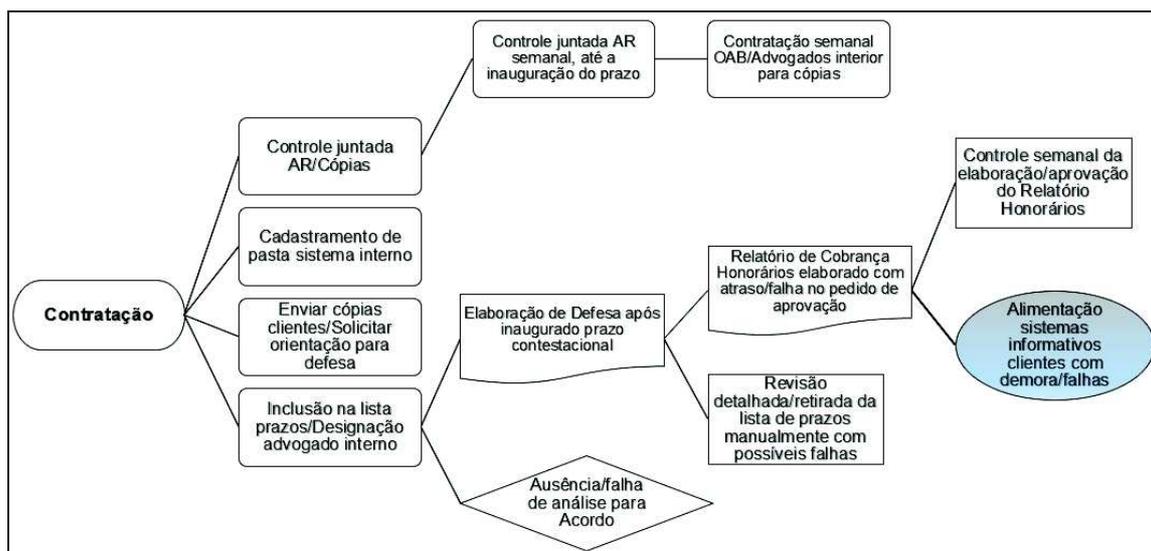
Por meio do método da observação e da experiência da própria pesquisadora dentro da organização, além da análise de documentos (cartilhas de procedimentos periodicamente enviadas pelos clientes), foi possível identificar e mapear os principais processos internos relacionados à assessoria prestada às companhias seguradoras, ilustrando como eles estão sendo desenvolvidos atualmente.

Além disso, o mapeamento é resultado do estudo do ciclo que cada Ação judicial apresenta dentro do escritório-caso. Esse ciclo é composto pelos atos processuais de natureza judicial (como por exemplo: apresentação de defesa, análise de decisões, acompanhamento de audiências, elaboração de recursos e etc.), bem como pelos processos de apoio, normalmente atrelados a um ato processual (como por exemplo: elaboração de relatório de cobrança de honorários, alimentação de sistema informativo do cliente, etc.). Por meio da análise desse ciclo houve a percepção de que, via de regra, cada ato processual desencadeia a necessidade de realização de alguma atividade de apoio.

O fluxograma elaborado é capaz de ilustrar quais os principais processos internos e a real forma com que os mesmos vêm sendo realizados, uma vez que o fluxograma não se presta para ilustrar como os chefes acham que as coisas estão sendo feitas, mas sim para mapear as reais circunstâncias em que tais atividades estão sendo efetivamente realizadas. (OLIVEIRA, 2013).

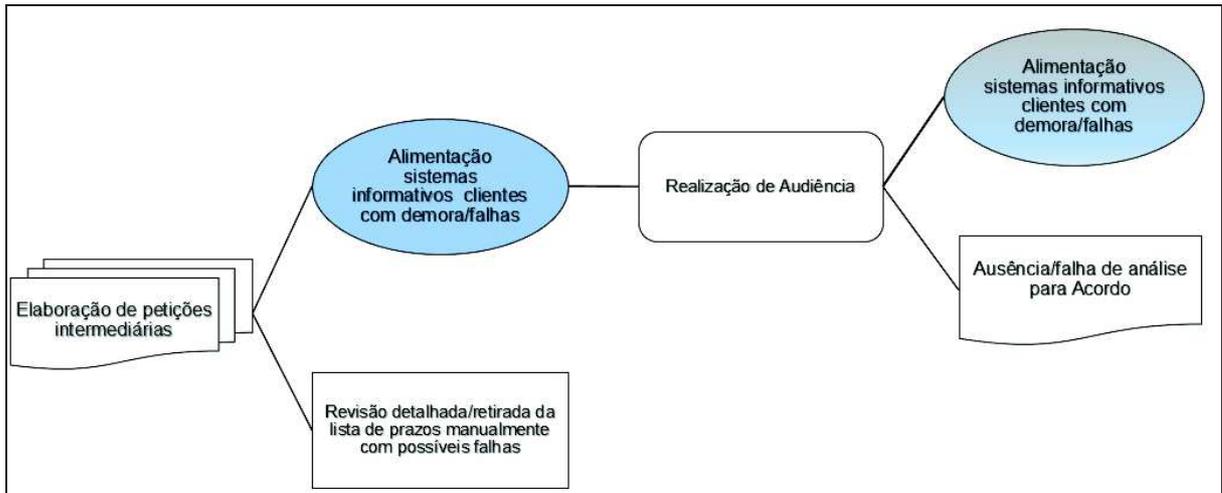
Para facilitar a visualização, o mapeamento restou dividido em três partes que levam em consideração as fases dos processos judiciais as quais tais processos internos estão relacionados:

Figura 6 - Fluxograma fase inicial:  
contratação, cadastramento, elaboração de defesa



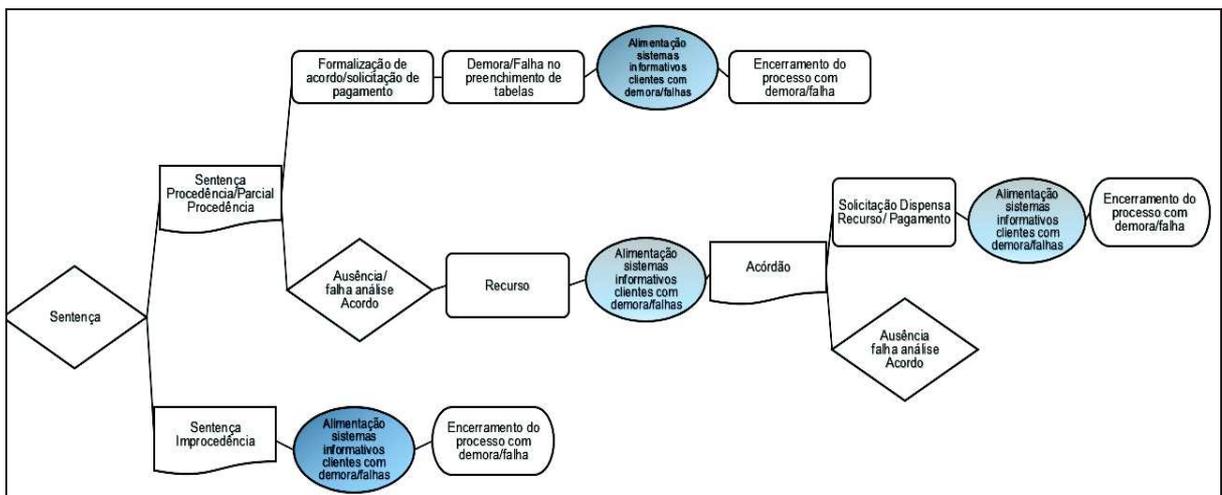
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Figura 7 - Fluxograma fase intermediária: petições intermediárias e audiências



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Figura 8 - Fluxograma fase final: análise de decisões, recurso/pagamento/acordo e encerramento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Os processos mapeados nas Figuras 6, 7 e 8 foram elaborados com base nas fontes mostradas no Quadro 2:

Quadro 2 - Fontes para elaboração dos fluxogramas de processo

<b>FASE INICIAL</b>	
<b>Atividade Mapeada</b>	<b>Fonte</b>
<b>Controle juntada AR/Cópias</b>	Estudo do Ciclo da Ação Judicial e Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INICIAL
<b>Cadastrar pasta</b>	Estudo do Ciclo da Ação Judicial e Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INICIAL
<b>Enviar cópias clientes/Solicitar orientação para defesa</b>	Estudo do Ciclo da Ação Judicial e Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INICIAL
<b>Ferramenta de controle de juntada de AR / Mandado de citação/Elaboração defesa</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INICIAL
<b>Inclusão na lista de prazos/Designação de Advogado interno</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INICIAL
<b>Revisão de petições e manutenção da ferramenta da lista de prazos</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INICIAL
<b>Elaboração Relatório de Cobrança de Honorários</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INICIAL e questão nº 1 nº 2 do questionário contido no Apêndice A.
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>	
<b>Atividade Mapeada</b>	<b>Fonte</b>
<b>Alimentação dos sistemas informativos das seguradoras</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INTERMEDIÁRIA e questão nº 3, nº 4 do questionário contido no Apêndice A.
<b>Alimentação do ADVOC</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INTERMEDIÁRIA e questão nº 5, nº 6 do questionário contido no Apêndice A.
<b>Identificação das petições para inserção nos sistemas</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE INTERMEDIÁRIA e questão nº 4 do questionário contido no Apêndice A.
<b>Análise da possibilidade de finalizar a demanda por acordo</b>	Estudo do ciclo da Ação Judicial e resposta a questão nº 7 do questionário contido no Apêndice A.
<b>FASE FINAL</b>	
<b>Atividade Mapeada</b>	<b>Fonte</b>
<b>Análise das decisões Judiciais</b>	Estudo do ciclo da Ação Judicial, resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE FINAL e questão nº 7 e nº 8 do questionário contido no Apêndice A.
<b>Acordos</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE FINAL e questão nº 7 e nº 8 do questionário contido no Apêndice A.
<b>Recurso</b>	Estudo do ciclo da Ação Judicial, resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE FINAL e questão nº 8 do questionário contido no Apêndice A.
<b>Solicitações de pagamento</b>	Resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE FINAL e questão nº 7 e nº 8 do questionário contido no Apêndice A.
<b>Encerramento</b>	Estudo do ciclo da Ação Judicial, resposta ao questionário ilustrado pelo Quadro 3 - FASE FINAL e questão nº 3, nº 4 do questionário contido no Apêndice A.

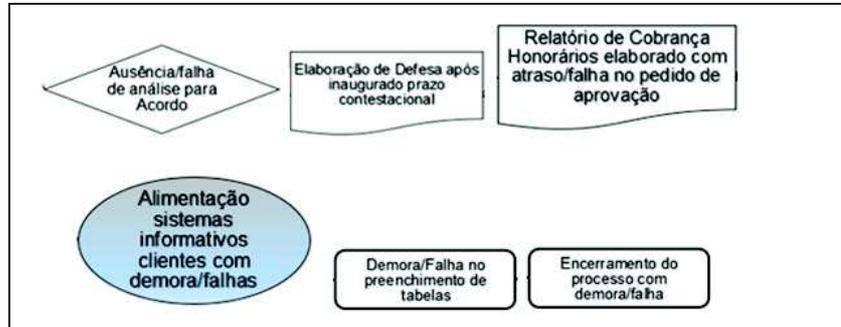
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

### 4.3 Dificuldades e problemas identificados

Conforme se observa pelos fluxogramas indicados pelas Figuras 6, 7 e 8 há dificuldades e erros relacionados com os processos internos realizados pelos advogados que atuam na organização.

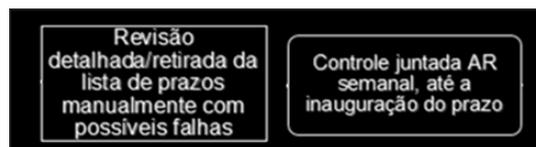
Esses problemas e dificuldades, numa análise preliminar, podem ser categorizados como:

Figura 9 - Demora e/ou falha na realização da atividade



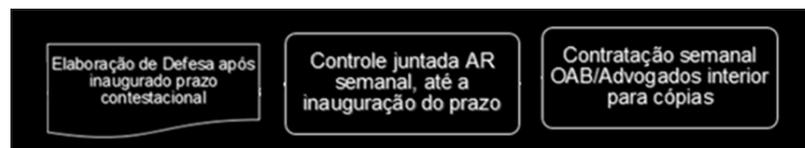
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Figura 10 - A ferramenta utilizada é obsoleta ou exprime excesso de controle



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Figura 11 - A procedimento é desnecessário e pode ser causa de retrabalho



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Mas, a efetiva identificação desses problemas e as suas possíveis causas se deu por meio da aplicação das entrevistas e questionários nos sujeitos que realizam tais atividades, cujos resultados são discutidos a seguir.

Por meio do questionário aplicado foi possível identificar que os próprios sujeitos atuantes, ou seja, os advogados que realizam os processos identificados pelas Figuras 6, 7 e 8, identificam falhas nos fluxos de trabalhos e vislumbram oportunidades de aprimoramento.

Cada um dos entrevistados foi submetido a um questionário conforme o modelo constante no Quadro 3, onde restou graduado, de acordo com o entendimento do entrevistado, qual o grau de eficiência das atividades mapeadas e

despenhadas pelo escritório como um todo (ou seja, esse questionário não se prestou para avaliar a forma de trabalho individual de cada advogado entrevistado).

Para isso, foi utilizada a seguinte graduação:

- Letra “**A**”: a atividade vem sendo desempenhada de forma **eficiente**;
- Letra “**B**”: a forma que a atividade vem sendo desempenhada é **passível de aprimoramento**;
- Letra “**C**” a atividade vem sendo desempenhada de forma **ineficiente**.

Quadro 3 - Questionário

FASE INICIAL	
Atividade	Critério
Enviar Cópias / Solicitar orientação	Tempo entre o recebimento da Ação e o envio de cópias ao cliente e solicitação de orientação/subsídios para defesa
Cadastrar pasta	Tempo entre o recebimento da Ação e o cadastramento de nova pasta
Controle de juntada de AR / Mandado de citação	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (resposta/acordo)
Ferramenta de controle de juntada de AR / Mandado de citação	Efetividade e confiança
Lista de prazos	Tempo gasto com a elaboração, manutenção e nível de segurança dessa ferramenta.
Elaboração Relatório de Cobrança de Honorários	Tempo entre a elaboração da resposta/acordo e a confecção do Relatório de Cobrança de Honorários
FASE INTERMEDIÁRIA	
Atividade	Critério
Alimentação do sistema SIJUR	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR
Alimentação do sistema ISJ/GED	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED
Alimentação do ADVOC	Frequência de inserção de informação no ADVOC
Identificação das petições para inserção nos sistemas	Andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições
FASE FINAL	
Atividade	Critério
Recursos	Necessidade dos recursos interpostos
Acordos	Análise da viabilidade de finalizar os processos por acordo
Dispensa de Recurso	Antecedência observada no envio das solicitações de dispensa de recursos ao cliente
Solicitações de pagamento	Antecedência observada no envio das solicitações de pagamento de condenação ao cliente
Encerramento	Tempo entre o último andamento e o encerramento efetivo do processo

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A cada um dos sujeitos da pesquisa também foi solicitado que respondesse à entrevista encaminhada via e-mail que, ao contrário do questionário contido no Quadro 3, buscava obter as informações individuais acerca da forma que cada um executa e controla os processos mapeados. A exceção do S6, indicado no Quadro 1, que não realiza nenhuma das atividades descritas nas referidas perguntas, todos os demais responderam aos questionamentos que se encontram no Apêndice A.

Ressalta-se, por oportuno, que tanto o questionário quanto a entrevista foram encaminhados via e-mail (e não aplicado diretamente pela pesquisadora), a fim de garantir que as respostas fornecidas fossem as mais fidedignas possíveis, diminuindo viés do entrevistador.

Da análise do resultado do questionário aplicado, representado pelo Quadro 4, percebe-se que a opção **B** (em que a atividade que compõe processo avaliado pode ser considerada eficiente, mas é passível de aprimoramento), foi a opção de resposta mais escolhida pelos entrevistados.

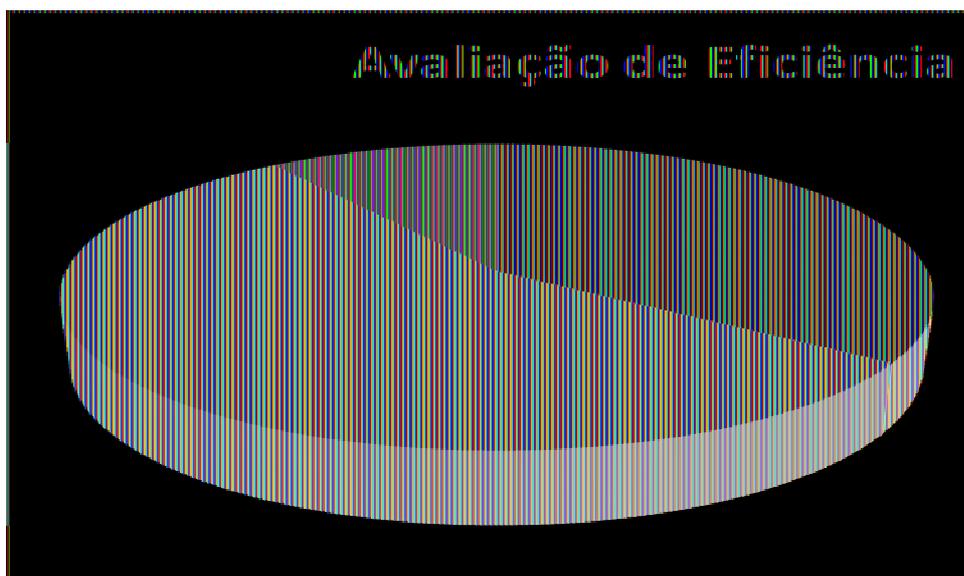
Quadro 4 - Quadros das respostas ao questionário do Quadro 3

<b>FASE INICIAL</b>						
<b>S1</b>	A	A	C	<b>B</b>	C	C
<b>S2</b>	A	A	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>S3</b>	A	A	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>S4</b>	A	A	<b>B</b>	<b>B</b>	A	<b>B</b>
<b>S5</b>	A	A	<b>B</b>	<b>B</b>	A	<b>B</b>
<b>S6</b>	A	A	A	<b>B</b>	C	<b>B</b>
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>						
<b>S1</b>		C	C	C		<b>B</b>
<b>S2</b>		<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		<b>B</b>
<b>S3</b>		<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		A
<b>S4</b>		<b>B</b>	<b>B</b>	A		A
<b>S5</b>		<b>B</b>	<b>B</b>	A		<b>B</b>
<b>S6</b>		<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		<b>B</b>
<b>FASE DE LIQUIDAÇÃO DE PROCESSO JUDICIAL</b>						
<b>S1</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>		C
<b>S2</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	A	A		<b>B</b>
<b>S3</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	A	A		<b>B</b>
<b>S4</b>	C	<b>B</b>	A	A		<b>B</b>
<b>S5</b>	A	<b>B</b>	A	A		<b>B</b>
<b>S6</b>	A	<b>B</b>	A	A		<b>B</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Para melhor visualização do resultado do questionário, as respostas foram objeto do gráfico indicado pela Figura 12, onde fica claro que a maioria absoluta das respostas é composta pela letra B.

Figura 12 - Gráfico de respostas do Questionário indicadas no Quadro 4



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A escolha da opção “B” para avaliar o grau de eficiência dos processos avaliados, indica que é cedo o entendimento dentro da organização (tanto para os advogados quanto para o sócio proprietário), de que a maioria dos processos pode ser realizada de forma mais eficiente. Isto é, pode-se afirmar que há um sentimento comum à equipe de trabalho de que é possível melhorar o desempenho dos processos executados, a fim de aprimorar o resultado final.

A possibilidade de melhoria foi indicada nas três fases do processo (inicial, intermediária e final) especialmente nas atividades de apoio que, até o presente momento, são realizadas de diversas formas, instituídas, em sua maioria, por cada um dos advogados de acordo com a sua organização pessoal.

Vale dizer, a graduação B que indica a possibilidade de melhoria no desempenho da atividade foi indicada, em sua maioria, nas seguintes atividades:

Quadro 5 - Atividades passíveis de melhorias

<b>FASE INICIAL</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>
<b>Controle de juntada de AR / Mandado de citação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (resposta/acordo)
<b>Ferramenta de controle de juntada de AR / Mandado de citação</b>	Efetividade e confiança
<b>Elaboração Relatório de Cobrança de Honorários</b>	Tempo entre a elaboração da resposta/acordo e a confecção do Relatório de Cobrança de Honorários
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>
<b>Alimentação do sistema SIJUR</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR
<b>Alimentação do sistema ISJ/GED</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED
<b>Identificação das petições para inserção nos sistemas</b>	Andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições
<b>FASE FINAL</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>
<b>Acordos</b>	Análise da viabilidade de finalizar os processos por acordo
<b>Encerramento</b>	Tempo entre o último andamento e o encerramento efetivo do processo

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Observou-se, também, que as respostas fornecidas por quatro dos cinco advogados entrevistados indicados no Quadro 1 (S2, S3, S4, S5) foram bastante semelhantes, havendo poucas divergências entre si. Já as respostas fornecidas pelo primeiro advogado entrevistado (S1) e pelo sócio proprietário (S6), apesar de diferentes entre si, foram as respostas que mais divergiram das demais, sendo que aquelas fornecidas pelo S1 foram as que mais indicaram insatisfação quando ao grau de eficiência dos processos avaliados.

Vale dizer, enquanto a letra “C”, que avalia como ineficiente o processo, foi utilizada apenas duas vezes pelos demais sujeitos da pesquisa, o S1 a utilizou para avaliar sete das quinze atividades avaliadas.

Outro aspecto relevante observado a partir da análise das respostas ao questionário aplicado é que a única atividade graduada como ineficiente, pelo sócio proprietário da organização (S6), é exatamente aquela que é de sua exclusiva responsabilidade.

Isto é, à atividade “Lista de Prazos” indicada no Quadro 3 (cuja elaboração, execução e controle é de sua exclusiva responsabilidade), restou graduada com a letra “C” pelo S6, que a julga ineficiente.

Por outro lado, da análise das respostas à entrevista, contida no Apêndice A, foi possível identificar a absoluta ausência de padrão quanto à forma de execução dos processos. Pois, cada um dos sujeitos da pesquisa indicou uma forma diferente de execução e controle dos processos mapeados.

Quando da resposta ao questionamento nº 1 da entrevista, por exemplo, as respostas foram as mais variadas: enquanto o S1 informou que elabora o relatório de cobrança de honorários em “*no máximo 3 dias*”, o S2 e o S5 informaram que elaboram tal relatório no mesmo dia da confecção da peça de defesa (que o ato processual atrelado a essa atividade de apoio). Já o S3 referiu elaborá-lo em dois dias (sem, no entanto, fornecer maiores informações quanto a sua forma de controle para evitar falhas), enquanto o S4 afirmou que já observou a necessidade de alterar a sua forma de organização, eis que ineficiente, referindo que recentemente passou a elaborá-lo no mesmo dia da apresentação da defesa.

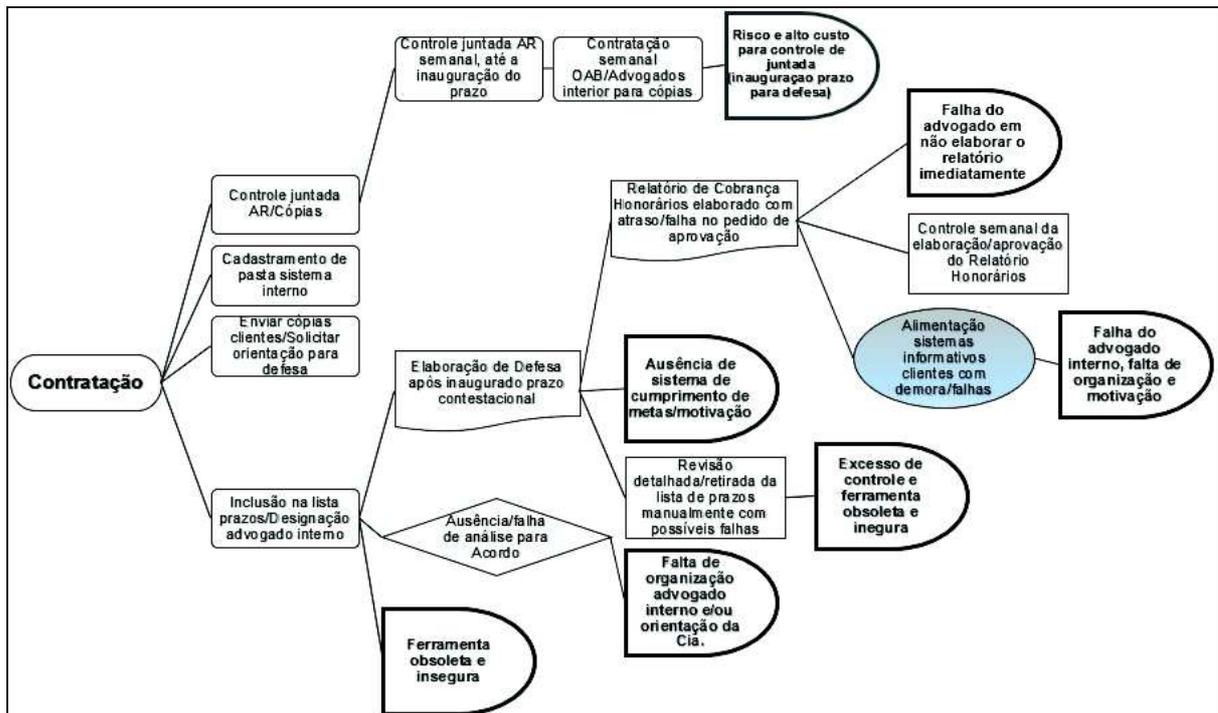
Outro quesito que chama atenção em razão da diversidade de respostas é aquele objeto da questão nº 6 em que quatro dos cinco sujeitos entrevistados referiram acessar diariamente (a S2 chegou a referir que o faz até dez vezes por dia) o sistema interno de informações do escritório enquanto o S1 referiu que o acesso a tal sistema é raro, que o faz “*pouquíssimas vezes*”.

Da mesma forma se observou variação nas respostas fornecidas ao questionamento nº 7 em que cada um dos sujeitos informa um momento diverso para a análise de possibilidade de encerramento do processo por meio de acordo.

Vale dizer, as respostas foram tão diversificadas, que não foi possível elencar uma maneira como a mais recorrente forma de trabalho entre os cinco advogados que atuam na organização.

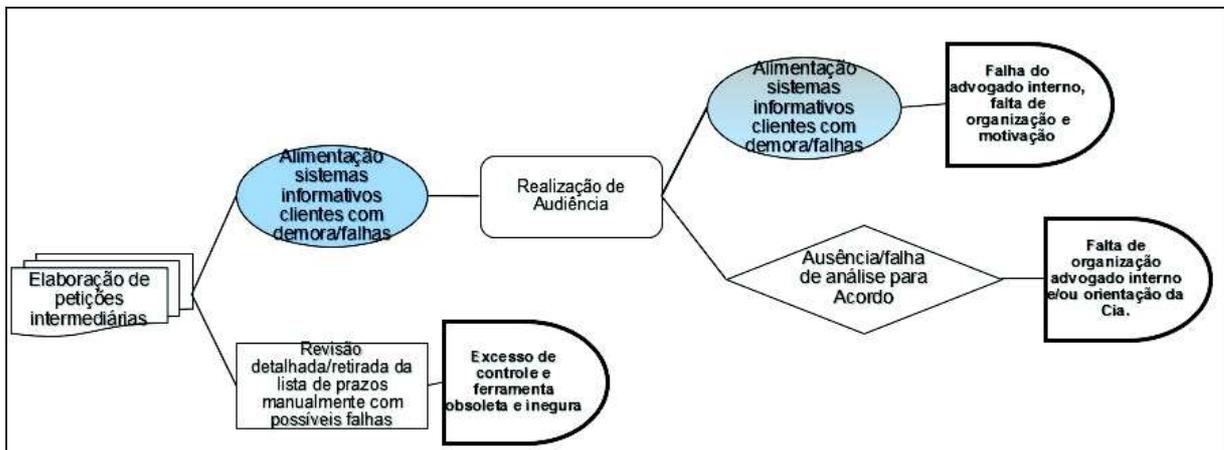
Assim, da coleta dos dados por meio da entrevista e questionário aplicados, além do método da observação, foi possível identificar as dificuldades e problemas em cada uma das atividades mapeadas, o que resultou na elaboração dos outros três fluxogramas, identificados pelas Figuras 13, 14 e 15 onde constam destacadas tais dificuldades pelo símbolo “D”, conforme legenda da Figura 4:

Figura 13 - Fluxograma Fase inicial com identificação de problemas e dificuldades



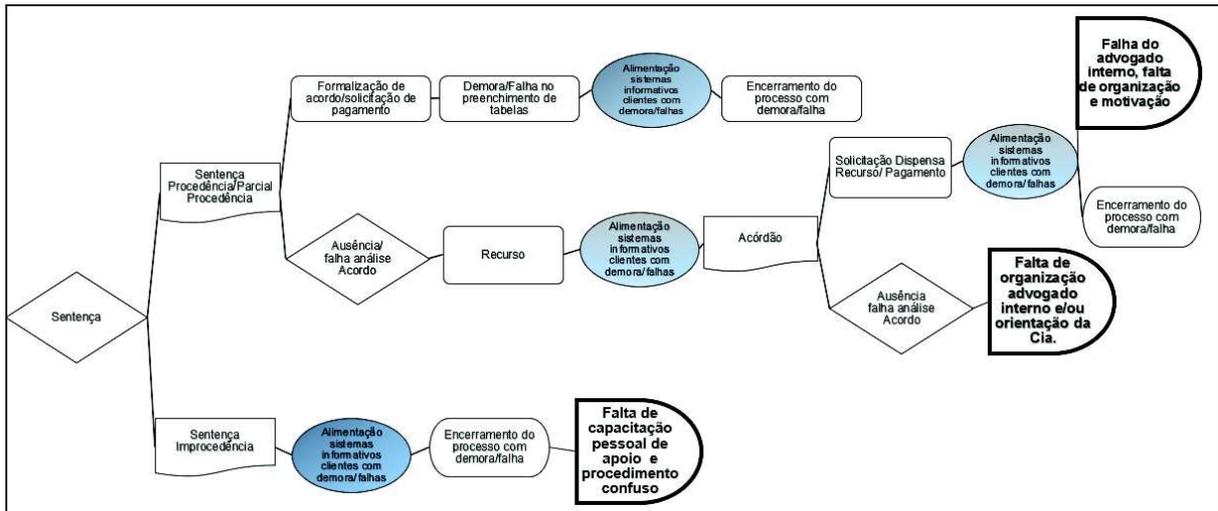
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Figura 14 - Fluxograma Fase Intermediária com identificação de problemas e dificuldades



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Figura 15 - Fluxograma Fase Final com identificação de problemas e dificuldades



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

#### 4.4 Proposta de melhorias e Indicadores de Desempenho

As informações obtidas através da análise dos dados da pesquisa aplicada apontam para existência de possibilidade de aprimoramento, indicando, até mesmo, que há uma expectativa por parte dos advogados de que os processos utilizados hoje sejam aprimorados.

No entanto, a criação de propostas de melhorias passa, primeiramente, pela análise dos indicadores de desempenho dos processos mapeados, dividindo-os em três fases:

Quadro 6 - Quadros de indicadores de desempenhos com base nas falhas identificadas na forma de desempenho atual dos processos

<b>Etapa</b>	<b>Medição necessária</b>
<b>Fase inicial</b>	
<i>Enviar Cópias/Solicitar orientação</i>	Tempo entre o recebimento da Ação e o envio de cópias ao cliente e solicitação de orientação/subsídios para defesa.
<i>Cadastrar pasta</i>	Tempo entre o recebimento da Ação e o cadastramento de nova pasta.
<i>Controle de juntada de AR/mandado de citação</i>	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (defesa/acordo)
<i>Ferramenta de controle de juntada de AR/mandado de citação</i>	Efetividade, praticidade e confiança.
<i>Lista de prazos</i>	Tempo gasto com a elaboração (praticidade), manutenção e nível de segurança dessa ferramenta.
<i>Elaboração Relatório de Cobrança de Honorários</i>	Tempo entre a elaboração da defesa/acordo e a elaboração do Relatório de Cobrança de Honorários.
<b>Fase Intermediária</b>	
<i>Alimentação do sistema SIJUR</i>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR.
<i>Alimentação do sistema ISJ/GED</i>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED.
<i>Alimentação do ADVOC</i>	Frequência de inserção de informação no ADVOC.
<i>Sistema de identificação das petições para inserção nos sistemas</i>	Número de andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições.
<b>Fase Final</b>	
<i>Recursos</i>	Número de recursos interpostos
<i>Acordos</i>	Número de processos finalizados por acordo
<i>Dispensa de Recurso</i>	Número de solicitações de dispensa de recursos encaminhadas para o cliente
<i>Solicitações de pagamento</i>	Número de solicitações de pagamento de condenação
<i>Encerramento</i>	Tempo entre a último andamento e o encerramento efetivo do processo

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados de pesquisa.

Finalmente, em posse dos dados obtidos no decorrer do presente estudo e da elaboração dos indicadores de desempenho, foi possível elaborar as propostas de melhoria para cada uma das dificuldades identificadas nos processos mapeados.

Isto é, todos os processos com avaliação “B” e “C” foram individualizados e analisados de acordo com as suas características, a fim de que fossem apontadas as sugestões de melhorias.

Essas propostas estão indicadas pelo Quadro 7:

Quadro 7 - Propostas de Melhorias

PROCESSO	GRAU DE EFICIÊNCIA	PROPOSTAS DE MELHORIA	BENEFÍCIOS
Controle da Juntada de Ar/Cópias	Passível de Aprimoramento	<b>Definir um período fixo, inicialmente maior e, depois, reduzido gradativamente, entre a data do recebimento da contratação e o protocolo da defesa</b>	<p>Redução do risco de revelia</p> <p>Redução do custo gerado pelo controle de juntada através da limitação do número de semanas em que será feita solicitação de cópias</p> <p>Redução do tempo de trabalho gasto semanalmente pelos advogados envolvidos no controle de juntada</p>
Elaboração de Defesa somente após inaugurado prazo contestacional	Passível de Aprimoramento	<b>Criação de sistema de metas de elaboração de defesa por advogado, baseado no número de contratações recebidas mensalmente, com possibilidade de bonificação.</b>	<p>Eliminação do risco de revelia</p> <p>Diminuição do tempo entre o recebimento da contratação e a cobrança dos honorários</p> <p>Pagamento dos honorários realizado de forma mais rápida pelo cliente</p>
Lista de Prazos	Passível de Aprimoramento / Ineficiente	<p><b>Utilização de ferramenta apropriada para marcação e baixa de prazos</b></p> <p><b>Explorar as vantagens do software de gestão de processos já utilizado ou desenvolvimento/compra de novo software</b></p>	<p>Redução no tempo de marcação dos prazos</p> <p>Maior segurança</p> <p>Registro e arquivamento das informações atinentes aos prazos cumpridos</p>
Avaliação da Possibilidade de Acordo	Passível de Aprimoramento	<p><b>Obrigatoriedade de preenchimento, pelo advogado, de planilha constante em cada pasta informando o motivo para não realização de acordo, em cada fase do processo</b></p> <p><b>Conferência da informação prestada quando da revisão do prazo</b></p>	<p>Redução do tempo de trâmite dos processos</p> <p>Redução dos custos despendidos durante o trâmite dos processos</p> <p>Aumento da lucratividade</p> <p>Melhoria do desempenho perante o cliente</p>
Elaboração de Relatório de Cobrança de Honorários	Passível de Aprimoramento / Ineficiente	<b>Definir um padrão único para o momento da elaboração, envio ao cliente e inserção no sistema</b>	<p>Redução do índice de esquecimento</p> <p>Aumento da efetividade no controle</p>
Alimentação dos Sistemas Informativos	Passível de Aprimoramento / Ineficiente	<b>Desenvolver uma forma de controle de inserção das peças nos sistemas</b>	<p>Redução das cobranças de atualização pelo cliente</p> <p>Aumento da confiabilidade do sistema informativo interno</p> <p>Aumento da efetividade na cobrança e recebimento dos honorários</p>
Encerramento de Processo	Passível de Aprimoramento / Ineficiente	<b>Aumentar a frequência do controle dos processos baixados</b>	<p>Redução do volume de pastas físicas no escritório</p> <p>Aumento da confiabilidade do sistema informativo interno</p> <p>Melhoria de desempenho perante o cliente</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Aqui, vale ressaltar, que para o apontamento das sugestões foram considerados, também, as limitações que a organização possui, concluídas através do método da observação da pesquisadora.

Pois, não obstante a organização ainda possuir uma condição financeira favorável no presente momento (não obstante o cenário de crise econômica em que o país está inserido atualmente), há, por outro lado, uma limitação estrutural, em razão do tamanho da organização, bem como uma limitação cultural, resultante do perfil do sócio proprietário que apresenta resistência à descentralização e informatização dos processos internos.

Assim, as sugestões indicadas pelo Quadro 7, apesar de conservadoras sob o ponto de vista de inovação, tem a possibilidade de serem imediatamente implementadas pela organização, exatamente por respeitarem a sua cultura.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como objetivo principal avaliar o grau de eficiência dos processos internos que compõe o fluxo de trabalho da organização objeto do estudo.

Após o mapeamento dos principais processos e elaboração de fluxograma que retrata o grau de eficiência de cada uma das atividades avaliadas, constatou-se que a maioria das atividades que compõe o fluxo de trabalho da organização pode ser aprimorada para gerar melhores resultados.

Por meio das informações obtidas pelo questionário, entrevista, documentos e pelo método da observação, foi possível apurar que todos os sujeitos envolvidos nas atividades concordam que os processos avaliados podem ser executados de forma mais eficiente.

Pode ser citada como uma das maiores dificuldades encontradas para a melhora no desempenho das atividades, a falta de motivação dos advogados que atuam na organização e são responsáveis pela realização das mesmas.

Essa questão foi, inclusive, um dos obstáculos observados pela pesquisadora para realização da presente pesquisa, eis que tal falta de motivação resultou, também, na falta de interesse dos sujeitos da pesquisa em responder aos questionamentos a que foram submetidos.

Constatou-se, também, que a inexistência de um manual de condutas e procedimentos básicos contendo, inclusive, as rotinas dos principais processos internos contribui para que as atividades não sejam realizadas da forma mais eficiente, pois permite que cada um as realize da maneira que entende melhor.

O fator cultural da organização, que é reflexo do perfil do seu sócio proprietário, se mostra como outro obstáculo para a modernização dos processos, especialmente no que tange ao uso de ferramentas virtuais para controle de produtividade.

Tal cultura concede a organização um caráter amador que se reflete em todos os setores da organização, em especial sobre os advogados que entendem por desnecessário o respeito à padronização de processos principalmente das atividades de apoio desempenhadas.

A escassez de material acerca da necessidade de evolução dos escritórios de advocacia enquanto empresas, pode, também, ser citada como um dos limitadores

do presente estudo. Isto é, uma vez disseminada a ideia de que as pequenas organizações que prestam serviços de assessoria jurídica (especialmente a empresas de grande porte, como no presente estudo) também devem ser geridas como empresas que são (com o estabelecimento de indicadores, metas, programa de gratificação, formalização de procedimentos), haverá, sem dúvida, uma melhora nos resultados, inclusive, financeiros.

Cumprе ressaltar, assim, que as sugestões de melhorias apresentadas para cada um dos processos cuja avaliação de desempenho obteve grau de eficiência insatisfatório se deu por meio da análise de todos esses fatores. Ou seja, essas sugestões levaram em consideração as oportunidades de aprimoramento e limitações observadas, a fim de que viabilizar a sua implementação na organização estudada.

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução de Leila de Barros et al. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Livro eletrônico.
- AZEVEDO, Débora; MACHADO, Lisiane; SILVA, Lisiane Vasconcelos da. (Org.). **Métodos e Procedimentos de Pesquisa**: do projeto ao relatório final. 1. ed. São Leopoldo: Unisinos, 2011.
- BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, Vol XXII, May 1985.
- BRESSAN, Flávio. **Método de estudo de caso**. Administração On Line. Mar. 2000. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acesso em: 09 mar. 2015.
- CARVALHO, Marco Tulio Rios. **Escritórios de Advocacia como Empresas Jurídicas**: Compatibilização com o Estatuto da OAB e do Código de Ética e Disciplina. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,escritorios-de-advocacia-como-empresas-juridicas-compatibilizacao-com-o-estatuto-da-oab-e-o-codigo-de-etica-e-,40562.html>>. Acesso em: 25 jan. 2016.
- CRISTÓVÃO, Daniela. **Escritórios de médio porte investem na prestação de serviços**. Valor Econômico, São Paulo. 2001. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/1000033401/escritorios-de-medio-porte-investem-na-prestacao-de-servicos>>. Acesso em: 22 ago. 2015.
- CUNHA, Simone. **É possível ser um profissional multitarefa?** Revista VOCÊ S/A. [S.l.], ago. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/167/noticias/e-possivel-ser-um-profissional-multitarefa>>. Acesso em: 09 mar. 2015.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Como Inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DENNIS, Alan; WIXOM, Barbara Haley. **Análise e Projeto de Sistemas**. 2. ed. Rio do Janeiro: LTC, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOODE, William Josiah; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Nacional, 1969.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 7001-848-7
- HARRINGTON, H. J. **High performance bechmarketing**: twenty steps. New York: Harpes Collis, 1991.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Reengenharia: Dinamica para a mudança**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 178 p.

NERVA, Flávio. Manual de Gestão de Processos, Material de Aula - 19/04. Postado na plataforma Moodle, da disciplina Gestão e Padronização de Processos - 2014/1, ministrada pelo Professor Flávio Nerva, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, F. X.. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais da Secretaria de Finanças - SEFIN**. 1. ed. Pinhais: 2011.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CELMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**. Pensar, agir e aprender. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2009. Livro eletrônico.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RÚDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

SONNEBORN, M. J. **Desenvolvimento de um Modelo de Apoio à Gestão para uma Instituição de Educação Superior Baseado em Indicadores de Desempenho**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre/RS, 2004.

SORDI, José Oswaldo de. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2012.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Livro eletrônico.

## APÊNDICE A - ENTREVISTAS

### Participante S1

**1. Em quantos dias os RPRs que estão sob sua responsabilidade são elaborados a partir da atividade que o precede?**

No máximo em 3 dias.

**2. Qual forma de controle adotada para elaborar o RPR de forma eficiente?**

Controle interno. Anotações pessoais em cima da mesa.

**3. Quantos dias transcorrem, em média, até que a peça/andamento seja inserida no sistema informativo correspondente (SIJUR/GED)?**

Em média, uma semana.

**4. Qual a forma de controle adotada para realizar a inserção de forma eficiente?**

Manter como tarefa pendente nos e-mails. Controle para que fique, no máximo, uma semana pendente.

**5. Qual a frequência, em média, que acessas o ADVOC para fins de obter informações?**

Pouquíssimas vezes. Uma ou duas vezes por semana.

**6. Que tipo de atividade te leva a alterar/atualizar alguma informação no ADVOC?**

Realização de audiências e análise de decisões.

**7. Quais os momentos em que avalias a possibilidade de finalizar a demanda por acordo? Há tempo hábil para formalizá-lo dessa forma?**

Antes de contestar e após a sentença. Há tempo hábil.

**8. O pedido de dispensa de recurso é um procedimento que adotas em que situação?**

Sempre que é proferida uma decisão e já avalio a dificuldade na reversão.

## Sugestões de melhorias de processo:

### **Participante S2**

**1. Em quantos dias os RPRs que estão sob sua responsabilidade são elaborados a partir da atividade que o precede?**

Envio no mesmo dia em que elaboro a defesa

**2. Qual forma de controle adotada para elaborar o RPR de forma eficiente?**

Logo após a defesa

**3. Quantos dias transcorrem, em média, até que a peça/andamento seja inserida no sistema informativo correspondente (SIJUR/GED)?**

De 2 a 3 dias

**4. Qual a forma de controle adotada para realizar a inserção de forma eficiente?**

Pasta de e-mail específica para isso

**5. Qual a frequência, em média, que acessas o ADVOC para fins de obter informações?**

Umas 10 vezes por dia

**6. Que tipo de atividade te leva a alterar/atualizar alguma informação no ADVOC?**

Peças, audiências, notas de expediente.

**7. Quais os momentos em que avalias a possibilidade de finalizar a demanda por acordo? Há tempo hábil para formalizá-lo dessa forma?**

Antes da defesa. Há.

**8. O pedido de dispensa de recurso é um procedimento que adotas em que situação?**

Quando analisado junto com o sócio proprietário.

**Sugestões de melhorias de processo:** Em branco.

**Participante S3**

**1. Em quantos dias os RPRs que estão sob sua responsabilidade são elaborados a partir da atividade que o precede?**

Em dois dias.

**2. Qual forma de controle adotada para elaborar o RPR de forma eficiente?**

Agendamento interno.

**3. Quantos dias transcorrem, em média, até que a peça/andamento seja inserida no sistema informativo correspondente (SIJUR/GED)?**

Quando o RPR é aprovado: 2 dias.

**4. Qual a forma de controle adotada para realizar a inserção de forma eficiente?**

Agendamento interno.

**5. Qual a frequência, em média, que acessas o ADVOC para fins de obter informações?**

Diariamente.

**6. Que tipo de atividade te leva a alterar/atualizar alguma informação no ADVOC?**

Elaboração de prazos e retorno de audiências.

**7. Quais os momentos em que avalias a possibilidade de finalizar a demanda por acordo? Há tempo hábil para formalizá-lo dessa forma?**

No momento em que verifico a chance remota de êxito.

**8. O pedido de dispensa de recurso é um procedimento que adotas em que situação?**

Quando verifico a chance remota de êxito.

**Sugestões de melhorias de processo:** Em branco.

#### **Participante S4**

**1. Em quantos dias os RPRs que estão sob sua responsabilidade são elaborados a partir da atividade que o precede?**

Os RPR's estavam sendo, em sua maioria, confeccionados nos dias/semana seguinte(s) à realização da defesa. Contudo, restou amplamente verificado que o sistema adotado possuía grande falha, de modo que vários estavam deixando de serem feitos ou, então, estavam sendo confeccionados com grande atraso. Em assim sendo, recentemente (a partir de 17/08/2015), passou-se a adotar o sistema de elaborar o RPR no ato da realização da defesa (ou da peça/diligência pertinente), de modo a não postergar sua confecção e envio para o cliente.

**2. Qual forma de controle adotada para elaborar o RPR de forma eficiente?**

A forma mais eficiente verificada para controle na elaboração dos RPR's é de fazê-lo no momento da elaboração da defesa. Assim, ao revisar a defesa (ou a peça/diligência pertinente), em conjunto já se analisa também o RPR.

**3. Quantos dias transcorrem, em média, até que a peça/andamento seja inserida no sistema informativo correspondente (SIJUR/GED)?**

Difícil precisar o tempo média (em dias) para a inserção das peças pois, antigamente, as mesmas eram inseridas “quando sobrasse tempo”, após a realização de todos os prazos processuais do dia.

A partir de 17/08/2015 a meta é que as mesmas sejam incluídas no mesmo dia de receber a solicitação ou, no máximo, no dia seguinte (somente se houver algum fato impeditivo no dia anterior, tal como audiência).

**4. Qual a forma de controle adotada para realizar a inserção de forma eficiente?**

A forma mais eficiente de controle de inserção no sistema é a criação de “pastas” no Outlook denominadas “pendências SIJUR e “pendências GED”. Tendo em vista que todas as solicitações de inserção são enviadas por e-mail, o controle através do próprio Outlook pareceu-me ser a melhor alternativa.

**5. Qual a frequência, em média, que acessas o ADVOC para fins de obter informações?**

Utilizo o ADVOC para acessar informações que não encontro na pasta digital. Ou seja, quando procuro alguma informação, primeiro busco na pasta digital e na pasta física para, somente após e se necessário, procurar no ADVOC. Obs: tal afirmação não é válida para as audiências pois, neste caso, acesso primeiro o ADVOC para saber informações à respeito da solenidade.

**6. Que tipo de atividade te leva a alterar/atualizar alguma informação no ADVOC?**

Os momentos mais freqüentes em que ocorre a alteração do ADVOC são nos “retornos de audiência”. Demais alterações (do tipo andamento/fase processual e acordos) ainda vislumbro falhas, os quais devo criar/elaborar algum método para solucioná-las.

**7. Quais os momentos em que avalias a possibilidade de finalizar a demanda por acordo? Há tempo hábil para formalizá-lo dessa forma?**

Quando há decisão contra a Cia ou quando estou com prazo fazendo a contestação e vejo o valor da causa. Creio que a questão “tempo” para formalizar, de minha parte, não seja tanto o problema. O problema no “tempo” é por parte da Cia na liberação dos acordos.

**8. O pedido de dispensa de recurso é um procedimento que adotas em que situação?**

Quando verifico que não há chances no recurso a ser interposto, ou seja, quando verifico que a probabilidade do mesmo não ser conhecido ou não provido é “provável”. Os casos mais normais em que isso ocorre é quando da interposição de Recurso Inominado, Recurso Especial ou qualquer recurso (Agravo, Embargos e etc) quando os autos já estão no âmbito do STJ.

**Sugestões de melhorias de processo:** O que eu teria de sugestão é que só haja “1 controle de juntada”. Explico: ao chegar o pedido de patrocínio de uma demanda, faça-se o primeiro controle de juntada.

Se esse primeiro controle vier negativo, desde já, deve-se marcar o prazo para defesa quando da chegada da solicitação.

Se o primeiro controle vier positivo, que seja marcado o prazo da defesa a partir da juntada do AR.

Como nossa lista de prazos (para defesa) é muito grande, certamente demandaria um grande esforço dos advogados em “limpar” esta lista.

Porém, uma vez zerada toda a lista de prazos, creio que esse método de controle de juntada (1) economiza dinheiro, (2) evita que viemos a perder algum prazo e (3) libera mais tempo para a Elise e Ilana, que são as pessoas que centralizam o controle de juntada, eis que tal tarefa demanda muito tempo.

### **Participante S5**

**1. Em quantos dias os RPRs que estão sob sua responsabilidade são elaborados a partir da atividade que o precede?**

No mesmo dia em que a defesa é elaborada.

**2. Qual forma de controle adotada para elaborar o RPR de forma eficiente?**

Ao elaborar defesa, já elaboro o RPR.

**3. Quantos dias transcorrem, em média, até que a peça/andamento seja inserida no sistema informativo correspondente (SIJUR/GED)?**

Um dia.

**4. Qual a forma de controle adotada para realizar a inserção de forma eficiente?**

Ao salvar a defesa em formato word na pasta digital, salvo o RPR e no momento em que este é salvo é enviado por e-mail para o advogado interno da Companhia (cliente).

**5. Qual a frequência, em média, que acessas o ADVOC para fins de obter informações?**

Atualmente tem sido diariamente.

**6. Que tipo de atividade te leva a alterar/atualizar alguma informação no ADVOC?**

Realização de audiência, verificação de dados e movimento processual.

**7. Quais os momentos em que avalias a possibilidade de finalizar a demanda por acordo? Há tempo hábil para formalizá-lo dessa forma?**

Acredito que deveria ser um procedimento adotado na fase inicial do processo, mas nem sempre é realizado dessa maneira. Se o advogado está organizado há tempo de formalizá-lo sim.

**8. O pedido de dispensa de recurso é um procedimento que adotas em que situação?**

Por estar atuando a pouco tempo, ainda não tive nenhuma situação de recurso, mas acredito que o pedido de dispensa de recurso deve ser adotado após análise do processo e jurisprudência atual, em que a probabilidade de perda para o cliente seja provável.

**Sugestões de melhorias de processo:** Acredito que grande parte das possíveis melhorias, está na organização interna do advogado responsável, bem como no bom funcionamento dos procedimentos internos, além de alimentação dos sistemas, também nas realizações de cópias e diligências e do retorno destas, que em razão do grande volume de trabalho tem tornado necessária a contratação de um novo estagiário para que esses serviços tornem-se mais efetivos, e por consequência mais rápidos.

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIOS

### Participante: S1

Critério de resposta:

**A - Eficiente**

**B - Passível de aprimoramento**

**C - Não eficiente**

<b>FASE INICIAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Enviar Cópias/Solicitar orientação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o envio de cópias ao cliente e solicitação de orientação/subsídios para defesa	A
<b>Cadastrar pasta</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o cadastramento de nova pasta	A
<b>Controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (resposta/acordo)	C
<b>Ferramenta de controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Efetividade e confiança	B
<b>Lista de prazos</b>	Tempo gasto com a elaboração, manutenção e nível de segurança dessa ferramenta	C
<b>Elaboração RPR</b>	Tempo entre a elaboração da resposta/acordo e a confecção do RPR	C
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Alimentação do sistema SIJUR</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR	C
<b>Alimentação do sistema ISJ/GED</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED	C
<b>Alimentação do ADVOC</b>	Frequência de inserção de informação no ADVOC	C
<b>Identificação das petições para inserção nos sistemas</b>	Andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições	B
<b>FASE FINAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Recursos</b>	Necessidade dos recursos interpostos	B
<b>Acordos</b>	Análise da viabilidade de finalizar os processos por acordo	B
<b>Dispensa de Recurso</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de dispensa de recursos ao cliente	B
<b>Solicitações de pagamento</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de pagamento de condenação ao cliente	B
<b>Encerramento</b>	Tempo entre o último andamento e o encerramento efetivo do processo	C

**Participante S2**

Critério de resposta:

**A - Eficiente****B - Passível de aprimoramento****C - Não eficiente**

<b>FASE INICIAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Enviar Cópias/Solicitar orientação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o envio de cópias ao cliente e solicitação de orientação/subsídios para defesa	A
<b>Cadastrar pasta</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o cadastramento de nova pasta	A
<b>Controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (resposta/acordo)	B
<b>Ferramenta de controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Efetividade e confiança	B
<b>Lista de prazos</b>	Tempo gasto com a elaboração, manutenção e nível de segurança dessa ferramenta	B
<b>Elaboração RPR</b>	Tempo entre a elaboração da resposta/acordo e a confecção do RPR	B
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Alimentação do sistema SIJUR</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR	B
<b>Alimentação do sistema ISJ/GED</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED	B
<b>Alimentação do ADVOC</b>	Frequência de inserção de informação no ADVOC	B
<b>Identificação das petições para inserção nos sistemas</b>	Andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições	B
<b>FASE FINAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Recursos</b>	Necessidade dos recursos interpostos	B
<b>Acordos</b>	Análise da viabilidade de finalizar os processos por acordo	B
<b>Dispensa de Recurso</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de dispensa de recursos ao cliente	A
<b>Solicitações de pagamento</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de pagamento de condenação ao cliente	A
<b>Encerramento</b>	Tempo entre o último andamento e o encerramento efetivo do processo	B

**Participante S3**

Critério de resposta:

**A - Eficiente****B - Passível de aprimoramento****C - Não eficiente**

<b>FASE INICIAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Enviar Cópias/Solicitar orientação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o envio de cópias ao cliente e solicitação de orientação/subsídios para defesa	A
<b>Cadastrar pasta</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o cadastramento de nova pasta	A
<b>Controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (resposta/acordo)	B
<b>Ferramenta de controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Efetividade e confiança	B
<b>Lista de prazos</b>	Tempo gasto com a elaboração, manutenção e nível de segurança dessa ferramenta	B
<b>Elaboração RPR</b>	Tempo entre a elaboração da resposta/acordo e a confecção do RPR	B
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Alimentação do sistema SIJUR</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR	B
<b>Alimentação do sistema ISJ/GED</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED	B
<b>Alimentação do ADVOC</b>	Frequência de inserção de informação no ADVOC	B
<b>Identificação das petições para inserção nos sistemas</b>	Andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições	A
<b>FASE FINAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Recursos</b>	Necessidade dos recursos interpostos	B
<b>Acordos</b>	Análise da viabilidade de finalizar os processos por acordo	B
<b>Dispensa de Recurso</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de dispensa de recursos ao cliente	A
<b>Solicitações de pagamento</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de pagamento de condenação ao cliente	A
<b>Encerramento</b>	Tempo entre o último andamento e o encerramento efetivo do processo	B

**Participante S4**

Critério de resposta:

**A - Eficiente****B - Passível de aprimoramento****C - Não eficiente**

<b>FASE INICIAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Enviar Cópias/Solicitar orientação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o envio de cópias ao cliente e solicitação de orientação/subsídios para defesa	A
<b>Cadastrar pasta</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o cadastramento de nova pasta	A
<b>Controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (resposta/acordo)	B
<b>Ferramenta de controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Efetividade e confiança	B
<b>Lista de prazos</b>	Tempo gasto com a elaboração, manutenção e nível de segurança dessa ferramenta	A
<b>Elaboração RPR</b>	Tempo entre a elaboração da resposta/acordo e a confecção do RPR	B
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Alimentação do sistema SIJUR</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR	B
<b>Alimentação do sistema ISJ/GED</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED	B
<b>Alimentação do ADVOC</b>	Frequência de inserção de informação no ADVOC	A
<b>Identificação das petições para inserção nos sistemas</b>	Andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições	A
<b>FASE FINAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Recursos</b>	Necessidade dos recursos interpostos	C
<b>Acordos</b>	Análise da viabilidade de finalizar os processos por acordo	B
<b>Dispensa de Recurso</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de dispensa de recursos ao cliente	A
<b>Solicitações de pagamento</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de pagamento de condenação ao cliente	A
<b>Encerramento</b>	Tempo entre o último andamento e o encerramento efetivo do processo	B

## QUESTIONÁRIO

### Participante: S5

Critério de resposta:

**A - Eficiente**

**B - Passível de aprimoramento**

**C - Não eficiente**

<b>FASE INICIAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Gradação</b>
<b>Enviar Cópias/Solicitar orientação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o envio de cópias ao cliente e solicitação de orientação/subsídios para defesa	A
<b>Cadastrar pasta</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o cadastramento de nova pasta	A
<b>Controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (resposta/acordo)	B
<b>Ferramenta de controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Efetividade e confiança	B
<b>Lista de prazos</b>	Tempo gasto com a elaboração, manutenção e nível de segurança dessa ferramenta	A
<b>Elaboração RPR</b>	Tempo entre a elaboração da resposta/acordo e a confecção do RPR	B
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Gradação</b>
<b>Alimentação do sistema SIJUR</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR	B
<b>Alimentação do sistema ISJ/GED</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED	B
<b>Alimentação do ADVOC</b>	Frequência de inserção de informação no ADVOC	A
<b>Identificação das petições para inserção nos sistemas</b>	Andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições	B
<b>FASE DE LIQUIDAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Gradação</b>
<b>Recursos</b>	Necessidade dos recursos interpostos	A
<b>Acordos</b>	Análise da viabilidade de finalizar os processos por acordo	B
<b>Dispensa de Recurso</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de dispensa de recursos ao cliente	A
<b>Solicitações de pagamento</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de pagamento de condenação ao cliente	A
<b>Encerramento</b>	Tempo entre o último andamento e o encerramento efetivo do processo	B

**Participante: S6**

Critério de resposta:

**A - Eficiente****B - Passível de aprimoramento****C - Não eficiente**

<b>FASE INICIAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Enviar Cópias/Solicitar orientação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o envio de cópias ao cliente e solicitação de orientação/subsídios para defesa	A
<b>Cadastrar pasta</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e o cadastramento de nova pasta	A
<b>Controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Tempo entre o recebimento da Ação e andamento efetivo do escritório (resposta/acordo)	A
<b>Ferramenta de controle de juntada de AR/mandado de citação</b>	Efetividade e confiança	B
<b>Lista de prazos</b>	Tempo gasto com a elaboração, manutenção e nível de segurança dessa ferramenta	C
<b>Elaboração RPR</b>	Tempo entre a elaboração da resposta/acordo e a confecção do RPR	B
<b>FASE INTERMEDIÁRIA</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Alimentação do sistema SIJUR</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no SIJUR	B
<b>Alimentação do sistema ISJ/GED</b>	Tempo entre a elaboração da peça e a inserção no ISJ/GED	B
<b>Alimentação do ADVOC</b>	Frequência de inserção de informação no ADVOC	B
<b>Identificação das petições para inserção nos sistemas</b>	Andamentos que deixam de ser inseridos por falha no sistema de identificação de petições	B
<b>FASE FINAL</b>		
<b>Atividade</b>	<b>Critério</b>	<b>Graduação</b>
<b>Recursos</b>	Necessidade dos recursos interpostos	A
<b>Acordos</b>	Análise da viabilidade de finalizar os processos por acordo	B
<b>Dispensa de Recurso</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de dispensa de recursos ao cliente	A
<b>Solicitações de pagamento</b>	Antecedência observada no envio das solicitações de pagamento de condenação ao cliente	A
<b>Encerramento</b>	Tempo entre o último andamento e o encerramento efetivo do processo	A