

RODRIGO SOUZA DE LIMA

**GESTÃO DE PROCESSO: um caso sobre a padronização de processos e rotinas em um
Departamento de um Escritório de Advocacia**

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicada
Departamento de Administração
Curso de Administração

João Pessoa/PB
2017

RODRIGO SOUZA DE LIMA

GESTÃO DE PROCESSO: um caso sobre a padronização de processos e rotinas em um Departamento de um Escritório de Advocacia

Documento Monográfico apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – DA/CCSA/UFPB, em atendimento as exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.

João Pessoa/PB
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L732g Lima, Rodrigo Souza de.

GESTÃO DE PROCESSO: um caso sobre a padronização de processos e rotinas em um Departamento de um Escritório de Advocacia / Rodrigo Souza de Lima. – João Pessoa, 2017.
44f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. César Emanuel Barbosa de Lima.
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Padronização de Processos. 2. Mapeamento de Rotinas. 3. Gestão de Correspondentes. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Ao Orientador, Prof. Dr. CÉSAR EMANOEL BARBOSA DE LIMA

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso de **Rodrigo Souza de Lima**

João Pessoa, ____ de _____ de 2017.

Coordenação do SESA

Parecer do Professor Orientador

João Pessoa/PB
2017

RODRIGO SOUZA DE LIMA

GESTÃO DE PROCESSO: um caso sobre a padronização de processos e rotinas em um Departamento de um Escritório de Advocacia

Projeto de pesquisa julgado e aprovado em ____/____/____

César Emanuel Barbosa de Lima, Prof. Dr.
Orientador

Geraldo Magela de Andrade, Prof. Msc.
Examinador

João Pessoa/PB
2017

Plenamente esse trabalho a minha mãe, Maria do Socorro Souza de Lima; ao meu pai, Marcos Antônio de Lima e a Minha esposa Fernanda Caroline Rodrigues Brito de Lima. Por toda a paciência e compreensão.

Dedico!

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a Deus pelo dom da vida. Em poder está realizando mais esse sonho;
- Aos meus pais, Marcos Antônio de Lima e Maria do Socorro Souza de Lima, que sempre acreditaram em mim, apoiando-me nesta jornada ora finda;
- A minha esposa, Fernanda Caroline Rodrigues Brito de Lima, que é meu alicerce com muita compreensão, paciência, fidelidade e amor;
- Ao ilustre Prof. Dr. Cesar Emanonel Barbosa de Lima, que teve muita compreensão e paciência para nortear o meu caminho;
- Aos professores do curso de Administração da UFPB;
- E, a todos os colegas e amigos da UFPB, que fiz nesta marcha, que me ampararam, criticaram, que eu amparei e critiquei;
- Enfim, muito obrigado a todos que, obliquamente, permitiram a concretização desse sonho.

Muito Obrigado!

“Nunca é alto o preço a pagar pelo privilégio de pertencer a si mesmo.”
Friedrich Nietzsche

LIMA, Rodrigo Souza de. **GESTÃO DE PROCESSO: um caso sobre a padronização de processos e rotinas em um Departamento de um Escritório de Advocacia.** 44 p. Monografia (Bacharel em Administração de Empresas). João Pessoa/PB - Campus I da UFPB, 2016.1.

RESUMO

As contingências do mercado para as empresas prestadoras de serviços estão inseridas em um mercado competitivo obrigando cada vez mais que as mesmas realizem serviços com maior qualidade e controle das suas atuações através de mecanismos como a Padronização e a Gestão de Processos que auxiliam a visualização de gargalos, operacionalização das atividades, comunicação entre departamentos e o gerenciamento da rotina de trabalho. Neste caso a sobrevivência destas depende da qualidade dos serviços ofertados para satisfazer às expectativas dos clientes. Diante do exposto, esse Documento Monográfico teve como objetivo de pesquisa apresentar a Padronização de Processos e Gerenciamento de Rotinas como mecanismo de controle de e gastos e maximização de tempos em uma Unidade de Prestação de Serviços. Para realização da pesquisa foi efetuado um estudo de caso no setor de um escritório de Advocacia, caracterizada como exploratória e descritiva, através de levantamento bibliográfico sobre o tema, pesquisas em periódicos e revistas, entrevista e observações com as pessoas do departamento. Desta forma ,após análise e interpretação dos dados, foi possível afirmar que o setor estudado possui atividades que envolvem todas as áreas do escritório, porém essas atividades estão interligadas e em contato direto com todos os departamentos do escritório e que a Padronização dos processos e o Gerenciamento das Rotinas podem ajudar a melhorar os processos existentes e que o controle das atividades pertinentes ao setor reflete na qualidade do serviço prestado, negociação e previsibilidade da demanda, afetando diretamente o controle de gastos.

Palavras-chave: Padronização de Processos. Mapeamento de Rotinas, Gestão de Correspondentes.

LIMA, Rodrigo Souza de. **PROCESS MANAGEMENT: a case about the standardization of processes and routines in a Department of a law firm.** 44p. Monography (Bachelor in Business Companies Administration). João Pessoa/PB - Campus I of UFPB, 2015.

ABSTRACT

The unpredictability of the market for service providers are included in a competitive market which requires more and more that these perform a service with higher quality and control of his performances via mechanisms such as the standardization and management of Processes that help you visualize bottlenecks, implementation of the activities, communication between departments and the management of routine work. In this case, the survival of these depends on the quality of the services offered to meet the expectations of customers. In front of this work aims to introduce the standardization of research and Management Processes such as Routines and spending control mechanism and maximizing time in a unit to provide services. For carrying out the survey was carried out a case study in a law office, characterized as exploratory and descriptive, through bibliographical survey on the subject, research in journals and magazines, interviews and observations with the people of Department. In this way it was possible to verify after analysis and interpretation of the data was possible to affirm that the sector studied has activities that involve all areas of the Office, but these activities are interconnected and in direct contact with all departments of the Office and the standardization of processes and the management of Routine can help improve existing processes and the control of activities relevant to the sector reflected in the quality of the service provided, negotiation and predictability of demand, directly affecting the spending control.

Keywords: Standardization of processes, process mapping, Corresponding management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Esquema de um processo conforme a ISO 9000:2000	22
FIGURA 2– SUBDIVISÃO DE TAREFAS DO SETOR	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ABORDAGENS E DEFINIÇÃO DA QUALIDADE.....	19
QUADRO 2– FUNCIONÁRIOS SETOR DE GESTÃO DE CORRESPONDENTE.....	28
QUADRO 3 - MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DE COMO ACIONAR OS CORRESPONDENTES	37
QUADRO 4– FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE CORRESPONDENTE..	39

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - TEMPO DE EMPRESA.....	33
GRÁFICO 2– TAREFA COM DIFICULDADE	34
GRÁFICO 3 - PADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES.....	36
GRÁFICO 4– MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	37

Sumário

Capítulo I - Introdução à temática proposta	13
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Conclusão da seção.....	16
Capítulo II – Fundamentação Teórica	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Administração e Gestão da Qualidade	17
2.2 Gestão de Processos	20
2.3 Padronização de Processos	22
2.4 Mapeamento de Processos	23
2.5 Escritório de Advocacia e fluxo de Processos	24
2.6 Conclusão do Capítulo.....	25
Capítulo III - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1. Quanto aos Fins e Meios.....	26
3.2 Ambiente de investigação	27
3.2.1 Sujeitos de Pesquisa	27
3.3 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados	28
3.4 Tratamento dos Dados	28
3.5 Conclusão da seção.....	29
Capítulo IV - Resultados da Investigação	30
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30

4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa	30
4.2 Apresentação dos dados e dos resultados.....	31
Capítulo V - Conclusões da Pesquisa e recomendações para trabalho futuros	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
5.1 Conclusões.....	40
5.2 Sugestões e recomendações	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa.....	45

Capítulo I - Introdução à temática proposta

“É mais fácil lidar com uma má consciência do que com uma má reputação”.
Friedrich Nietzsche

1 INTRODUÇÃO

Na década de XX as empresas de Prestação de Serviços estão enfrentando um mercado exigente, uma vez que a concorrência obriga as organizações buscar cada vez mais ferramentas para oferecer serviços com uma maior qualidade e velocidade. Mas, a realidade mercadológica tem mostrado que muitas esquecem de mapear os seus processos, definir as rotinas e colocar de forma explícita como documento ou um manual, fazendo que esse conhecimento não fique centralizado em apenas um indivíduo que desenvolve tal tarefa, mais sim poder repassar esse conhecimento para que toda empresa tenha conhecimento do padrão a adotado e atividade desenvolvida de setores que estão interligados.

Padronizações/orientações de processos podem ajudar a representar e compreender como a organização funciona, revelando estrangulamentos, ambiguidades, redundâncias e outros problemas, pois entendemos como os processos, de fato, são executados, torna-se possível otimizá-los. Como Processos, entendem-se as ordenações específicas das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com começo, fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, portanto, uma estrutura para a ação (DAVENPORT, 1994).

Já o mapeamento de processos é uma representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico dos processos, constituindo-se por dois momentos distintos: o diagnóstico, ou seja, uma "fotografia" da situação atual dos processos; e a situação proposta, isto é, o futuro baseado em melhorias detectadas no mapeamento inicial. Esse último poderá ser adotado como modelo padrão em determinada situação, tornando-se um instrumento valioso à medida que é disponibilizado e divulgado a todos os envolvidos, gerando a padronização (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

A presente propositura de Trabalho de Conclusão de Curso tem como proposta realizar um estudo sobre a Padronização de Processos e Rotinas em departamentos de um Escritório de Advocacia, tendo como objetivo comparar manuais de padronização de processos e rotinas dos

setores estudados, para divulgação e funcionamento do escritório. E os objetivos específicos são: Identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor; levantar as atividades de cada processo; mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do setor, desenhando seu fluxograma e verificar sugestões de melhoria no fluxo dos processos por parte dos colaboradores associados.

1.1 Problematização

Na prestação de um determinado serviço a qualidade é uma das fundamentais estratégias competitivas nas empresas. Alguns estudiosos como Marshal Junior et al (2008), propõem que a qualidade não é apenas sinônimo de controle da produção ou de qualidade propriamente dita de bens e serviços, mas abarca o uso dos métodos e ferramentas de gestão. Logo, a gestão da qualidade revela um padrão de gerenciamento que procura a eficiência e a eficácia organizacional. Buscando a eficiência e eficácia para se trabalhar com as ferramentas e os métodos adequados uma padronização dos serviços e o gerenciamento da rotina tem uma relação para buscar solucionar problemas existentes e prestar um serviço de qualidade ao cliente.

Já a gestão de processo, necessária à padronização e organização das atividades meio e fim da empresa, é o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas, tendo como principais objetivos: prover a organização de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e minimização de seus custos (PALADINI, 1994).

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2003) a chave da satisfação plena é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram. Dentro desse contexto, é preciso que as empresas compreendam que o cliente insatisfeito costuma contaminar outros treze, enquanto o satisfeito influencia apenas cinco (VAVRA, 1993). Dessa maneira a imagem da organização é prejudicada.

A padronização de processo, assim como o gerenciamento das rotinas tem importância preponderante nos serviços que são executados no ambiente organizacional, pois ambos visam o combate aos gargalos encontrados na organização que busca cumprir os seus prazos. Essas duas ferramentas da qualidade, quando utilizadas adequadamente e de forma sistêmica, podem apontar

para gargalos no processo, tais como: a falta de controle de suas atividades, a ineficiência, retrabalhos, aumento nos custos e a não observância da importância e dificuldades encontradas de setores para executar as atividades.

Portanto, o presente caso busca responder a seguinte arguição-problema: **a Padronização dos Processos e o Gerenciamento das Rotinas de trabalho podem ajudar as empresas a melhorar processos, controlar gastos e otimizar o tempo?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Apresentar a Padronização de Processos e Gerenciamento de Rotinas como mecanismo de controle de e gastos e maximização de tempos em uma Unidade de Prestação de Serviços.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor de Escritório de Advocacia;
- Mapear os processos e descrever o seu fluxograma.
- Sugerir, necessárias e efetivas, melhorias no fluxo dos processos por parte dos colaboradores associados.

1.3 Justificativa

As Organizações produtivas buscam gerenciar os seus fluxos de processos, pois essa é uma preocupação constante e antiga, pelo menos há quatro décadas que as empresas procuram melhorar o fluxo de seus processos, para se ter um menor custo, agilizar a tomada de decisão, prestar um serviço de melhor qualidade para o cliente. Devido ao avanço das tecnologias as empresas buscam simplificar e definir determinada tarefa, fazendo uso de ferramentas de definição e mapeamento dos processos e rotinas de trabalho. O Componente de estudo desse trabalho é o

setor de gestão de correspondentes que realiza a contratação, cobrança, faturamento e controle de qualidade dos serviços prestados, para alimentar toda a base de processos que se encontra no escritório e que tem como cliente os principais bancos privados do Brasil.

Logo, a exequibilidade do estudo se justifica na premissa de que, diante do alto volume de serviços desenvolvidos neste setor, das necessidades e obrigações que representam uma realidade para os Escritórios de Advocacia que prestam serviços, a qualidade dos serviços representa um diferencial relevante para seus clientes, de modo que elas buscam por ferramentas de gestão que os auxiliem no atingimento dos seus objetivos. Dessa forma, tem-se a necessidade definir de o fluxo de processos, assim como realizar o mapeamento das atividades para poder padronizar as rotinas de trabalho, para assim criar um manual referente às rotinas desse setor.

1.4 Conclusão da seção

Os resultados desse trabalho podem proporcionar maior facilidade para o desempenho das atividades diárias de cada colaborador, auxiliar no treinamento de novos funcionários e na disseminação do conhecimento a cada troca de gestão. Portanto, esta pesquisa se justificou pela importância de tal setor para o escritório e colocar suas atividades como forma de conhecimento explícito. Logo, o presente trabalho encontra-se, dividido em cinco seções que fundamentam teoricamente o tema; através dos procedimentos Metodológicos com o direcionamento da pesquisa; na sequência discussão e análise dos resultados da pesquisa e as ilações conclusivas da proposta de TCC.

Capítulo II – Fundamentação Teórica

“Não convencerás, se também não estiveres convencido”.
Erasmus de Roterdã

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção abordamos os principais estudiosos da área da Qualidade e da Gestão de Processos, Mapeamento e Padronização de processos buscando corroborar com o conhecimento teórico sobre o que se pretende almejar no estudo sobre o setor no Escritório de Advocacia.

2.1 Administração e Gestão da Qualidade

Desde a época em que a Administração com seus grandes pensadores começou a se desenvolver e a ser estudada, foi evoluindo e verificando que a própria qualidade intrínseca e o controle na execução de seus serviços acaba sendo mecanismos importantes, pois inserem-se em todos os processos que envolvem a organização, exercendo um papel extraordinário na Gestão da Qualidade. Em linhas gerais, para satisfazer o cliente é necessário ter, em primeiro lugar, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, ter disponibilidade dos processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades.

Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumpri-los sempre, porque o cliente não exigirá menos e isso requer a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para compreender as expectativas e as percepções do cliente.

Segundo estudiosos da Qualidade, ela encontra-se definida em cinco abordagens, conforme Quadro 1 sintetiza cada definição conforme abordagem.

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO	FRASE
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível Dificuldade: pouca orientação pratica	“A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que ela não possa ser definida, sabe-se que ela existe”(PIRSIG,1074)
Baseada no Produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: melhor qualidade maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos no produto e a qualidade.	“Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados. ” (ABBOTT, 1955)
Baseada no Usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor Dificuldade: agregar preferencias e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	“ A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é a adequação ao uso. ” (JURAN, 1979)
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Está abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). Ponto fraco: foco na eficiência, não na eficácia.	“Qualidade é a conformidade às especificações” “...prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho. ” (CROSBY, 1979)
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os trade-off qualidade x preço.	“Qualidade é o grau de excelência ao preço aceitável” (BROH, 1974)

QUADRO 1: Abordagens e definição da qualidade

Fonte: Garvin (1987).

Para entender melhor o significado de Gestão da Qualidade em uma organização, é indispensável destacar alguns conceitos sobre qualidade e compreender como a Gestão da Qualidade pode trazer um diferencial para as empresas de prestação de serviços como escritórios de Advocacia. Algumas definições que podem corroborar para o entendimento de gestão da qualidade assim como os métodos que são utilizados até hoje para realizar essa gestão.

Conforme Araújo (2011, p.228) qualidade é a busca pela perfeição com o objetivo de agradar clientes cada vez mais conscientes, os clientes nos dias de hoje exigem cada vez mais qualidade seja do bem ou serviço adquirido, sendo uma obsessão pelo fim do retrabalho e pelo “erro zero”.

Outros estudiosos da qualidade, como Juran (1992), afirmam que gerenciar é controlar, logo sem controle não há gerenciamento e sem medição não há controle. Nesse contexto pode-se enfatizar que é o que acontece com alguns escritórios de advocacia que trabalham com contencioso de massa, não se preocupando em ter um controle de todos os seus serviços, assim não realizando um gerenciamento adequado, pois muitas vezes o mesmo é feito de forma empírica ou com notações antigas que devido ao novo padrão implantado para se exercer o serviço não se pode levar totalmente a rigor.

Já Megginson, Mosley e Pietro (1986, p.401) definem a função ou processo da administração controle como o processo de garantir que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo cumpridos.

Uma das formas de se ter o controle das atividades é através de indicadores de desempenho, que são subsídios de determinadas variáveis, enfocando o interesse e as características que podem trazer a performance desejado (QUINTELA; OLIVEIRA, 1999).

A qualidade e o controle devem estar diretamente ligados ao gerenciamento das atividades, porque a qualidade do serviço prestado está ligada a vantagem competitiva, e o controle tem relação com o gerenciamento, visto que ambos se colocam no sentido de fornecer as necessidades das organizações na implantação de melhoria de controle de seus processos, visando oferecer um serviço com total qualidade.

A gestão da qualidade, também, deve ser vista como estratégia competitiva partindo do princípio de que a absorção e sustentação de mercado dependem de foco no cliente para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado (CARPINETTI, 2010, p.32).

Portanto, os escritórios de Advocacia que trabalham com contencioso de massa que almejam otimizar o tempo, maximizar os seus lucros e minimizar as suas despesas devem procurar investir na qualidade dos serviços prestados e instituir configurações que venham a fazer com que seus serviços sejam gerenciados de forma mais eficiente, buscando ter um controle e o gerenciamento das rotinas de trabalho, dessa forma no ambiente de prestação de serviços, a Gestão da Qualidade centra-se basicamente na interação com o usuário.

2.2 Gestão de Processos

A utilização do conceito de processo nas empresas provavelmente tem a sua origem na tentativa de aplicar no ambiente de escritório as técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial (GONÇALVES, 1990). O conceito de gestão de processos em uma organização que presta serviços mostra-se necessário, porém para entender esse conceito vale destacar algumas definições sobre o que é processo.

Para Werkena (1995), um processo é um conjunto de causas cujo objetivo é produzir um efeito observável, o produto do processo. Corroborando com esse pensamento, Hammer e Champy (1994) expõem que processo é um grupo de atividades realizadas em uma seqüência lógica que tem como objetivo produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

A gestão de processos consiste em aperfeiçoar os processos já existentes na organização que se relaciona diretamente quando o serviço é executado. Para Ritzman (2008, apud MELO 2009), o gerenciamento de processos compreende a seleção dos insumos, das operações, dos fluxos de trabalho e dos métodos que transformam insumos em resultados. Nesse contexto, a gestão de processos busca estabelecer qual a melhor forma de se moldar o processo para se obter uma diminuição nos custos e no retrabalho na execução do serviço.

Para Santos (2008 apud Campos 2012, p. 07):

“Uma administração orientada por processos permite a seus colaboradores uma melhor visualização do que o cliente necessita e de como a organização está atuando para atendê-lo, à medida que mostram claramente os problemas, os gargalos e ineficiências que em uma organização tradicional seriam mais difíceis de identificar”.

A gestão de processos também é vista sob o ponto de vista da qualidade com o conjunto de normas regulamentadoras que pode ser vista na ISO (International Organization for Standardization) 9000 com ênfase especial na gestão por processos, onde a sua abordagem de processo é uma abordagem sistêmica para gestão segundo mostra Figura 1.

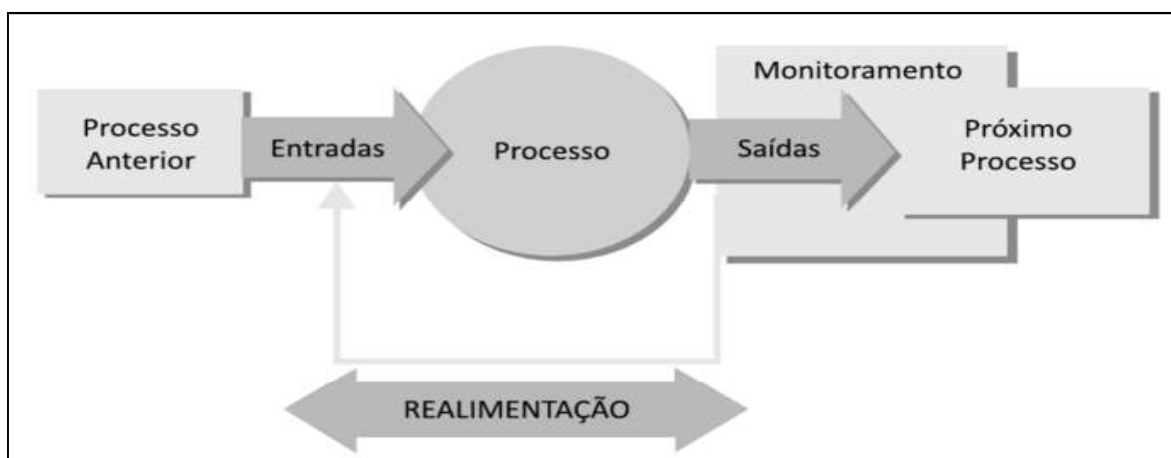


FIGURA1: Esquema de um processo conforme a ISO 9000:2000
Fonte: PALADINI (2012).

Considerando demonstração clássica da Figura 1, Carpinetti (2010, p.36), traz sabiamente a definição de processo como uma atividade ou grupo de atividades que transformam uma ou mais entradas (input) em uma ou mais saídas (output), agregando valor à entrada e utilizando-se de recursos organizacionais. Logo, um processo caracteriza-se por entradas e saídas, atividades e relacionamentos ou fluxos, de material e/ou informação.

Já a ISO 9000 define processo como o conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos em produtos. Afirmar que:

“Para as organizações funcionarem de forma eficaz, elas devem identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. Frequentemente a saída de um processo resultará diretamente na entrada do processo seguinte, e a identificação sistêmica e a gestão dos processos empregados na organização e, particularmente, as interações entre tais processos são conhecidos como abordagem de processos” (PALADINI; CARVALHO 2012).

Nesse contexto, os escritórios de advocacia precisam buscar um controle e uma melhor gestão de processos, e ter uma visão sistêmica de como funciona todo o fluxo e perceber que determinado processo tem a sua especificidade. Paladini (2012, p.218) diz que a gestão do processo é um procedimento para avaliação contínua, análise e avanço do desempenho dos processos que exercem impactos no que tange o serviço prestado aos clientes.

A satisfação como consequência do bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, ele tem que ser a razão maior da existência de uma empresa, pois quando satisfeito é mais do que um simples cliente ou consumidor: é um parceiro comercial e advogado que defende a empresa e faz propaganda para amigos e familiares (KOTLER, 1998).

2.3 Padronização de Processos

A padronização de processos pode ser vista para as empresas como uma forma de ter o controle de suas atividades. Campos (1992) classifica como a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa e afirma que esse gerenciamento deve ser participativo, criando condições para que cada empregado possa assumir suas próprias responsabilidades. A padronização de um processo investiga como pode ser realizada a diminuição efetivamente das perdas, pois a padronização deseja o máximo na performance das atividades, ao contrário a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e falhas (CANTIDIO, 2012).

O ato de padronizar os processos encontrados em Escritórios de Advocacia que tem um contencioso de massa, auxilia no controle dos prazos dos judiciais evitando o retrabalho por parte de outras equipes envolvidas, assim como o desperdício de tempo, gastos desnecessários e o aumento significativo no desempenho. A necessidade e importância da padronização dos processos para produção de produtos e serviços e do próprio trabalho tem sido enfatizada para assegurar a qualidade dos produtos e serviços através da documentação do fluxo de trabalho, publicando os padrões de trabalho e trabalhando de acordo com os padrões (KONDO, 2000).

O mesmo autor ainda corrobora sobre a dificuldade encontrada na implantação da padronização dos serviços que são:

- Não é explicado aos funcionários o objetivo da sua tarefa. Eles são, simplesmente, coagidos a seguir o procedimento documentado de trabalho.
- A falsa impressão de que a padronização inibe e impede a criatividade dos funcionários.

As dificuldades encontradas nesse processo de implantação fazem com que os colaboradores, voltados para o desenvolvimento de um produto ou serviços não incidam por um treinamento adequado e fique inibido ao escolher o método adequado de realizar o estabelecido. Para acabar com esses e muitos outros problemas que podem surgir durante a implementação da padronização, é necessário estabelecer um plano de implementação consistente (CAMPOS 1992).

Portanto, sem padrões, o aprimoramento é muito limitado, pois as ações sempre retrocederão a um estado desordenado, sem controle e haverá simplesmente trabalho de enxugar o gelo (problemas) a ser realizado (TURRIONI et al (2002)).

Os autores, ainda, afirmam que “objetivo da padronização é justamente esse, o de definir a melhor forma de realizar uma atividade, em consenso com todos os colaboradores que a executam, de forma a atingir o resultado esperado (previsibilidade), com qualidade e com o menor custo.”

2.4 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é uma das tarefas mais importantes que pertence a gestão de processos, pois permite que sejam descobertas com detalhe e mais especificamente as operações que fazem parte da execução de um serviço, permitindo que a empresa conheça o setor que realiza o serviço as variações que podem ocorrer no fluxo do processo, com a matéria-prima, mão de obra provocando ajustes no fluxo que com o passar do tempo, chegam a alterar o processo original. Johnston e Clark (2002) visualizam que a técnica do mapeamento de processos proporciona uma visão e um entendimento comum dos processos da organização por todos os envolvidos. Tal técnica consiste em colocar num gráfico o processo do serviço para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada esses processos. Logo, Campos (2012) define mapeamento de processos como,

“uma etapa estratégica do Gerenciamento de Processos que através da utilização de uma metodologia específica os processos são identificados, priorizados e documentados, como forma de preparação para a padronização dos processos, permitindo-se o estabelecimento posterior de itens de controle e a implementação de melhorias nas atividades desenvolvidas, com ganhos no atendimento aos clientes destes processos.”

Entretanto, conforme afirma Cury (2012), para o entendimento de um processo é necessário identificar o modo como as atividades e serviços são realizadas em todos os setores da empresa. Essa identificação deve ser realizada com as pessoas diretamente envolvidas na realização do trabalho. Ficando assim, a representação do processo deve ser desenhada desde seu início até a sua conclusão, quando ocorre a entrega do serviço ao cliente externo, e quando o cliente for interno, desde a origem de um novo processo.

Para Paladini (2008), para se realizar um mapeamento dos processos de forma correta é necessário que seja realizado um levantamento das atividades no local de trabalho e que as

peessoas envolvidas sejam entrevistadas, onde na primeira fase de um mapeamento busca-se definir as fronteiras do processo, início e o fim, chamada de FEPSC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente) que pode ser aplicado a todos os tipos de trabalho seja repetitivo ou único.

Já Salgado et al, (2013, p.5), alegam que existem algumas técnicas para representação das atividades de um processo. Dentre os instrumentos citados na literatura, os fluxogramas são os mais utilizados. Nesse mesmo raciocínio, D'Ascensão (2001, p.110) enfoca que “fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho”.

Então, o mapeamento de processo traz benefícios para a empresa que busca implementar uma vez que, seu principal objetivo é buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar o desempenho do negócio (CAMPOS, 2012). Nesse contexto a padronização agrega valor interno a empresa, mostrando identificando os responsáveis por um serviço específico conseguindo verificar quanto de recursos e insumos são necessários para abarcar determinada demanda, que vem a influenciar na qualidade do serviço.

2.5 Escritório de Advocacia e fluxo de Processos

A denominação Escritório de Advocacia ou Sociedade de advogados conforme Lei Nº 8.906, capítulo IV de 4 julho de 1994, pode ser entendida com base nos, artigos:

“Art. 15. Os advogados podem reunir-se em sociedade simples de prestação de serviços de advocacia ou constituir sociedade unipessoal de advocacia, na forma disciplinada nesta Lei e no regulamento geral.

§ 1º A sociedade de advogados e a sociedade unipessoal de advocacia adquirem personalidade jurídica com o registro aprovado dos seus atos constitutivos no Conselho Seccional da OAB em cuja base territorial tiver sede.

Art. 16. Não são admitidas a registro nem podem funcionar todas as espécies de sociedades de advogados que apresentem forma ou características de sociedade empresária, que adotem denominação de fantasia, que realizem atividades estranhas à advocacia, que incluam como sócio ou titular de sociedade unipessoal de advocacia pessoa não inscrita como advogado ou totalmente proibida de advogar.

Art. 17. Além da sociedade, o sócio e o titular da sociedade individual de advocacia respondem subsidiária e ilimitadamente pelos danos causados aos clientes por ação ou omissão no exercício da advocacia, sem prejuízo da responsabilidade disciplinar em que possam incorrer.

Os escritórios de advocacia que trabalham com o contencioso de massa contêm normalmente um quadro de advogados, estagiários e um departamento administrativo, onde a coesão entre as equipes se torna peça fundamental para ter uma prestação de serviços com qualidade. Para tratar de um contencioso de massa, onde o escritório é contratado para uma quantidade grande de processos, cerca de 200 mil processos, de diversos clientes, tornando inviável o tratamento desses processos no país como o Brasil que tem mais de 5 mil municípios segundo IBGE esses municípios são ligados a comarcas, fóruns, culturas, costumes e até o tramite do judiciário tem a sua peculiaridade. Normalmente o trabalho do contencioso de massa envolve todo o país, esses escritórios buscam terceirizar os seus serviços com os chamados “correspondentes”.

Os chamados “correspondentes” são advogados ou escritórios de advocacia que são contratados para realizar serviços jurídicos, audiências, diligências e demais atos, onde é ajustado um contrato por ato realizado ou fixo mensal. Nesse contexto que vamos estudar o setor de Gestão de Correspondentes de um escritório de advocacia que é considerado o segundo escritório no Brasil em abrangência segundo a revista *Análise Advocacia* em 2015, esse setor que tem gastos exorbitantes que é responsável pela contratação de correspondentes em todo o Brasil.

2.6 Conclusão do Capítulo

Na presente seção buscou definir o mapeamento de processos, padronização dos processos, a gestão de processos e a qualidade como forma de buscar uma melhor compreensão e importância, para melhorar a qualidade dos serviços em um escritório de advocacia, evidenciando as definições e como a sua aplicação traz benefícios para a empresa.

As principais nuances de um escritório que trabalha com o contencioso de massa devem buscar nos princípios e ferramentas da administração agregar valor ao serviço prestado e também maximizar o seu desempenho tanto financeiro como estrutural. As empresas devem procurar estabelecer padrões de Qualidade, de Processos para almejar suas metas e objetivos. Ou seja, buscou-se, através da literatura disponível, embasar todo tema e dar suporte aos Capítulos IV e V desde Documento Monográfico.

Capítulo III - Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

“Para todas as coisas, há uma estação e existe um tempo para cada propósito sob os céus.”
Eclesiastes 3-1

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados sobre a padronização de processos e gerenciamento de rotinas como mecanismo de controle de gastos e maximização de tempos em uma Unidade de Prestação de Serviços. A partir da necessidade de execução do Trabalho de Conclusão de Curso, com objetivo de expor os caminhos a serem vencidos no levantamento dos dados do estudo, bem como das convenientes características reveladas no trabalho, apresentam os itens posteriores com a intenção de responder o problema da pesquisa e expor o achado do caso.

3.1. Quanto aos Fins e Meios

Uma pesquisa para ser desenvolvida se faz necessário a contribuição de métodos dentro da metodologia de pesquisa. Para Andrade (2003, p.129) “metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Estes métodos são assinalados por um agrupamento de etapas utilizados na verificação de fatos.

Quanto aos fins da pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, visando levantar implicações, percepções, expectativas das pessoas que serão entrevistadas, sobre e como se processa o desenvolvimento dos serviços no setor estudado.

A pesquisa para Gil (2004) pode ser definida como o processo formal e sistêmico, com o objetivo de descobrir respostas, de caráter descritivo, pois busca descrever e explicar os problemas, fatos ou fenômenos, observando e fazendo relações, conexões, considerando o controle e influência que o ambiente exerce sobre eles, baseada em um julgamento que os problemas e as práticas podem ser entendidos e melhorados, sendo realizados de forma planejada com a descrição das suas características, propriedades, causas e consequências. Já Michel (2015) expõe que o

caráter exploratório visa o esclarecimento de ideias, assim como o desenvolvimento de métodos que possam esclarecer a melhoria nos processos.

Quanto aos meios, elegeu-se o levantamento bibliográfico sobre o tema, através de pesquisas em periódicos e revistas de administração, para identificar e ter informações e subsídios para elaboração dos objetivos e referencial teórico; realizou-se, também, pesquisa documental através de relatórios obtidos na empresa de como é feito o controle das atividades entrevista com as pessoas do setor, tornando uma pesquisa qualitativa de análise de conteúdo.

3.2 Ambiente de investigação

O ambiente de investigação escolhido foi um Escritório de Advocacia, denominado R, que tem a sua sede na capital do Estado do Ceará/Brasil, e filiais distribuídas em algumas capitais brasileira. Com mais de 14 anos de atuação no mercado, como na capital da Paraíba, João Pessoa/PB, que será laboratório a ser estudado, Setor Gestão de Correspondente. A escolha da empresa se deu pelo fato da acessibilidade e das mudanças que estão acontecendo no âmbito da mesma em termos estruturais e de controle de custos, controle administrativo, otimização do serviço e otimização do tempo.

3.2.1 Sujeitos de Pesquisa

A pesquisa foi realizada, como exposto no Item anterior, em um Escritório, que fica localizado na cidade de João Pessoa/PB. De acordo com Vergara (2008) os sujeitos da pesquisa “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. Corroborando também com a afirmação supracitada, Acevedo e Nohora (2007) informa que os sujeitos do estudo “São indivíduos que serão entrevistados ou observados”. O setor de gestão de correspondente do escritório R é composto pelos seguintes funcionários de acordo com o Quadro 2.

QUANTIDADE	CARGO
8	Assistente Administrativo
1	Coordenador

Quadro 2: Funcionários setor de Gestão de correspondente.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como sujeitos os funcionários do setor de gestão de correspondente do Escritório R, sendo essas as “fontes de informação primárias” para a verificação da pesquisa.

3.3 Estratégias e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados se deu por meio de um questionário semiestruturado. Foi realizado com a presença do pesquisador junto com o setor entrevistado, com os participantes do setor investigado. Nesse questionário combinaram-se perguntas subjetivas e objetivas, sendo que o pesquisador oportunamente discorreu sobre o assunto proposto. O pesquisador seguiu com um conjunto de questões previamente deliberadas, onde esse tipo de questionamento é muito utilizado quando se anseia balizar o volume das informações, conseguindo assim um direcionamento para o tema previsto, interferindo a fim de que os objetivos sejam obtidos. A pesquisa bibliográfica, “fonte de informação secundária” foi organizada com materiais das Bibliotecas Central e Setorial da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), e também retiradas da internet.

O setor investigado, como era o fluxo do setor, como está no momento, descrição dos serviços, subdivisões do setor e quais as principais dificuldades encontradas.

3.4 Tratamento dos Dados

De acordo com Vergara (2006), os dados podem ser tratados através da abordagem quantitativa e qualitativa. No tratamento quantitativo, utilizam-se procedimentos estatísticos. Já no tratamento qualitativo, utilizou-se métodos através de resultados contextuais, contingenciais, específicos de uma unidade, um momento histórico, um fato.

No presente estudo, investigou-se com pretensão de atingir os objetivos definidos para identificar os processos que fazem parte do setor, mapeando as atividades e analisar a sugestão dos colaboradores para melhorias do fluxo que acontece no setor, no intuito de determinar se a padronização e o gerenciamento da rotina de trabalho podem aprimorar no desempenho do setor. Conforme expõe Michel (2015), o estudo de caso permite uma investigação das características

significantes de eventos vivenciados, tais como: processos organizacionais e administrativos, mudança em geral.

Logo, utilizou-se de abordagem qualitativa por possuir uma melhor compreensão da complexidade do problema, analisando as variáveis para poder envolver e caracterizar os processos, apresentando contribuições, criação e formação de opiniões dos entrevistados, comportando uma profundidade, de como é o funcionamento do setor e as soluções apresentadas. Para Minayo (1999), a pesquisa qualitativa agrega várias definições, motivos, pretensões, crenças, valores e atitudes.

3.5 Conclusão da seção

Com a intenção de alcançar os objetivos estabelecidos, utilizou-se as informações necessárias para que se fosse feito uma investigação pertinente e galgar a resolução do problema e o alcance dos objetivos que o presente estudo se prontificou. Assim, mostra-se a importância dos métodos usados para se atingir os resultados, pois os mesmos são adequados para obtenção e ordenamento da dados e informações, levando em conta todo o material a ser coletado, bem como a utilização dos principais meios de coleta de dados, colocando-o como o norteador do caminho a ser percorrido e os formatos para se chegar a solução (Michel,2015).

Nesse Capítulo é possível verificar as informações sobre o delineamento da pesquisa, apontando como os dados foram analisados e associados com a teoria dos autores citados no Capítulo anterior; um processo que tem como objetivo conseguir responder se, a padronização dos processos e o gerenciamento da rotina de trabalho pode ajudar a empresa melhorar processos, controlar gastos e maximizar tempo.

Capítulo IV - Resultados da Investigação

“Querer não é poder. Quem pôde, quis antes de poder só depois de poder. Quem quer nunca há-de poder, porque se perde em querer”.

Fernando Pessoa

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse Capítulo será exposta uma breve descrição do ambiente da pesquisa e foram expostos os dados adquiridos em consonância com a pesquisa proposta e discutidos os resultados, considerando os objetivos escolhidos.

4.1 Caracterização do ambiente da pesquisa

Para execução do questionário, optou-se por um Setor de escritórios de advocacia que atua em todo o território nacional, atendendo os principais bancos e empresas do Brasil, o setor tem como competência a contratação de advogados ou escritórios parceiros para atuar como representante dos clientes em atos jurídicos e administrativos. O escritório atua em diversas áreas do Direito como a Administrativa, ambiental, Bancário e financeiro, Eleitoral, Transporte, Tributário, Seguros, Trabalhistas, Empresarial, Consumidor e outras áreas atendendo o pleito específico de seus clientes. Com atuação de mais de 14 anos no mercado, conta com cerca de 400 colaboradores, estes consistem em funcionários e advogados associados, atuando em todo o Brasil com sede em Fortaleza e Bases em João Pessoa, Recife, Natal, Teresina, São Luís, Salvador, Brasília e Goiânia. O setor foi subdividido nas seguintes tarefas conforme Figura 2.

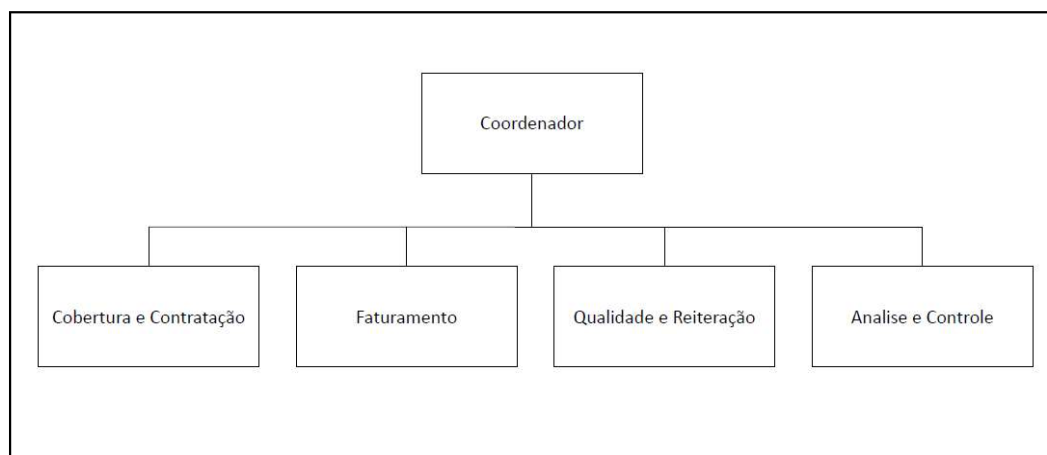


FIGURA2: Setor de Gestão correspondente do escritório R
Fonte: Pesquisa Direta, (2017).

4.2 Apresentação dos dados e dos resultados

Relata-se a partir deste item os resultados obtidos com a aplicação do questionário no setor da empresa citada anteriormente. A ferramenta utilizada para coletar os dados foi respondida apenas pelas pessoas que atuam no setor Gestão de correspondente do escritório R, que tem atribuições diferentes, porém tem conhecimentos de todas as áreas que foi dividido em quatro tarefas, sendo elas denominadas e definidas a seguir:

- **Cobertura e Contratação:** identificar novos parceiros, construindo um ambiente que atenda o máximo de situações que atendam nossas necessidades dentro dos nossos parâmetros, focados onde temos audiências e diligências de forma constante, prever as necessidades futuras, identificando comarcas não cobertas.
- **Faturamento:** formalização de pagamento dos correspondentes, recebimento dos serviços prestados para análise, apuração dos valores a pagar, auditoria, verificação e negociação.
- **Qualidade e Reiteração:** cobrar ato ou documentação que está onerando o cumprimento dos prazos, feedback de advogados sobre serviço prestado pelos parceiros, Qualificação e gestão do relacionamento com os parceiros.
- **Análise e Controle:** geração de controles e relatórios, preparação de indicadores e análises para qualificação, negociação e renegociação de contratos.

Logo, com base no setor investigado e suas divisões de tarefas foi pesquisado, sobre a padronização de processos e rotinas em um departamento de um escritório de advocacia, mostrando como isso pode ajudar a empresa a melhorar o fluxo dos processos, controlar gastos e otimizar o tempo. Os colaboradores que compõem o setor que são 8 (oito); conjuntamente com o coordenador demonstraram a sua visão e conhecimento sobre o assunto abordado. Foi citado um pequeno relato sobre o tema, o que os principais autores abordavam sobre gestão de processos, mapeamento, qualidade, após foram aplicados os questionários com uma explicação sobre o objetivo desta pesquisa, foi tratado sobre a segurança e a discricção dos resultados obtidos individualmente.

Em seguida, para estruturação desse Caso, são apresentados os resultados do questionário, resultando da teoria abordada anteriormente, para correlacionar com as informações coletadas a definição dos autores sobre a padronização de processos e rotinas em um departamento de um escritório, segue, graficamente, a síntese das informações/dados transmitidos pelos entrevistados.

Como primeiro dado de investigação, optou-se pela temporalidade de Escritório e na prática com a rotina e o fluxo dos processos, ou seja, os dados do Gráfico 1 apresenta como a equipe está dividida em relação a tempo de empresa pode influenciar na percepção de uma rotina e o fluxo de processos.

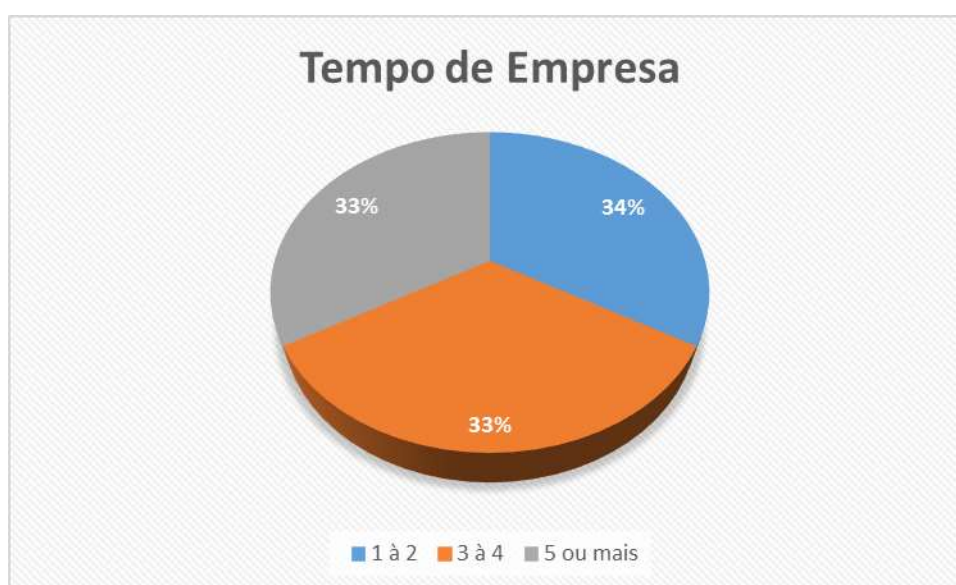


GRÁFICO 1: Tempo de Empresa
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Com base nos dados do Gráfico 1, foi possível perceber que as pessoas que compõem o setor 34% atuam na empresa a mais de 5 anos, 33% trabalham entre 1 a 2 e também 33% entre 3 a 4 anos. O tempo de empresa é um diferencial para que os colaboradores possam opinar e sugerir assertivamente e conseguir mentalizar e operacionalizar como o escritório pode agregar a sua rotina de trabalho e ter um ganho na padronização. A experiência faz com que o colaborador tenha uma visão mais sistêmica da empresa e deixe de entender o escritório apenas como setor e comece a desenvolver um pensamento mais sistemático do todo. Pode-se, ainda, dizer que o tempo de empresa, traz ao funcionário um conhecimento profundo de como se pode maximizar o tempo e ganhar na padronização das atividades desenvolvidas.

Como segundo dado de investigação, optou-se por avaliar a Tarefa com maior dificuldade. Foi elencado as tarefas pertinentes ao setor, que são as atividades desenvolvidas pelo mesmo, isto é, o Gráfico 2 apresenta a atividade com maior grau de dificuldade, apontando os motivos e a influência que a mesma causa no controle dos processos, padronização e gastos na prestação do serviço.



GRÁFICO 2: Tarefa com dificuldade
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Os dados do Gráfico 2 demonstram que a tarefa com maior dificuldade foi a de análise e controle com 56%. Essa tarefa é responsável pela geração de controles e relatórios, preparação de indicadores e análises para qualificação, negociação e renegociação de contratos. Ainda, se torna a

mais árdua, pois ela engloba todas as outras tarefas do setor e todas as movimentações de contratação por parte de todo o escritório. A segunda foi a de Qualidade e Reiteração, que é atividade de cobrar ato ou documentação que está onerando o cumprimento dos prazos, *feedback* de advogados sobre serviço prestado pelos parceiros, qualificação e gestão do relacionamento com os parceiros. Assim como a tarefa de controle e análise, essa atividade conglomera o todo do escritório, enfatizando que o alto volume de serviços solicitados por todo o escritório. Já a terceira com 11%, foi a de Cobertura e Contratação o Faturamento, que não foi visto como uma tarefa que apresente maiores dificuldades.

O departamento funciona como um todo, passando todo o fluxo de contratação, comunicação e qualificação, centralizado no setor. Em observações pode-se verificar que a maioria informou que a questão da análise e controle são tarefas primordiais, pois existe um ponto cego no número de serviços executados por parte da contratação, que por se tratar de um volume grande de solicitações, e se torna inexecutável ser controlado pelo setor responsável por gerir correspondentes, refletindo direto na qualidade do serviço prestado, negociação e previsibilidade da demanda.

Como afirma Juran (1992), estudioso da administração, sem a medição do que se é realizado é impossível controlar e garantir que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo cumpridos. Nessa mesma linha de pensamento, Drucker (2002) afirma que todos os processos de trabalho devem ter seus controles e que o que será controlado é o processo de trabalho e não o trabalhador.

Já para Robbins (2000), que corrobora enfaticamente com a função de mensuração, expõe que o controle para a rotina e acompanhamento sistematizado é o monitoramento das atividades, garantindo que as mesmas estão ocorrendo/ocorrerão de acordo com o planejado, sendo esse o primeiro passo para medir a interface planejado/realizado e direcionar, quando necessário, para correções e aperfeiçoamentos.

Como próxima informação a ser analisada, optou-se por indagar se existe uma Padronização das atividades pertinentes ao setor; ou seja, o Gráfico 3 apresenta na visão dos colaboradores do setor se as atividades são padronizadas e como essa padronização influencia diretamente no fluxo de processos e rotina de trabalho.



GRÁFICO 3: Padronização das Atividades
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

De acordo com a interpretação do Gráfico 3, pode-se afirmar que 89% das pessoas dizem que o setor tem as suas atividades padronizadas e seus processos são definidos e o que existe realmente é um desconhecimento por parte de outros setores do escritório de como acionar o setor de gestão de correspondente.

Alguns autores, como por exemplo, Campos (2004), relatam que a padronização é por muitas vezes difícil de ser entendida por demais setores, se não for repassado um treinamento adequado. A padronização tem como objetivo mostrar a melhor forma de realizar uma atividade. Foi observado que o setor tem uma padronização já determinada, interna e externamente. A primeira é algo tácito ao setor, que conforme observado não foi descrito; já a segunda, por informações coletadas foi descrito, conforme segue Quadro 3, porém devido alta rotatividade e orientação por parte de colaboradores, vai ficando esquecida, pois a mesma foi criada para orientar os colaboradores novos a forma correta de realizar o contato com o departamento.

As dificuldades encontradas para se implantar uma padronização fazem com que os colaboradores, voltados para o desenvolvimento de uma atividade, não tenham um treinamento adequado e fique inibido ao escolher o método adequado de realizar o estabelecido, é necessário estabelecer um plano de implementação consistente (CAMPOS 2004).

Como acionar os Correspondentes

A rede de **correspondentes fixos** está disponível às equipes e podem ser acionadas diretamente, sem a necessidade de intermediação da Equipe Correspondente.

ATENÇÃO: A planilha de correspondentes fixos, que está disponível para todos na Rede O, deverá ser fechada todos os dias após o encerramento de suas atividades.

PROCEDIMENTO PARA SOLICITAÇÃO DE DILIGÊNCIAS/AUDIÊNCIAS.

I - DILIGÊNCIAS: Diante da necessidade de solicitação de uma CÓPIA, PROTOCOLO, GUIA DE RECURSO ou QUALQUER OUTRA DILIGÊNCIA, o solicitante (advogado ou estagiário) deverá proceder da seguinte forma:

PASSO 1: IDENTIFICAÇÃO DA COMARCA EM QUE SERÁ REALIZADA A DILIGÊNCIA:

- 1.1** - Acesse a Planilha Geral de Correspondentes disponibilizada na “**Rede O**” (O:\CONSULTA_GERAL_CORRESPONDENTES) e procure a comarca na qual será realizada a diligência;
- 1.2** - Se você localizar a comarca na Planilha, isso significa que quem atende aquela localidade é um **Correspondente FIXO** ou uma **BASE RMS**;
- 1.3** - Caso a comarca desejada não esteja listada na planilha, isso significa que **não há um correspondente fixo** ou base naquela região, devendo a equipe de GESTÃO DE CORRESPONDENTES ser acionada para realizar contratação por ato.

PASSO 2: ENVIO DA SOLICITAÇÃO PARA O CORRESPONDENTE/BASE:

- 2.1** - Comarcas atendidas por Base:
 - 2.1.1** - Envie a solicitação de **diligência** diretamente para a base indicada na planilha, onde constam as chaves de e-mail que devem ser copiadas.
 - 2.1.2** - Se a **diligência** não for cumprida em até 48 (quarenta e oito) horas da solicitação, entre em contato diretamente com os responsáveis pela base respectiva.
- 2.2** - Comarcas atendidas por CORRESPONDENTE FIXO:
 - 2.2.1** - Envie a solicitação de **diligência** diretamente para o correspondente encontrado na Planilha, com cópia para a chave de e-mails da equipe faturamento.
 - 2.2.2** - Se a **diligência** não for cumprida em até 48 (quarenta e oito) horas da solicitação, sinalize a equipe de Reiteração da Gestão de Correspondentes.

QUADRO 3: Modelo de Procedimento Operacional Padrão de Como acionar os Correspondentes
Fonte: Escritório “R” (2017).”

O Quadro 3, Modelo de Procedimento Operacional Padrão, demonstra como pode ser realizada a comunicação entre as Equipes do escritório com setor de Gestão de Correspondente. As equipes não têm uma visão clara da atuação do departamento. Então foi desenvolvida pelo setor uma forma de retirar essa informação tácita e expor de forma explícita para os outros

departamentos do escritório esse modelo de procedimento operacional padrão, para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento é tácito quando tem maior carga subjetiva, visto que deriva das experiências vividas por cada indivíduo. No que diz respeito ao conhecimento explícito é codificado, formalizado ou padronizado como manuais, artigos, livros, ou seja, é mensurável e mais racional.

Portanto, com a Padronização poderá ser evitado um retrocesso nas ações, facilitará e evitará o retrabalho. O objetivo da padronização é exatamente esse, definir a melhor forma de executar uma atividade, em conformidade com todos os colaboradores da empresa, atingindo o objetivo almejado, com eficácia e com menor custo (SUZAKI, 1987 *apud* TURRIONI et al (2002)).

A próxima informação a ser analisada, elegeu-se por indagar se existe um Mapeamento das atividades pertinentes ao setor; ou seja, o Gráfico 4 apresenta na visão dos colaboradores do setor se existe um Mapeamento das Atividades e como esse Mapeamento pode ser visto pelo setor e como ele pode influenciar diretamente na padronização das atividades.

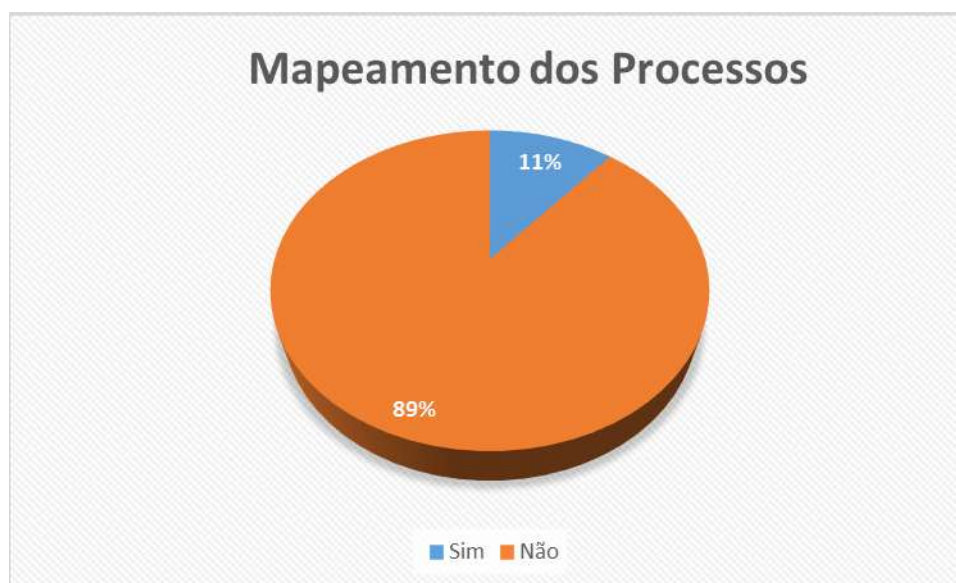
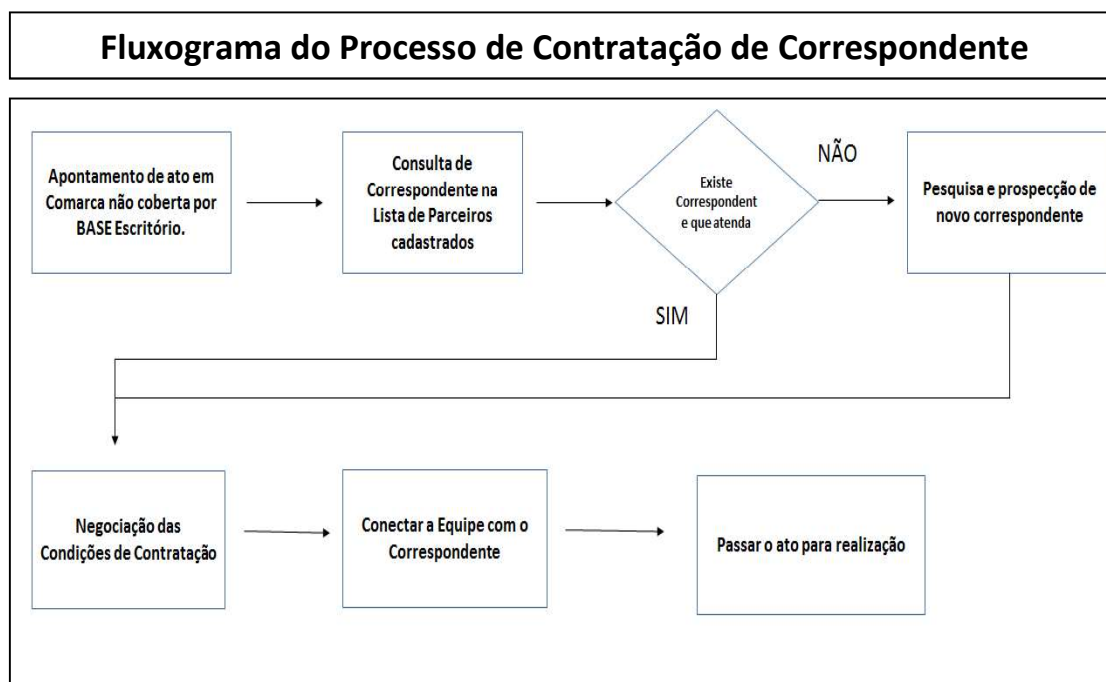


GRÁFICO 4: Mapeamento dos Processos
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

De acordo com interpretação dos dados do Gráfico 4, pode-se afirmar que 89% dos colaboradores que compõem o setor afirmaram que não existe um mapeamento dos processos do setor. Embora que no Gráfico 3, os entrevistados, em um total de 89%, afirmem que suas atividades são padronizadas, conforme observado o departamento possui sim atividades padronizadas já determinadas internamente; contudo esse conhecimento é tácito, para auxiliar com as tratativas de

comunicação com os outros setores foi desenvolvido pelo próprio departamento um modelo de procedimento operacional padrão para que fosse divulgado em todos os setores, facilitando o treinamento e orientações passadas aos novos colaboradores. Entretanto, no setor as tratativas internas, assim como treinamento de novos colaboradores é passada de forma tácita. O Mapeamento das atividades do setor nunca foi realizado, como também não existe nenhuma informação implícita as atividades inerentes ao setor; ou seja, as atividades do setor são repassadas de forma tácita, não havendo nenhum tipo de manual ou portfólio escrito, a principal dificuldade relatada pelos colaboradores é a demanda do volume de trabalho e que ajuda de uma consultoria ou o desenvolvimento de um *software* específico poderiam auxiliar no Mapeamento. Visto que para os entrevistados o mapeamento dos processos é importante para a definição de responsabilidades, pois as Equipes do escritório não possuem uma visão clara da atuação do departamento, que são envolvidos e responsabilizados comumente por questões fora de seu escopo de atuação estabelecido.

No Quadro 4, apresentaremos um fluxograma desenvolvido junto com os entrevistados, por meio de observações, na tentativa de extrair um mapeamento das atividades pertinentes ao setor; ou seja, o fluxograma do processo de contratação, pode auxiliar no processo de desenvolvimento de um mapeamento e no gerenciamento das rotinas.



Quadro 4: Fluxograma do Processo de Contratação de Correspondente
Fonte: Pesquisa Direta (2017).

Esse fluxo de processos é como funciona a operação quando uma equipe do escritório resolve acionar a equipe para a realização de algum ato, iniciando quando se recebe um prazo de um cliente em determinada comarca do Brasil onde o escritório não possui uma filial, é verificado primeiramente em uma lista se o mesmo já atua pelo escritório, caso sim negocia-se as condições para atuação como preço e tempo de entrega e repassado posteriormente para Equipe passar o ato para realização, caso não exista parceiro que não atenda determinada comarca é realizado um prospecção para se contratar um novo parceiro é realizado uma negociação e condições da contratação, para após isso informar a Equipe quem será o responsável por realizar a demanda e que o mesmo está de acordo com as condições propostas. Segundo Campos (2004) a primeira forma para se realizar a padronização é por meio da formalização de um fluxograma. O Segundo passo é o desenvolvimento de um Procedimento Operacional Padrão para cada atividade, onde os novos funcionários poderão ser treinados de acordo com estes procedimentos.

Capítulo V - Conclusões da Pesquisa e recomendações para trabalho futuros

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação”.

Peter Drucker

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção tem como objetivo apresentar as considerações conclusivas, com base nos capítulos anteriores. Logo, a presente seção apresenta apenas um resumo destas principais considerações, apontando também as sugestões finais decorrentes da execução deste estudo.

5.1 Conclusões

Após análise e interpretação dos dados e informações contidas, é possível afirmar que o setor estudado possui atividades que envolvem todas as áreas do escritório, porém essas atividades estão interligadas e em contato direto com todos os departamentos do escritório. A Padronização dos processos e o Gerenciamento das Rotinas podem ajudar a melhorar os processos existentes, pois ficou claro que os colaboradores que atuam no setor de Gestão do correspondente realizam todas as atividades de forma padronizadas, existindo também uma rotina determinada, pois os mesmos têm o conhecimento tácito das atividades desenvolvidas devido ao tempo de empresa, mas afirmam, em sua grande maioria, o desconhecimento de um mapeamento dos processos existentes no departamento.

Ficou claro, também, a existência de uma divisão de tarefas e que a considerada mais crítica seria a de Análise e controle, essa tarefa é responsável pela geração de controles e relatórios, preparação de indicadores e análises para qualificação, negociação e renegociação de contratos, que a maior dificuldade relatada é de como controlar e analisar os dados pertinentes ao concretizado pois existe um “ponto cego” no número de serviços executados por parte da contratação, que por se tratar de um volume grande de solicitações se torna inexecutável ser controlado pelo setor responsável por gerir correspondentes, refletindo direto na qualidade do serviço prestado, negociação e previsibilidade da demanda, afetando diretamente o controle de gastos.

A pesquisa apresentou, ainda, que existe uma Padronização dos Processos no departamento, porém a única formalizada implicitamente foi um modelo de procedimento operacional criado de como acionar o setor. Ficou claro que os procedimentos no departamento ainda não foram formalizados, para servirem de treinamento ou até para criação de um manual a ser divulgado para os outros departamentos do escritório. Na pesquisa foi visto também que não existe um mapeamento dos processos pertinentes ao setor, sendo esse importante para se entender como é que desenvolve cada atividade pertinente ao setor.

Os colaboradores sugeriram que fosse realizado a contratação de uma consultoria especializada em Mapeamento de Processos, e a criação de software para auxiliar no controle da gestão dos gastos do departamento, sendo o enfatizado a importância do setor para o escritório, podendo essa consultoria se estender a mapear os fluxos do Escritório e verificar as falhas os gargalos, retrabalhos, gastos desnecessários que o setor percebe na rotina e a falha na comunicação com os outros departamentos que por inúmeras vezes não querem alterar o seu modo de operacionalizar, a criação de um manual específico para o departamento demonstrando atividades pertinentes, procedimentos padrões e a rotina do trabalho.

Então, a padronização dos processos e o gerenciamento da rotina de trabalho podem ajudar as empresas, a controlar gastos e maximizar o tempo, permitindo que através de um Mapeamento dos Processos não fiquem inerentes apenas a um setor específico e seja realizado na empresa como um todo admitindo que seja descoberta com detalhes e mais especificamente, as rotinas que fazem parte do setor, permitindo maior conhecimento das variações existentes no fluxo de processo, para se implementar uma padronização no sentido de auxiliar no controle das informações, evitar o retrabalho por parte de outras equipe envolvidas, bem como maximizar o tempo, aumentando o desempenho e assegurando a qualidade do serviço prestado, promulgando os padrões existentes e realizando as atividades de forma padronizada.

5.2 Sugestões e recomendações

De acordo com todas as informações e resultados obtidos, recomenda aos diretores do escritório e supervisor do setor, realizar uma Padronização de Processos para um melhor gerenciamento das rotinas, como também um Mapeamento dos processos do setor.

Assim sendo, recomenda-se aos responsáveis a contratação de uma consultoria, para realizar as atividades de mapeamento e padronização, para formalizar a estrutura já existente no setor, detalhar os processos e formalizar por meio de procedimentos operacionais padrão ou manuais, buscar um meio de automatizar as atividades e evitar retrabalho, com o desenvolvimento de um sistema apropriado que consiga medir os números de atividades realizadas para ter um controle dos numerários que estão sendo gastos e colocar metas para redução dos mesmos.

Então, preparar o setor para suportar o crescimento do escritório, assim como garantir a qualidade dos serviços prestados perante os clientes, eliminando os riscos e gargalos.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia R., NOHARA, Jouliana J. **Monografia no curso de administração**: Guia completo de conteúdo e forma. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. volume 1 – 5. Ed. – São Paulo: Atlas 2011.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total – padronização de empresas**. Fundação Chistiano Ottoni, 4a. Edição, Belo Horizonte, 1992.
- CAMPOS, Vítor Leite de; **Implantação de um Projeto de Mapeamento de Processos para Melhoria da Qualidade em uma Instituição de Ensino Superior Pública**. Revista Tékhne ε Lógos, Botucatu, SP, v.3, n.1, março. 2012.
- CANTIDIO, Sandro. **Padronização do Processo**. Disponível no site: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizacao-do-processo>, acesso em 18 jun. 2017.
- CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Gestão da Qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, MARLY MONTEIRO; PALADINI, EDSON PACHECO. **Gestão da Qualidade - Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier:ABEPRO, 2012.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 7. Ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas 2012.
- Davenport, T. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Características do trabalho no ambiente do escritório**. Trabalho apresentado no Expomicro, São Paulo, julho de 1990.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- JOHNSTON, R. e CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.
- JUNIOR, Isnard Marshall; et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- JURAN, J. M.; **Planejamento para a Qualidade**; 2ª Ed. São Paulo: Pioneira. 1992.
- KONDO, Yoshio. **Innovation versus standardization**. The TQM Magazine, Volume 12, No. 1, pp. 6-10, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (1986). **Administração – conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra.

MELO, Cristiane Ferreira de. **A Utilização das Ferramentas da Qualidade nos Processos Organizacionais em Um Escritório de Contabilidade da Cidade de Natal/RN**. 2009. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração Geral) Faculdade Câmara Cascudo Natal – RN.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3ª edição. Atlas, 09/2015.

MINAYO, M. C. S. (Org.). (2001). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes. Nova Fronteira, 1999;

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2.ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

Pavani Junior, O.; Scucuglia, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

QUINTELLA, H., J. OLIVEIRA. **Uso de indicadores de desempenho nas empresas brasileiras como um sistema de gestão integrado, Tendências do Trabalho**, num 294, fev. 1999, pgs 24 – 27, Rio de Janeiro, SUMA ECONÔMICA, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURRIONI, João Batista et al. **Padronização em serviços: Três casos de Hotéis no estado de São Paulo**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba – PR. 2002.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WERKEMA, M. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração
Curso de Administração



PESQUISA DE CAMPO

Este “questionário de pesquisa” faz parte do processo de elaboração do Trabalho Monográfico exigido pelo Curso de Bacharelado em Administração, para obtenção do título de Bacharel em Administração. Assim sendo, gostaríamos de solicitar aos Senhores(as) Pesquisados(as) o comprometimento e a fidedignidade nas respostas, haja vista que, o trabalho final sobre a **GESTÃO DE PROCESSOS, a Padronização dos Processos e o Gerenciamento das Rotinas de trabalho podem ajudar as empresas a melhorar processos, controlar gastos e otimizar o tempo**, culminará com a veracidade transmitida por Vossa Senhoria.

O pesquisador, em nome do DA/CCSA/UFPB, agradece.

Rodrigo Lima

E-mail: rodrigo.limaadmufpb@gmail.com / fone: (83) 98884-6552

Questionário

1 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

() 1 à 2 () 3 a 4 () 5 ou mais.

4 – Qual a principal dificuldade que você conhece do setor?

() Cobertura e Contratação () Faturamento () Qualidade e Reiteração () Análise e Controle

5 – O setor desempenha uma atividade padronizada com processos definidos?

() Sim () Não

6– Existe no setor um mapeamento dos processos?

() Sim () Não

Descreva:
