



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**GESTÃO EMPRESARIAL: Uma análise da percepção da  
relevância do trabalho do administrador em um escritório  
jurídico.**

**Luiza Favorito Martins**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2018.



**Luiza Favorito Martins**

**GESTÃO EMPRESARIAL: Uma análise da percepção da  
relevância do trabalho do administrador em um escritório  
jurídico.**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Edmundo de Souza

Rio de Janeiro  
Junho de 2018.

## **Agradecimentos**

Ao meu Pai, por ser o principal responsável pela minha escolha de carreira e por ser meu exemplo de determinação; À minha mãe, por todo o cuidado e paciência, e por ter largado sua profissão para cuidar de nós; Ao meu irmão, por despertar o que há de melhor em mim, me lembrando que, não importa o quão difícil tudo pareça estar, sempre há um jeito; A todos os meus amigos, os que fiz dentro e fora da universidade; Deixo aqui o meu “muito obrigada”, eu não teria conseguido sem vocês.

## Resumo

Martins, Luiza. Título e subtítulo. Rio de Janeiro, 2018. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem por finalidade identificar a percepção da relevância do trabalho do administrador em um escritório jurídico. Levando em consideração a grande competitividade das organizações, a liderança deve ter caráter inovador e os líderes possuir novas habilidades, para sobreviver em um mundo globalizado. Existe uma grande relevância no capital humano e criar novas perspectivas de trabalho através de novos conhecimentos e habilidades passou a ser um grande diferencial nas empresas de sucesso. Este artigo pontua reflexões sobre a necessidade e a importância de uma gestão especializada por um administrador em um escritório onde só possui funcionários formados em direito, sob um ambiente altamente competitivo, com o objetivo de criar um novo horizonte dentro das empresas jurídicas. Para realizar tal investigação, foi utilizada a metodologia qualitativa de análise de dados, que visa interpretar os dados coletados, identificar conceitos e gerar possíveis soluções a partir dos resultados encontrados. Resultados estes que poderão possibilitar a implementação de programas que visem mudanças organizacionais.

Palavras-chave: Escritório jurídico; diferencial; Liderança; Gestão

## **Abstract**

Martins, Luiza. Título e subtítulo. Rio de Janeiro, 2018. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study aims to identify the perception of the relevance of the work of the administrator in a legal office. Taking into consideration the great competitiveness of organizations, leadership must be innovative and leaders have new skills to survive in a globalized world. There is great relevance in human capital and creating new job prospects through new knowledge and skills has become a big differential in successful companies. This article reflects on the need and the importance of a specialized management by an administrator in an office where only employees with law degrees, under a highly competitive environment, with the objective of creating a new horizon within the legal companies. In order to perform such investigation, the qualitative methodology of data analysis was used, which aims to interpret the data collected, identify concepts and generate possible solutions from the results found. These results may enable the implementation of programs aimed at organizational changes.

### **Key-words**

Legal office; differential; Leadership; Management

## **Sumário**

1. Introdução	1
2. Contexto e realidade investigada	7
3. Diagnóstico da situação problema e oportunidade	10
4. Análise da situação e proposta de solução	15
5. Conclusões e contribuições do estudo	22
6. Referências	24
7. ANEXO 1	25

## 1. Introdução

Tanto a globalização quanto as mudanças no cenário da esfera política, econômica e social, influenciam a competitividade econômica entre as empresas. Em razão da imprevisibilidade no mundo dos negócios, o ambiente corporativo passou a apropriar-se do pensamento estratégico relacionado ao ritmo das transformações tanto na sociedade quanto no mundo empresarial, o que é exigido uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente. Nesse contexto, a Administração Estratégica conquistou uma posição relevante nas organizações, responsável, esta, pelo desenvolvimento e pela implantação da estratégia. Estruturada, sistêmica e intuitiva, esse conjunto de princípios, normas e funções ajudam a impulsionar harmoniosamente o processo de planejamento da organização (OLIVEIRA, 1995, p. 28) e auxiliam na adaptação das mesmas em um ambiente de negócios. As empresas se veem obrigadas a repensar sobre um alinhamento estratégico, que envolva não só sua posição no mercado, como em gerenciar as pessoas envolvidas com o desenvolvimento contínuo para alcançar as metas desejadas.

Nada obstante, o alinhamento da estratégia de mercado com a preparação e o acompanhamento do capital humano, numa visão integrada e coletiva, tem sido tanto elementar quanto desafiador para as lideranças. Esse desenvolvimento é um caminho para que as organizações conquistem novos patamares de desempenho, já que uma boa estratégia não garante bons resultados caso ocorram falhas em sua execução.

Para Falconi (1996), existem três pilares para a gestão bem-sucedida de uma organização. A liderança é o principal item para se chegar a uma gestão eficaz, pois é o líder que gerencia a rotina dos processos, fornece treinamento e inspira as pessoas por meio da meritocracia e metas desafiadoras. Sob o ponto de vista do conhecimento técnico, Falconi acredita que o indivíduo precisa se especializar e aprofundar seus conhecimentos na área que atua. E por fim, o domínio do método da gestão, que apoia a tomada de decisão, auxilia o líder ao promover o domínio do método pela equipe com crescimento constante e eficiente nas técnicas de análise.

Figura 1: Processo de Gestão: Vicente Falconi



Fonte: Livro “Gerenciamento da Rotina” por Vicente Falconi (2012).

Segundo Krausz (2007), para enfrentar este novo desafio do mercado, é de suma importância criar diferentes perspectivas de trabalho através de novas habilidades e conhecimento. Além do mais, ponderar as características externas e internas e valorizar o pensamento criativo dos participantes do processo de criação da estratégia é essencial para a inspiração de um bom clima organizacional.

O mercado jurídico está passando por inúmeras transformações do ponto de vista da gestão nos escritórios de advocacia. A partir do progresso da advocacia no Brasil, foi preciso, por parte dos profissionais, adaptação às crescentes demandas da sociedade, devido às transformações sócio cultural, política e econômica do país. Esse contexto ajudou ao setor jurídico à necessidade da admissão de novas temáticas no mercado e a indispensabilidade de profissionalizar a gestão de escritórios de advocacia. Na maioria das vezes, o verdadeiro problema encontrado pelas organizações diante do insucesso das mesmas está voltado principalmente pela má execução dos objetivos e metas estipulados. A performance precisa estar alinhada em quatro pilares: Gestão de processos, pessoas, relacionamento com o cliente e resultado.



Há uma preocupação das organizações com a capacitação de seus profissionais, equipamentos e infraestrutura, entretanto, não atentam ao analisar e implementar ações estratégicas voltadas para o mercado externo e suas constantes mudanças. É, portanto, evidente que o sucesso pretendido pelas instituições jurídicas não seja conquistado com êxito, pois a capacitação, sozinha, é insuficiente (COSTA, 2006). Em virtude do fato mencionado, os advogados devem expandir a visão estratégica do seu negócio, com relação a sua própria atuação ao viabilizar uma gestão de escritório de advocacia profissionalizada e eficaz. Os gestores que trazem o planejamento estratégico para a rotina do seu negócio, possuem muito mais chances de chegar aonde desejam, sem desperdiçar tempo e recursos.

Pensando nisso, cada vez mais o mercado de trabalho exige dos profissionais uma capacitação em gestão com uma visão holística em todos os níveis. Desde a prática jurídica a partir da adoção de estratégias inovadoras em todos os setores, com o propósito de aproveitar as oportunidades de mercado, até o gerenciamento e controle da rotina, o profissional qualificado consegue contribuir para um resultado efetivo na empresa.

Em um mercado competitivo, a sobrevivência de uma organização jurídica depende, basicamente, de sua capacidade de distinguir e responder pontualmente às transformações do ambiente em que atua de forma inovadora e criativa.

CHIAVENATO (2002), afirma que.

“hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.”

As exigências quanto ao nível de serviço são constantes e as empresas buscam melhorá-los para atender à demanda dos seus clientes. Um dos desafios, nesse contexto, é coordenar conhecimentos e recursos com a finalidade de atender às expectativas e acompanhar, portanto, as inovações do setor para modernizar sua rotina profissional e conquistar um diferencial

competitivo frente à concorrência. Nessa direção, a partir do momento em que o gestor dispuser do conhecimento de todas as áreas, terá condições de identificar os principais problemas que impedem a competitividade e seus principais ganhos.

A excelência do êxito no negócio, exige que todas as atividades da empresa sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. De acordo com Paim (2009), a constante melhoraria nos processos é uma ação fundamental para as organizações responderem às mudanças que ocorrem em seu ambiente de atuação. A mecanização dos processos iniciou-se na Revolução Industrial e a partir da introdução dos usos intensivo das máquinas e do aumento gradativo da produção, levou a necessidade da indústria a organizar as funções e tarefas de forma processual, representados por fluxos de atividades ou eventos. A gestão de escritórios de advocacia permite o gerenciamento de forma prática, todos os processos e atendimentos, dando à organização uma rotina profissional com controle das atividades de toda equipe e processos cada vez mais rápidos e flexíveis, à medida que, viabiliza os resultados desejáveis, a eliminação dos erros e a minimização dos atrasos. Ao aplicar uma padronização de processos na gestão de uma empresa, reduz-se os custos de produção e aumenta sua produtividade, uma vez que os procedimentos são monitorados e acompanhados evitando a perda de tempo e de insumos com possíveis falhas operacionais.

Uma boa gestão empresarial, independente do setor onde ela se encontra, promove o crescimento da organização por meio do esforço humano, na qual inclui estabelecer metas a serem alcançadas, identificar e resolver problemas e organizar recursos humanos. Chiavenato entende que Gestão de Recursos Humano

"consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho". (Chiavenato, 2007, p.211).

Para manter um time de advogados qualificados e comprometidos com a visão de negócios, valores e ideais é preciso investir na capacitação dos

colaboradores, estimulada por meio de uma liderança altamente qualificada. Cada colaborar deve sentir-se parte importante para a empresa e delegar responsabilidade envolve confiança, feedback e monitoramento, tornando-se parte da causa com o máximo de comprometimento possível. À vista disso, uma cultura focada em desenvolvimento de talentos no escritório de advocacia contribui para a vantagem competitiva e sustentável da organização.

Ademais, a necessidade da comunicação efetiva é de suma importância para o sucesso dos escritórios de advocacia. O processo de uma boa comunicação em todas as áreas da organização viabiliza a troca de mensagens entre pessoas e evita potenciais ruídos e desconforto dos colaboradores, uma vez que a boa comunicação é condição básica para a saúde orgânica da cultura da organização. A comunicação interna é realizada a partir do momento em que se tem uma informação e esta é passada para os demais através de metas, objetivos, treinamentos e orientações. Para Matos (2014), “A comunicação integra os colaboradores aos objetivos da empresa”. É através da comunicação que possibilita transmitir informações, causar influências no comportamento dos colaboradores, deixando-os motivados, informados e comprometidos com a organização, dado que um funcionário bem informado além de ter uma maior credibilidade para falar a respeito do seu serviço/produto com o seu público externo, será também um verdadeiro multiplicador dos resultados.

O mercado jurídico brasileiro continua em grande expansão e estima-se para os próximos anos mais de 100 mil sociedades de advogados registrados na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Há uma necessidade de capacitação empreendedora em gestão organizacional, visando alcançar um nível de eficácia empresarial superior através do monitoramento efetivo do negócio, visto que as faculdades de direito não preparam o futuro advogado para o empreendedorismo.

No que se refere à empresa Beta (nome fictício), da área jurídica, que constitui foco deste estudo, foi constatada a inexistência de um administrador e, portanto, um desalinhamento entre os processos e as áreas da organização. Segundo pesquisa da GVLaw, departamento de pós-graduação da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas, 80% dos advogados optam por adquirir conhecimento jurídico quando escolhem um curso de especialização ou pós-

graduação, deixando de lado questões como gestão de equipes, captação de clientes ou marketing.

O objetivo do presente artigo é estudar os escritórios jurídicos a sua implementação do modelo de gestão e verificar a necessidade de uma gestão especializada por um administrador em um escritório onde só possui funcionários formados em direito, sob um ambiente altamente competitivo, com o objetivo de conquistar um aumento de produtividade e eficiência em sua operação.

## **2. Contexto e realidade investigada**

O presente trabalho é sobre a Empresa Beta (nome fictício), um escritório de advocacia especializado em Direito de Trânsito, constituído de trinta funcionários com diferentes formações, e ativo no mercado há aproximadamente dois anos. A empresa foi criada no intuito de facilitar e intermedia a relação entre o cliente e a prefeitura, representada pelo Departamento Estadual de Trânsito do Rio de Janeiro (DETRAN-RJ), no que se diz respeito a cobranças de multas, renovação de documentos, confecção de habilitações, cursos de reciclagem etc. Desta maneira, a instituição proporciona aos seus clientes um melhor entendimento e praticidade para solucionar os problemas frente ao DETRAN-RJ, sendo responsável pela burocracia envolvida nos processos, parte considerada por muitos cansativa e desgastante.

Vitor, sócio fundador da Empresa, tem 37 anos e é formado em direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) desde 2002. Sua experiência profissional começou antes de obter o diploma, em escritórios de advocacia especializados em processos civil, tributário e imobiliário, atuando como estagiário. Quando aprovado e condecorado com o título e permissão da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), voltou seu planejamento profissional para concursos públicos relacionados com promotoria e juiz federal. Pensava que desta maneira obteria maior estabilidade financeira e gosto pela sua função. Após 4 anos estudando e prestando provas, recebeu uma proposta de emprego que definiu como “tentadora” e decidiu aceita-la, trabalhando, portanto, durante 10 anos na Petrobras.

Durante sua trajetória, percebeu um grande nicho na área de trânsito e começou, então, a se envolver nos assuntos, visto o número crescente de solicitações de vários conhecidos para recorrer de assuntos voltados para o direito de dirigir. Meses foram se passando e quando percebeu, tinha um número considerado de clientes. Deste modo, em 2016, optou em mudar sua vida e seguir um caminho diferente: se tornar um empresário. No mesmo ano, funda-se a Empresa Beta.

A Empresa foi a primeira instituição privada a oferecer serviços de consultoria de trânsito e habilitação do Rio de Janeiro. No primeiro ano, o escritório oferecia três serviços, dentre eles: Renovação de carteira nacional de habilitação (CNH), defesa administrativa e judicial no processo de suspensão e cassação da CNH. Contava com três funcionários recém-formados e com nenhuma experiência na área. Em três meses de atuação, o escritório já havia 100 contratos firmados, que se tornaram 700 ao completar um ano de fundação. O crescimento acelerado exigiu uma formação de uma equipe maior e mais qualificada para suprir as necessidades de demanda.

Após dois anos, em 2018, a empresa tomou proporções significativas e precisou expandir, além da sede situada no Centro da cidade, foram implementadas estrategicamente duas novas unidades: Barra da Tijuca, próximo ao Detran e Ipanema. Atualmente, as três unidades contam com o total de 30 funcionários, sendo 90% dos que possuem nível superior na área do direito e o restante da área administrativa. Um ponto que deve ser destacado é que a seleção de candidatos a serem contratados não é feito por um setor especializado em Recursos Humanos, e sim pelo gerente de cada setor.

A organização é dividida em quatro setores. A área comercial é responsável pela captação de novos clientes e é constituída por 5 funcionários, dos quais 4 são advogados e 2 são estagiários em direito. O financeiro é formado por 4 colaboradores no qual nenhum possui especialização na área. No operacional, há somente uma pessoa formada em administração e do restante, 12, 50% são estagiários em direito. E por fim, no setor jurídico e mais competente da empresa, é constituído por 6 funcionários.

Nos dias de hoje, a empresa possui em sua carteira de serviços, 20 produtos, tais como: Defesa de Auto de Infração, Indicação de real infrator, condução do licenciamento anual dos veículos, adição de categoria, transferência de propriedade e entre outros. Do faturamento, que é de aproximadamente R\$400.000,00 mensais, 40% se deve a defesa administrativa em face do processo de suspensão da CNH, o principal serviço ofertado pela organização. E, aproximadamente 25% do seu faturamento se deve à Defesa de Auto de Infração lavrados na condução do veículo do cliente.

Uma das metas da empresa é investir em tecnologia. Desta forma, o diretor juntamente com uma equipe especializada em desenvolvimento de software, desenvolveu um sistema a fim de facilitar os procedimentos burocráticos no qual o cliente e o escritório são submetidos perante o DETRAN, como por exemplo uma nova instauração do processo de suspensão/cassação

da CNH, propiciando uma maior rapidez em novos acordos. Ou seja, o sistema identifica a partir do CPF do cliente, todos os processos de instauração de suspensão ou cassação do direito de dirigir, a partir do momento que o condutor/cliente alcança máximo de pontos na carteira CNH, no período de 12 meses ou, então, sofrer alguma multa mandatória, como por exemplo a Lei Seca.

A instituição possui como ideais valores que devem ser seguidos por todos os funcionários. Dentre eles, os que se destacam são: Ética, com respeito às leis, ao meio ambiente e às pessoas, o comprometimento com o resultado prático e a busca contínua de melhores práticas. Dentre as diretrizes, sua missão é tornar minimamente justa a relação entre o Estado e o contribuinte, oferecendo ao cliente resultados de forma mais rápida e segura.

O desejo de fazer este artigo foi de investigar em um período de conturbação os principais motivos pela má gestão em recursos de pessoas, o que gerou custos pela alta rotatividade de funcionários e perda de prazos em seus serviços.

### **3. Diagnóstico da situação problema e oportunidade**

O cenário atual impõe a necessidade de as empresas tratarem, estrategicamente, seus objetivos, visando enfrentar os diversos cenários com proatividade e confiança. Para Ansoff (2001), o planejamento estratégico baseia-se em agrupamentos de regras de decisão com o objetivo de conduzir aos gestores, diretrizes fundamentais para um resultado satisfatório. Os dirigentes, verdadeiros responsáveis pela performance das empresas, devem estar preparados para o gerenciando de mudanças e seu aprimoramento cada vez maior de suas habilidades. Ao longo do tempo, as empresas têm se atentado em aplicar um modelo de gestão empresarial pautada em princípios organizacionais, integrado a todos os funcionários no alcance de metas e objetivos. Espera-se que o executivo eficaz desenvolva uma percepção sistêmica do processo de desenvolvimento estratégico, compreendendo tanto as questões fundamentais das diversas áreas funcionais do negócio quanto a relação entre elas, restringindo-se, inicialmente, à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, de acordo com Bertero (1995).

Dessa maneira, com a finalidade de entender a relevância de um administrador em um escritório de advocacia e tornar justificada essas avaliações e predições, o método de investigação científica usada durante 2 semanas, em abril de 2018, para compreender as atitudes, motivações e comportamentos em relação às respectivas funções dos 15 funcionários da Empresa Beta, foi o Método Qualitativo. Para coleta de dados utilizou-se um questionário semi-estruturado aplicados com os colaboradores individualmente, contendo 10 perguntas de caráter exploratório sobre a gestão do escritório, com objetivo de auxiliar no entendimento detalhado de todas as informações. Os questionários foram feitos com cada funcionário, em um sala separada e isolada do escritório, com o intuito de deixar o entrevistado à vontade e não existir nenhuma falha na comunicação.

Após questionar sobre formação e especialização, como também a função exercida na empresa, foi indagado sobre a percepção do modelo de gestão com a seguinte pergunta: – “Você identifica algum modelo de gestão?”. Do total de entrevistados, a metade não sabia responder a definição de gestão e não



sabiam identificar a qual modelo de processos a empresa é inserida. A gestão estratégica pode ser entendida, segundo Certo et al. (2010), como o processo contínuo que visa manter a empresa altamente posicionada no mercado. Essa metodologia engloba o encadeamento de diversas etapas, que envolvam não só uma análise do ambiente, mas também uma implementação e controle das metas estabelecidas. Na gestão estratégica, deve-se ponderar a capacidade da organização em enfrentar as constantes mudanças ambientais, de maneira a maximizar sua competitividade nos mercados em que atua, visto que um dos maiores desafios para um gestor é conduzir, estrategicamente, a organização. Isso porque os aspectos que envolvem a gestão são, geralmente, ambíguos e desestruturados. Diante disso, com o objetivo de fazer uma análise interna da empresa, foi questionado a ciência de um planejamento estratégico de curto e longo prazo, no qual 60% dos entrevistados não sabiam as metas de curto e longo prazo, visto que reuniões são raramente realizadas e não há nenhum profissional inserido na empresa que obtenha tanto um conhecimento necessário para realizar uma análise detalhada do ambiente onde a empresa está inserida de maneira a entender e identificar os fatores críticos de sucesso, quanto avaliar por meio de monitoramento e medição a necessidade de recursos. Confrontando com o referencial teórico e o dado coletado, foi diagnosticada a dificuldade na gestão por falta de planejamento prévio e de padrões nos processos, visto que se reduz a flexibilidade de soluções nos problemas, tornando-as mais difíceis e exigindo a adoção de maiores controles à medida que vai aumentando o número de clientes e consequentemente de processos. O insucesso diante da concorrência e perda de talentos é certo, isso sem contar que o ambiente da empresa Beta não proporciona crescimento profissional, condições de trabalho adequadas e tecnologia avançada.

Constatando que a área de Recurso Humanos deve ser entendida e desenhada considerando os movimentos estratégicos da empresa como um todo, deve-se compreender, como ferramenta estratégica para uma maior competitividade, como os recursos da organização estão sendo aproveitados e estimulados. Chiavenato (2005) afirma a importância do investimento do capital humano em prestar um serviço de qualidade como também conquistar um valor competitivo no mercado. A Gestão de Pessoas, caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização, torna-se um fundamental agente de transformação na organização. Com o objetivo de verificar o nível de capacitação especializada em cada área da empresa, foi realizado a seguinte pergunta: - "As pessoas envolvidas com a

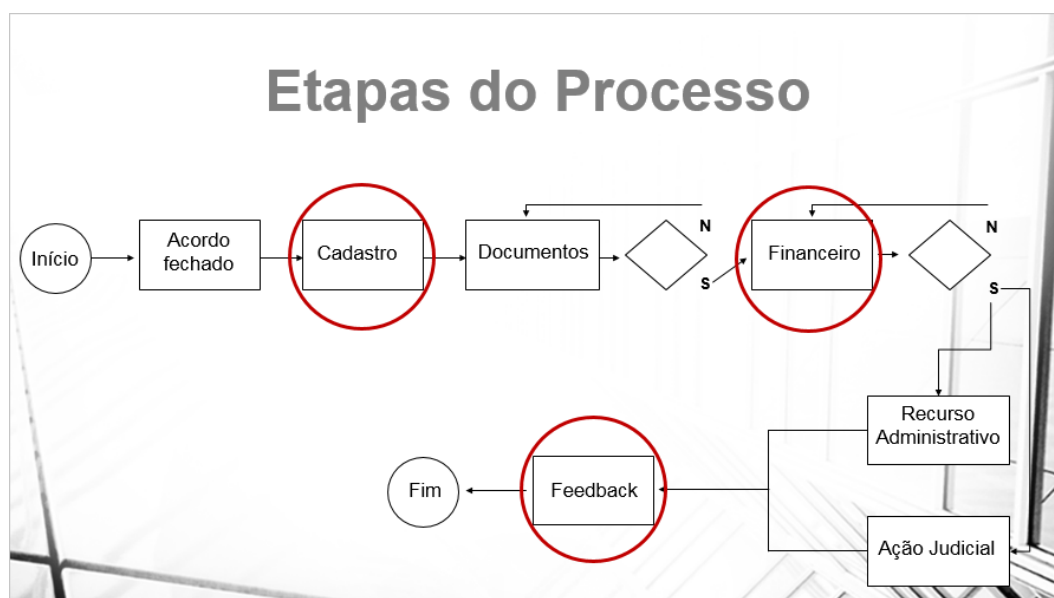
gestão possuem o conhecimento necessário para exercer o cargo?”. A maioria não sabia responder tal pergunta, visto o não entendimento sobre questões de gestão e administração. Como funcionária do escritório e pela análise realizada, foi observado que alguns funcionários exercem atividades diferentes das que foram pactuadas no seu contrato de trabalho, ou seja, exercem uma função distinta daquela contratada, sem nenhuma qualificação.

Desviando dos princípios de uma boa gestão empresarial, a organização não designou a adequada contratação e alocação dos profissionais com o intuito de manter o clima organizacional favorável e garantir qualidade em todas as etapas internas. Segundo Chiavenato (2002), o desenvolvimento de Recursos Humanos envolve as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. A prática do desvio de função poderá trazer grandes consequências negativas para o empregador, a própria empresa e principalmente para o colaborador. A produtividade e performance do profissional por desempenhar uma outra função, cai drasticamente, visto que além do colaborador não conseguir cumprir de forma eficaz prazos e entregas dos trabalhos, acaba entregando serviços de má qualidade pela desmotivação, tanto com o seu trabalho, quanto com a empresa que não está cumprindo o acordo via contrato. Nada obstante, a empresa Beta pode enfrentar processos trabalhistas, perda de clientes, dinheiro e até mesmo crises futuras.

Para Gonçalves (2000), as atividades de uma organização são representadas por uma sequência de tarefas com começo, meio e fim com a finalidade, segundo Oliveira (2011), de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas. Na etapa de detalhamento da rotina dos processos de cada área da Empresa Beta, foi de relevância para o diagnóstico, um levantamento da gestão dos processos atuais. Sobre a rotina do trabalho, foi questionado aos entrevistados as seguintes perguntas: - “Como é sua rotina de trabalho?”; “A delegação de tarefas e responsabilidades é feita com assertividade?”. Na área jurídica, núcleo isolado e menos demandado, declararam em sua resposta a seguinte afirmação: - “No meu setor, desde que trabalho aqui, mais ou menos um ano, nunca vi nenhum problema em relação aos processos desde o fechamento do acordo com o cliente até a entrega efetiva do trabalho. Minha rotina é totalmente padronizada. Criamos processos hierárquicos e cada um responde de acordo com as habilidades de cada um. Sempre fazemos reuniões e damos feedbacks uns aos outros. “, segundo Marcella, sócio advogada da empresa. Portanto, em resumo, os processos internos são altamente definidos e

padronizados, no qual não apresentam nenhum tipo de problema com prazos e qualidade nos recursos. Contudo, o núcleo operacional apresentou problemas. Dos entrevistados, cerca de aproximadamente 58% funcionários achavam os processos muito desorganizados, o que causava um certo desentendimento por possuir ruído na comunicação e perda de prazos. Além disso, foi relatado em relação à comunicação do escritório e seus processos o seguinte argumento: “O principal problema aqui dentro é a desorganização. Ninguém se comunica com ninguém, o que gera retrabalho e desentendimentos.”, segundo funcionário operacional. A figura 2 pode representar a empresa Beta e a dificuldade em seus processos, destacados em vermelho.

Figura2: Amostra do fluxograma da Empresa Beta



Fonte: Da autora

O gerenciamento de processos da empresa Beta é caracterizado pelo fluxograma operacional, destacado pela figura 2 acima. O processo inicia-se com o cadastro dos clientes após concordarem com a proposta de acordo estipulado pela equipe comercial. A sua inconsistência está na falta de organização dos documentos ao cadastrar os clientes no sistema da empresa. Uma vez que o cadastro não é realizado, o sistema não conseguirá verificar junto ao DETRAN se houve mudança no processo do mesmo, visto a ausência dos dados do cliente, como, por exemplo, o CPF. Outro ponto relevante em relação à ausência dos documentos necessários é que, sem eles, o DETRAN recusará os recursos para a defesa do processo, o que poderá gerar perda nos prazos e trabalhos ineficientes. Outra inconsistência é a falta de planilhas de

controle no setor financeiro. A cobrança não é feita de forma assertiva. De acordo com a entrevista feita sobre a rotina no setor financeiro, a entrevistada declarou o setor muito desorganizado, onde o controle é feito a partir de 7 planilhas, o que acarreta confusão na hora da cobrança, refletido em incongruências. Após o fechamento da proposta de acordo, pedido dos documentos e aval do financeiro, o trabalho é distribuído para o recurso administrativo ou para defesa judicial, duas áreas isoladas da empresa. Os advogados responsáveis por cada área farão a devida defesa e os documentos serão protocolizados junto ao DETRAN para a análise. Após o resultado do Órgão responsável, a equipe comercial dará o feedback ao cliente e o processo se iniciará novamente. É importante ressaltar que os processos não são feitos de forma harmônica, onde etapas são puladas sem comunicação e controle.

Desse modo, a falta de padronização dos processos no núcleo operacional gerou, segundo entrevistados, dificuldade no entendimento e realização da função solicitada e ociosidade na força produtiva do dia a dia. Outro ponto a ser citado é a má gestão dos recursos humanos, onde funcionários são alocados em áreas deficientes da empresa, e não em setores que sejam de seu entendimento, desejo e preparo, provocando, como muitos declararam, situações de desgosto e insatisfação. Este sentimento e mentalidade, sem dúvida, repercute, no fim do processo, em ineficiência e baixa produtividade. Além de outros não saberem nem mesmo as atribuições de seus cargos, gerando ineficiência na produtividade.

#### **4. Análise da situação e proposta de solução**

Além de experiência e capacidade no âmbito jurídico, desenvolvido através do intelecto de seus advogados, a empresa Beta depende de uma certa experiência em gerenciamento de empresas.

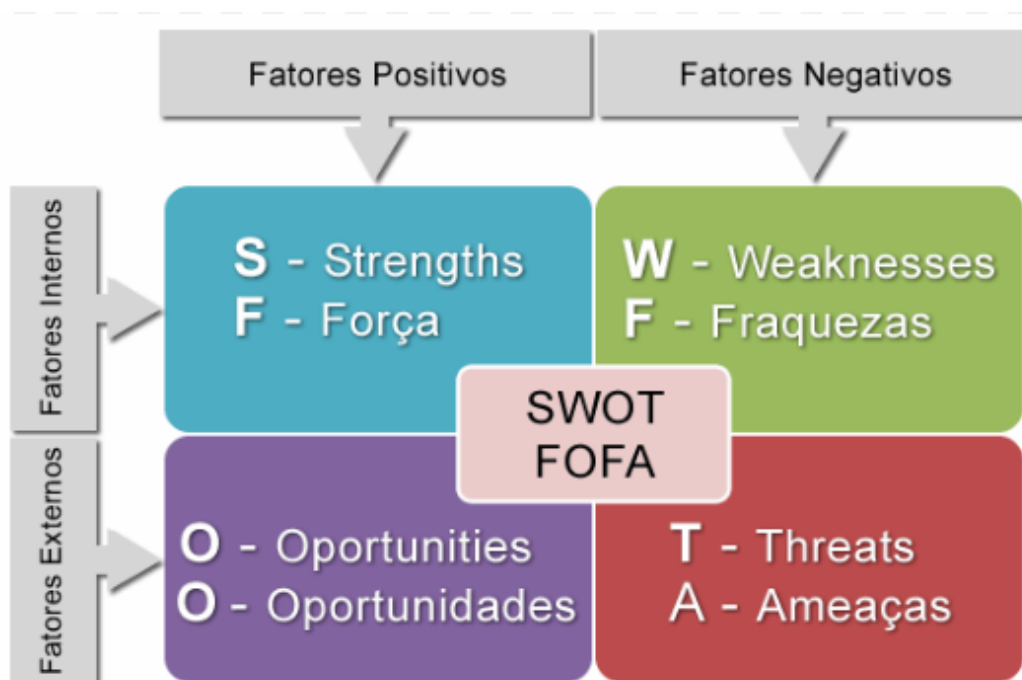
Um estudo realizado pelo SEBRAE em 2008 com empresários que acabaram por encerrar suas atividades, foi identificada a ausência de um planejamento prévio adequado e uma deficiência nos processos de gestão empresarial. Em vista disso, para que o negócio funcione de forma eficiente, é necessária uma série de pressupostos fundamentais para o sucesso da organização.

Segundo Drucker (1987), o cenário comercial atual, onde se destaca a alta competitividade, tem exigido, dos profissionais e gestores, um planejamento inovador e criativo afim de viabilizar maiores oportunidades de serviços e proporcionar uma posição de liderança e destaque da instituição. Estabelecer, portanto, um planejamento estratégico de forma clara aos colaboradores em reuniões periódicas com o intuito de definir objetivos e mensurar sua produtividade pode ser uma alternativa para contribuir no alcance das metas.

Lobato (2013), destaca a dimensão do uso de uma metodologia de administração com o uso de ferramentas e conceitos fundamentais com o propósito de transformar os antigos pensamentos, em novas realidades empresariais, mais eficiente e produtivas. Ferramentas como planilha e relatórios podem servir de base e apoio para documentação do progresso e melhores patamares no mercado, dado que os indicadores são instrumentos essenciais para a gestão empresarial, uma vez que fornecem um possível problema ou alguma condição que não seria imediatamente detectada a partir das medições realizadas, ao mesmo tempo que possibilitam a comparação e o acompanhamento dos processos observados ao longo do tempo. (BARCELLOS, 2002).

Há também duas outras ferramentas fundamentais para o planejamento estratégico da empresa. A primeira criada na década de 60, na Universidade de Stanford (EUA), em um desenvolvimento da matriz SWOT em relação aos aspectos internos e externos da organização.

Figura 3: Matriz Swot

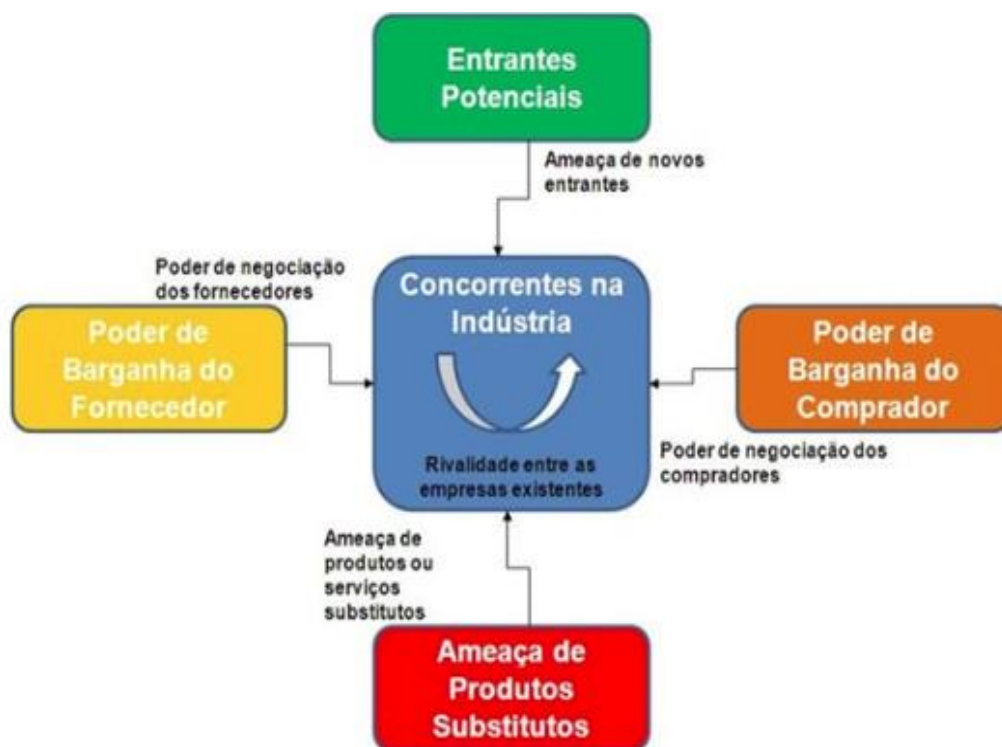


Fonte: SEBRAE: CLAVELL, James. Sun Tzu: A Arte da Guerra. São Paulo: Best Bolso, 2011.

A análise Swot serve para embasar a tomada de decisão, dando-lhe uma maior segurança a partir de um diagnóstico completo sobre a empresa ao analisarmos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. É uma ferramenta que pode ser utilizada por empresas de qualquer segmento ou porte, cujo benefício, pode-se destacar: melhoria no conhecimento sobre o negócio, uma vez que a análise pode revelar características que muitas vezes não são óbvias em primeira instância e segundo, a melhoria da visão do mercado em que a empresa atua, visão essa que pode ser vital para a sustentabilidade da empresa.

A segunda, desenvolvida por Michel Porter, que serve para a análise do ambiente competitivo em que a organização está enquadrada para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.

Figura 4: As 5 Forças de Michael Porter



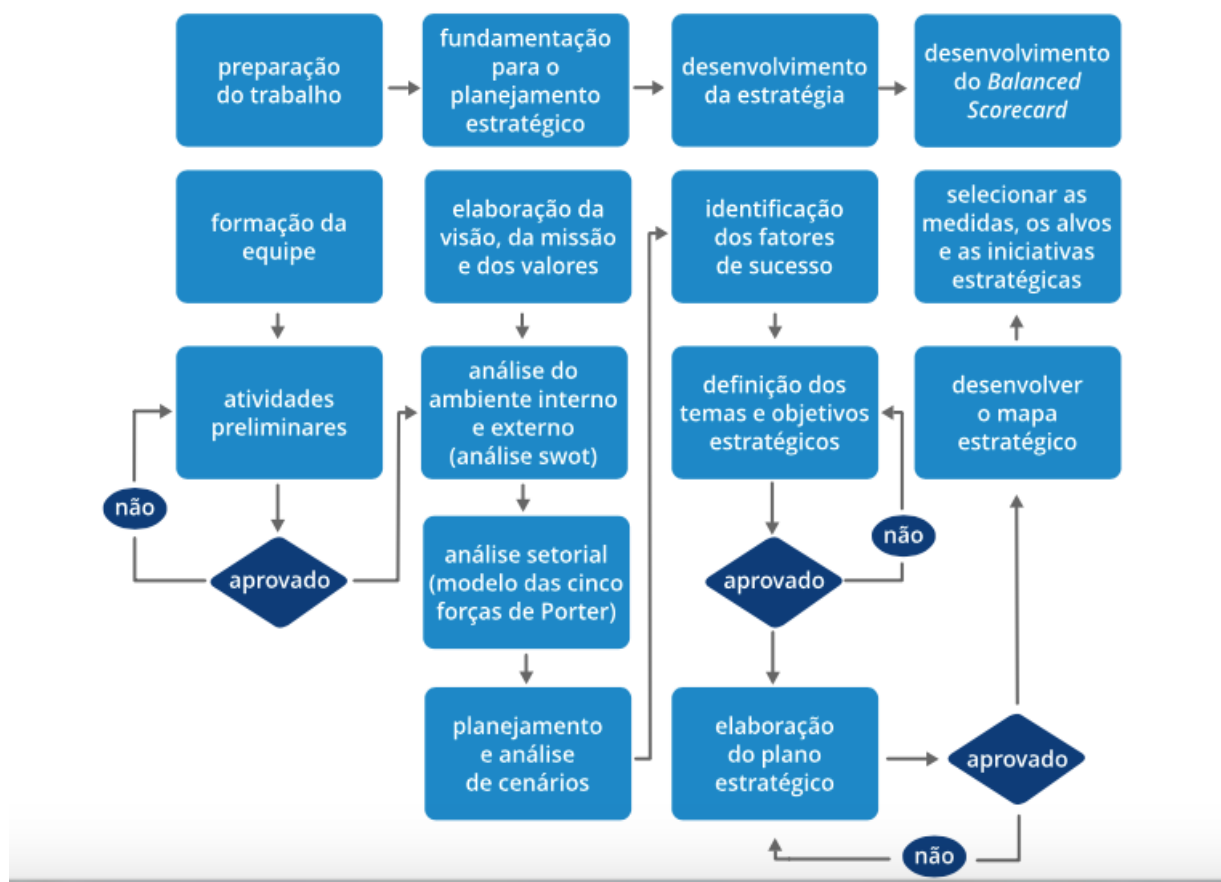
Fonte: Livro "Estratégia Competitiva", Michael Porter (1980).

De acordo com o artigo da SEBRAE sobre estratégica e gestão, a análise das cinco forças de Porter necessita de uma reflexão sobre os cinco contextos em que a empresa está inserida, chamadas por Porter de forças. No modelo acima destacado, Porter considera que há uma força central e outras quatro, que impactam a central de formas diferentes. O conhecimento da análise de Porter propicia uma análise preliminar das forças que impactam a organização para a definição do posicionamento da empresa em relação a ação estratégica a ser adotada. Por tanto, os gestores terão maiores condições de tomar decisões estratégicas para a empresa, identificando riscos inerentes de um determinado segmento, como, por exemplo, ameaças que possam surgir através de concorrentes.

A gestão atual do escritório Beta detém um conhecimento de cada setor, no entanto, não possui uma visão holística de toda a cadeia, o que gera empecilhos para um fluxo harmonioso dos processos. De acordo com PAIM (2009), qualquer organização é obrigada a coordenar seus recursos e atividade com a finalidade de entender como essas atividades são geridas no dia a dia e os meios pelas quais a organização irá gerar o aprendizado e promover soluções. Assim, gerir rotinas internas bem estruturadas e definidas aumentam a produtividade, poupa o tempo e direciona o foco do corpo jurídico apenas para o acompanhamento de funções relacionadas ao conhecimento do direito. Para Oliveira (2011) a técnica de fluxograma para a realização do mapeamento de processos nas organizações viabiliza apresentar as variáveis que ocorrem no sistema, os fluxos de informações relacionados ao processo decisório e as unidades organizacionais envolvidas no processo. Seguindo este raciocínio, o gerenciamento eficiente das atividades burocráticas por indivíduos capacitados na área de gestão e administração é o primeiro passo para colocar essa metodologia em prática. Desta forma, haverá possibilidade de realizar um diagnóstico interno detalhado da situação atual, afim de identificar as possíveis falhas causadas pela desorganização e otimizar o fluxo de trabalho na empresa a partir da padronização de protocolos para cada operação. Esses ganhos de conhecimento e de integração fazem com que a equipe trabalhe de maneira eficiente, evitando retrabalhos e diminuindo o tempo necessário para o cumprimento de metas. Segue, na figura 5 um exemplo de planejamento estratégico pela Fundação Getúlio Vargas.



Figura 5: Planejamento Estratégico segundo FGV- Curso Online: Gestão Empresarial.



Fonte: FGV- Curso Online: Gestão Empresarial.

A partir desse conhecimento, todos compreendem melhor o funcionamento dessa grande engrenagem e uma maior integração entre as áreas. Antes isoladas, elas passam a atuar de maneira sincronizada, com grande comunicação e muita estratégia. A comunicação tornou-se um ativo fundamental na gestão dos escritórios corporativos. Chiavenato (2005) aponta a comunicação como prioridade estratégica para a empresa. Contudo, a empresa Beta não possui um canal direto e eficiente entre os colaboradores e a alta gestão, a fim de disseminar as metas, missões e valores da organização. Além de não gozar de processos internos padronizados e detalhados aos funcionários, a instituição implementa uma comunicação informal, sem registro da solicitação de documentos, normalmente via mensagem telefônica (whatsapp). Foi analisado,

portanto, grandes falhas devido à falta de clareza na mensagem, o que causou má interpretações e desvios de conduta, resultando em desalinhamentos, atrasos em prazos e desgaste nas relações interpessoais. A comunicação é uma ferramenta que promove sinergia para alcançar os resultados e somente é eficaz quando o receptor compreende e interpreta a mensagem. Para obter uma comunicação de sucesso na Empresa Beta, é necessário além de documentar via e-mail todas as solicitações, utilizar instrumentos como intranet, jornais, impressos e murais com a finalidade de mobilizar e envolver os funcionários sobre os assuntos da organização, outra alternativa é promover reuniões periódicas com o propósito de delegar funções e definir estratégias de forma clara, objetiva e documentada.

Chiavenato (2009) afirma a importância das pessoas como um importante ativo das organizações. Contratar recursos humanos é, portanto, uma ação relevante à ser desenvolvida e implementada na cultura do escritório. A empresa não possui uma alocação adequada dos funcionários em relação a sua qualificação e habilidades. O setor financeiro, por exemplo, é constituído por 3 funcionárias sem nenhuma qualificação para o cargo, no qual duas são recém estagiárias e uma é formada em faculdade técnica. Por não possuírem qualificação necessária para a área, o planejamento não é feito corretamente e não há orçamento, objetivos, ferramentas de controle e nem métricas de acompanhamento. Como resultado, a empresa não consegue compreender o que se passa na organização, quais são as necessidades ou oportunidades financeiras. Levando em conta o fato mencionado, é preciso, então, selecionar e recrutar um administrador financeiro qualificado para o cargo, com a responsabilidade de analisar a melhor forma de investimento e identificar as oportunidades que possuam valor superior a seu custo de aquisição, com a finalidade de garantir a agilidade dos processos utilizando as melhores ações e formas de execução para direcionar a organização rumo ao sucesso e ao aumento da produtividade. Elaboração de relatórios e análises por meio de medições será de extrema relevância para o controle financeiro da empresa. Surge, portanto a grande necessidade de valorizar a capacitação, o envolvimento e desenvolvimento do Capital Humano a partir da Gestão de Pessoas, esta, caracterizada pela garantia de que todas as necessidades dos colaboradores sejam atendidas e de que os mesmos estarão alocados nos cargos de suas competências. Por isso, análise e descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento dos funcionários, avaliação de desempenho,

clima organizacional e ações de qualidade de vida, como gestão de benefícios e incentivos, são algumas políticas que deveriam ser implantadas na instituição.

Muitos escritórios insistem em valorizar apenas o trabalho dos advogados, esquecendo que o administrativo tem vital importância nas atividades diárias. No intuito de obter maior eficiência e qualidade em meio à competitividade, o planejamento junto com um administrador qualificado para o cargo aumenta a probabilidade de que se alcancem os objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2011).

## **5. Conclusões e contribuições do estudo**

O trabalho realizado, a partir de sua fundamentação teórica, ampliou a compreensão em relação a gestão empresarial e seus principais fundamentos e ajudou a mensurar a necessidade do papel de um administrador em relação a gestão da empresa jurídica analisada. Pensando nas indagações das entrevistas de caráter exploratório aos funcionários da empresa foram relevantes, pois as informações capturadas foram essências para afirmar a relevância do objetivo do trabalho.

Na primeira parte da pesquisa um fator importante e enriquecedor foi a descoberta, a partir da coleta de dados, da ausência da compreensão dos conhecimentos de gestão empresarial e uma inexistência de um planejamento estratégico na Empresa Beta. Foi observado por meio de perguntas voltadas aos processos internos uma falta de reuniões periódicas entre os gestores e colaboradores sobre os objetivos da instituição. Outro ponto relevante, dando ênfase ao papel de um administrador na empresa, foi averiguada a ausência das comunicações entre os líderes e funcionários para desenvolver um entendimento comum sobre o ambiente competitivo. A desorganização na gestão da empresa atrapalhou, segundo entrevistados o controle no conjunto de procedimentos referentes a produção, transmissão e ao arquivamento de documentos, levando a organização a patamares inferiores em relação a seus objetivos e perda de prazos pela ausência da padronização dos processos. Em relação aos fatores mencionados, ganha-se importância do papel de um indivíduo capacitado em administração, capaz de compreender a dinâmica do processo, métodos para se atingir as metas e a divisão do trabalho dentro do planejamento definido.

Em segundo momento, o resultado da pesquisa mostrou um grande grau de desmotivação dos funcionários pela empresa não possuir um investimento em capacitação dos seus colaboradores para retenção de talentos, dificultando, portanto, um maior comprometimento dos mesmos com a organização e baixa produtividade, tendo em vista a inexistência de um administrador para recrutar e desenvolver o funcionário de acordo com suas habilidades e competências, a fim de alcançar os resultados desejados.

Neste caso, o administrador passa a ser o elemento mais qualificado para colocar em prática aquilo que foi idealizado no papel, vista a adequada utilização dos processos administrativos, desde planejar até controlar o uso dos recursos organizacionais de maneira eficiente. A habilidade de analisar situações, apresentar soluções e resolver problemas é uma capacidade somente do administrador de transformar em ação o acervo de informações, teorias, conceitos e experienciais a respeito da área de atuação.

## 6. Referências

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. São Paulo: Manole, 4ª Edição, 2014

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FOSTER, Richard N. Inovação: a vantagem do atacante. São Paulo: Best Seller, 1988.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Portal Sebrae. **Gestão Empresarial Integrada**. Disponível em: <  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ead/gestao-empresarial-integrada-para-comecabem,374d0bf47fbcc510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=7>>. Acesso em: 12 de maio. 2018.

TEIXEIRA, M. L. M. Dignidade organizacional: valores e relações com stakeholders. São Paulo: Senac, 2008.

## 7. ANEXO 1

1. Qual sua formação? Possui alguma especialidade?
2. Qual seu cargo/função? Possui algum chefe/subordinado?
3. Qual o seu nível de satisfação com relação ao seu emprego? Quais os pontos de melhoria?
4. Por quanto tempo você acha que ainda irá trabalhar para a Empresa?
5. Você identifica algum modelo de gestão na Porto d'Ave? Quais os pontos de melhoria?
6. No geral, você diria que a Empresa está sendo conduzida na direção certa ou errada? Explique.
7. As pessoas envolvidas com a gestão demonstram que gostam do que fazem? É possível perceber que há paixão no trabalho?
8. Você acredita que as pessoas envolvidas com a gestão possuem o conhecimento necessário para exercer o cargo?
9. As pessoas envolvidas com a gestão conseguem extrair lições importantes a partir dos erros cometidos? Ou os erros não são vistos como momentos de aprendizado?
10. A delegação de tarefas e responsabilidades é feita com eficácia e assertividade? Existe algo que precisa ser melhorado ou não?
11. O modelo de gestão dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões?
12. O modelo de gestão atual dá abertura para reconhecimento do trabalho feito pelos colaboradores? O modelo atual da gestão é inspirador para você?
13. Se você tivesse que fazer uma pergunta ao seu supervisor sobre a reorganização da empresa, qual a probabilidade de que ele possa responder sua pergunta: muito provável, um pouco provável, um pouco improvável ou muito improvável?

