

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**Manuela Rösing Agostini**

**DA ADMINISTRAÇÃO LEGAL AO *BUSINESS PROCESS  
MANAGEMENT*: O MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE  
NEGÓCIO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

**Caxias do Sul**

**2010**

**Manuela Rösing Agostini**

**DA ADMINISTRAÇÃO LEGAL AO *BUSINESS PROCESS*  
*MANAGEMENT*: O MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE  
NEGÓCIO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Avaliação designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Carlos Alberto Costa, Ph.D.

**Caxias do Sul**

**2010**

**Manuela Rösing Agostini**

**DA ADMINISTRAÇÃO LEGAL AO *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*: O MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca de Avaliação designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Conceito Final: \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan – Universidade de Caxias do Sul (UCS)

---

Profa. Dra. Maria Emília Camargo – Universidade de Caxias do Sul (UCS)

---

Prof. Dr. Cláudio José Müller – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Ao mais sublime de todos os sentimentos: o amor incondicional da minha família. A luz e a paz que conduzem nossa passagem.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Ivandro Roberto Polidoro; à Professora Karina Rebello; à Professora Elisa Helena Goldoni e ao Professor Gustavo Rocha, por suas contribuições acadêmicas e profissionais, pela gentileza e disponibilidade de auxílio.

Ao Professor Carlos Alberto Costa, pelos ensinamentos e orientação, por acreditar no meu projeto desde o início.

À Professora Maria Emília Camargo, pelas contribuições acadêmicas que sempre me conduziram durante o Mestrado. Agradeço, essencialmente, ao carinho, ao auxílio e à preocupação.

À querida Sabrina, por seu apoio e ajuda, pelo colo e aconchego. Por ensinar, todos os dias, que viver é o mais belo.

Agradeço, em especial:

Aos meus pais, Ana Paula e André Luiz, por me ensinarem a ser feliz e amar incondicionalmente. Amo muito vocês.

Ao Vini, pelo amor, companheirismo, incentivo e ajuda. Te amo por acreditar que ao teu lado sempre há um final feliz e que a construção de uma família é fruto de cada gota de amor, de cada palavra, de cada gesto, de cada novo amanhecer.

## **EPÍGRAFE**

A vida inventa! A gente principia as coisas, no não saber por que, e desde aí perde o poder de continuação, porque a vida é mutirão de todos, todos remexida e temperada.

*João Guimarães Rosa*

## RESUMO

Esse trabalho aborda a Administração Legal como uma ferramenta capaz de orientar e conduzir as organizações prestadoras de serviços jurídicos rumo à inovação e à competitividade, em conjunto com a aplicação da metodologia *Business Process Management* (BPM) como opção alternativa na busca pela vantagem competitiva sustentável. Alinhando essas duas abordagens, a Administração Legal e o BPM, o objetivo deste trabalho é identificar os principais processos de negócio que compõem a estrutura de um escritório de advocacia. Uma pesquisa de natureza qualitativo-exploratória e quantitativo-descritiva foi realizada, sendo as estratégias metodológicas desenvolvidas em três fases. A primeira fase de coleta de dados envolve a identificação dos critérios e fundamentos terminológicos do contexto analisado, por meio da aplicação de três entrevistas individuais semi-estruturadas. Após a identificação do mapa das dimensões terminológicas, parte-se para a segunda fase da coleta de dados, a aplicação de um questionário estruturado, o qual foi aplicado nos escritórios certificados com a norma ISO 9001 no Brasil. Por meio da estatística descritiva foram identificados os principais processos de negócio que compõem a estrutura dos escritórios de advocacia, bem como seus processos de apoio. Os processos foram agrupados em quatro categorias para os processos principais e em seis categorias para os processos de apoio.

**Palavras-chave:** *Business Process Management*. Administração Legal. Escritórios de Advocacia.

## ABSTRACT

This work uses the Legal Administration, as a tool to guide and lead the legal services organizations toward to innovation and competitiveness, along with *Business Process Management* (BPM) methodology as an option for sustainable competitive advantage. Based on the application of both approaches together, i.e. Legal Administration and BPM, the aim of this research is to identify main business processes that make up the structure of a law firm. A qualitative-exploratory and quantitative-descriptive nature research was realized based on three main phases. The first phase involves identifying criteria and terminological basis within the context analyzed based on the application of three individual semi-structured interviews. After the identification of the terminology dimensions map, the second phase was the application of a structured questionnaire, which was applied on nine Law Firms, certified on ISO 9001, in Brazil. Based on descriptive statistics the main business processes that define the organizational structure of law firms, as well as their supporting processes were identified. The main business process were grouped in four categories and the support business processes were grouped in six categories.

**Keywords:** Business Process Management. Legal Administration. Law Firms.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz dos processos de serviços.....	24
Figura 2 - Macrofluxo do processo .....	39
Figura 3 - Modelo de Estrutura de Trabalho para Classificação de Processos APQC.....	41
Figura 4 - Os estágios da evolução para a organização por processos .....	44
Figura 5 - Combinação de BPM.....	48
Figura 6 - Pirâmide do BPM .....	49
Figura 7 - Ciclo de vida BPM.....	52
Figura 8 - <i>Framework</i> de um projeto BPM .....	53
Figura 9 - Ciclo de vida de um processo .....	55
Figura 10 - BPMN: objetos de fluxo .....	57
Figura 11 - BPMN: objetos de conexão .....	57
Figura 12 - BPMN: <i>swimlanes</i> .....	58
Figura 13 - BPMN: artefatos .....	58
Figura 14 - Sequência metodológica da pesquisa.....	61
Figura 15 - Fase preliminar - Estado da arte .....	62
Figura 16 - Distribuição geográfica dos escritórios de advocacia certificados com a ISO 9001 .....	64
Figura 17 - Constructo dos objetivos.....	66
Figura 18 - Mapa das dimensões terminológicas .....	68
Figura 19 - Descrição da média e desvio-padrão do grau de importância dos objetivos que levaram o escritório a adotar o gerenciamento de processos de negócio, Brasil, 2010 (n=7)..	75
Figura 20 - Descrição da média do grau de importância dos processos principais, Brasil, 2010 (n=7). .....	78

Figura 21 - Descrição da média do grau de importância dos processos de apoio, Brasil, 2010 (n=7). .....	81
Figura 22 - Descrição da média e desvio-padrão da reação das partes interessadas após a obtenção da ISO 9001, Brasil, 2010 (n=7). .....	81
Figura 23 - Forma genérica de estruturação dos processos principais .....	83
Figura 24 - Forma genérica de estruturação dos processos de apoio .....	84
Figura 25 - Macroprocesso dos escritórios de advocacia .....	86
Figura 26 - Processo de captação de clientes .....	87
Figura 27 - Processo de cadastro de clientes .....	88
Figura 28 - Processo 1ª peça processual .....	89
Figura 29 - Processo de Acompanhamento Processual .....	90
Figura 30 - Processo de Encerramento processual .....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

*ABPMP: Association of Business Process Management Professionals*

*ANBPL: Action Notation Business Process Language*

*APQC: American Productivity and Quality Control*

*BPD: Business Process Diagram*

*BPI: Business Process Improvement*

*BPM: Business Process Management*

*BPM: Business Process Modeling*

*BPMS: Business Process Management Suites*

*BPMS: Business Process Management Systems*

*BPMN: Business Process Modeling Notation*

*BPR: Business Process Reengineering*

*CRM: Customer Relationship Management*

*ERP: Enterprise Resource Planning*

*OMG: Object Management Group*

*PCF: Process Classification Framework*

*TQM: Total Quality Management*

*UML: Unified Modeling Language*

*WFM: Workflow Management*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>16</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Administração legal: a visão empresarial nos escritórios de advocacia</b> .....	<b>19</b>
2.1.1 A prestação de serviços jurídicos .....	19
2.1.2 Administração legal .....	26
<b>2.2 Estratégia organizacional e arquitetura de processos</b> .....	<b>32</b>
2.2.1 Estratégia organizacional.....	32
2.2.2 Arquitetura de processos .....	37
<b>2.3 Business Process Management (BPM)</b> .....	<b>45</b>
2.3.1 Histórico e definições .....	46
2.3.2 Ciclos do Business Process Management.....	51
2.3.3 Business Process Modeling Notation (BPMN) .....	55
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>59</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa</b> .....	<b>59</b>
<b>3.2 Sequência metodológica da pesquisa</b> .....	<b>60</b>
3.2.1 Fase preliminar – Estado da arte.....	60
3.2.2 1ª Fase – Qualitativo-exploratória .....	62
3.2.3 2ª Fase – Quantitativo-descritiva.....	63
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1 Resultados da 1ª fase: qualitativo-exploratória</b> .....	<b>67</b>
<b>4.2 Resultados da 2ª fase: quantitativo-descritiva</b> .....	<b>74</b>
<b>4.3 Sugestão de mapeamento de processos para escritórios de advocacia</b> .....	<b>85</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>92</b>
<b>5.1 Considerações teóricas</b> .....	<b>92</b>
<b>5.2 Limitações da pesquisa</b> .....	<b>96</b>
<b>5.3 Recomendações para pesquisas futuras</b> .....	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>98</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>107</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações passam atualmente por mudanças significativas em seus cenários de gestão em virtude de constantes mutações na economia, no mercado, nas tecnologias e das novas exigências de clientes e colaboradores. Essas inovadoras forças induzem as empresas a assumirem uma nova postura, dotada de eficiência, eficácia e efetividade, a fim de se munirem de diferenciais que as levem a obter vantagens competitivas sustentáveis.

Ao encontro disso, Nadler (1993) apresenta as forças que contribuem para que as mudanças nas organizações estejam cada vez mais rápidas e constantes, as quais são: a transformação tecnológica acelerada, a competição cada vez mais acirrada, o excesso de oferta em bases mundiais, a globalização, a competição econômica e as crescentes expectativas dos clientes.

No mesmo sentido, McCormack (2000) aduz que as organizações de hoje e de amanhã são confrontadas diariamente com uma enorme concorrência global, com clientes exigentes e que apresentam rápida mudança de desejos, com a redução do tempo de resposta, a diminuição do ciclo de vida dos produtos e empregados cada vez mais exigentes. Logo, a resposta a todas essas mudanças está na capacidade das empresas de se tornarem mais rápidas, flexíveis, participativas e centradas nos clientes, na concorrência, na sua equipe, no tempo e nos processos.

Porter (1992) reitera que a capacidade que as empresas devem possuir está na implementação contínua de mudanças para garantir vantagens competitivas que criem e mantenham valor para seus clientes, buscando sempre um desempenho sustentável. Além disso, ressalta o autor que a capacidade de coordenação e otimização dos vários sistemas interdependentes que estão ligados à cadeia de valor da empresa é que acarretará a diferenciação, garantindo, assim, a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional.

Essas abordagens se referem, genericamente, a toda e qualquer organização. No entanto, esta atém-se a uma espécie de prestação de serviço amplamente conhecida, mas pouco estudada pela ciência da administração, qual seja, a advocacia. Para tanto, torna-se necessário analisar este ambiente peculiar, que possui características próprias e diferenciadas das empresas usualmente pesquisadas.

A advocacia no Brasil, sobretudo nas últimas duas décadas, vem sofrendo profundas mudanças no que tange à estruturação das novas necessidades da sociedade. Novos desafios e mudanças estão obrigando os escritórios de advocacia a provocar significativas alterações em

seus panoramas de gestão. Nesse sentido, as organizações advocatícias, que atuavam antigamente com modelos de gestão indefinidos ou inexistentes num mercado amplo e confortável, agora necessitam repensar suas atitudes.

As mudanças dizem respeito ao número significativo de novos advogados que se inserem no mercado de trabalho todos os anos. Tal índice pode ser constatado a partir da metade da década de 1990, quando se iniciou o crescimento exacerbado de instituições de ensino superior e, conseqüentemente, da autorização do funcionamento de novos cursos de direito, que hoje totalizam 1.078, ofertando 223.278 vagas anuais (ZANINI, 2008).

Indubitavelmente, a maioria dos profissionais da área advocatícia não está acostumada, nem teve qualquer preparação técnica nesse sentido nos bancos acadêmicos, com ferramentas para gerir um escritório (BORCK, 2008). Logo, torna-se imprescindível que os advogados e suas organizações desenvolvam competências e uma capacidade de gestão cada vez maior a fim de responder a essas novas demandas.

Assim, o gerenciamento de um escritório de advocacia tornou-se uma atividade cada vez mais complexa, tornando imprescindível que sejam concebidos na condição de organização empresarial. Ao encontro disso, Selem (2009) referenda que os escritórios de advocacia têm procurado, cada vez mais, inserir-se no mundo da gestão moderna, visando encontrar formas mais eficazes para desenvolver suas capacidades competitivas, melhorando a prestação dos serviços jurídicos, atendendo às necessidades de seus clientes, criando um excelente ambiente de trabalho para, enfim, obter maior lucratividade.

Para isso é indispensável definir de um modelo de gestão e utilizar ferramentas gerenciais que auxiliem no estabelecimento de estratégias de atuação e aprimoramento, visando à qualidade nos serviços prestados, seja no âmbito administrativo, seja no das relações jurisdicionais com os clientes.

Diante disso, esta pesquisa possui como tema as práticas da Administração Legal e do *Business Process Management* como perspectivas para a gestão de escritórios de advocacia, em especial por meio da proposição de uma forma genérica de estruturação de processos de negócio para a gestão das organizações prestadoras de serviços jurídicos.

A fim de elucidar as temáticas propostas, inicia-se com a Administração Legal, que nasce como um ramo autônomo da ciência da Administração, trazendo para as empresas prestadoras de serviços jurídicos a organização e a administração profissional. Este novo ramo vem sendo estudado por diferentes grupos institucionais, tanto no Brasil, tais como o Grupo de Excelência em Administração Legal do Conselho Regional de Administração do Estado de São Paulo e o CEAE – Centro de Estudos em Administração de Escritórios; como nos

Estados Unidos, pela ALA – *Association of Legal Administrators*. Diante disso, Selem (2007a) alerta que o administrador legal é quem contribui nos processos e procedimentos gerenciais, garantindo que o escritório opere com máxima eficiência e qualidade.

Dessa forma, a Administração Legal traz para a realidade jurídica métodos, ferramentas e modelos de gestão. E na busca pela vantagem competitiva sustentável, os escritórios, assim como as demais organizações, convergem para o pensamento estratégico. No entanto, essa pesquisa analisará a estratégia somente do ponto de vista das implicações e relacionamentos com a gestão por processos, uma vez que esta é a limitação que se impõe a esta temática.

Assim, verifica-se que a estratégia relaciona-se com processos no que tange ao melhor entendimento do funcionamento da organização, bem como em atuar com eficiência nos recursos e eficácia nos resultados (FPNQ, 2003). Para Alvarenga Netto (2004, p. 37), “a gestão por macroprocessos tanto pode ser decorrência de uma estratégia estabelecida, quanto uma indutora de uma estratégia para aumentar a competitividade”. Portanto, nota-se que não há como mencionar gestão por processos sem analisar a estratégia da organização, a qual pode ocorrer antes ou depois do mapeamento dos processos de negócio.

Diante disso, Davenport (1994) infere que a estrutura hierárquica das organizações é apenas uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, ao passo que a estrutura de processos é uma visão dinâmica pela qual a organização produz valor, e essa nova estrutura é um meio fundamental para a implementação de estratégias de redução de custos, otimização da velocidade e satisfação do cliente, o que a torna uma excelente fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Assim, processos de negócio devem ser compreendidos como um conjunto de um ou mais procedimentos ou atividades relacionadas, as quais, coletivamente, realizam os objetivos do negócio inseridos no contexto da estrutura organizacional (WFMC, 1999). É pela execução de seus processos de negócio que as organizações alcançam seus objetivos estratégicos.

E para “identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização” (ABPMP, 2008, p. 22), é que se utiliza a metodologia do *Business Process Management*.

Dessa maneira, a utilização das práticas da Administração Legal, por meio da metodologia do BPM, visa contribuir para a consolidação de uma nova concepção de escritório de advocacia, que sustenta a compreensão destes como organizações prestadoras de

serviços jurídicos. Com base nesses fundamentos teóricos, a fim de atingir o problema e os objetivos de pesquisa, este trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

Na sequência deste primeiro capítulo são apresentados o problema de pesquisa, com sua contextualização e delimitação, os objetivos que esta dissertação se propõe a investigar e a sua justificativa, que permeia os âmbitos social e científico. No capítulo 2 são abordados os fundamentos teóricos desta pesquisa, por meio da apresentação da revisão bibliográfica. Divide-se este capítulo em três grandes temas, iniciando pela conceituação e delimitação da Administração Legal como uma visão empresarial nos escritórios de advocacia. Após são revisados os fundamentos da estratégia organizacional e da arquitetura de processos para, por fim, abordar o *Business Process Management*, seu histórico, definições e notação.

No capítulo 3 apresenta-se a estrutura metodológica da pesquisa, por meio da descrição dos métodos utilizados, bem como da sequência metodológica, com a explicitação de cada uma das etapas das fases qualitativa e quantitativa do estudo. O capítulo 4 expõe os resultados dos dados coletados, com suas análises e interpretações. Finalmente, no capítulo 5 apresentam-se as conclusões finais de pesquisa, em que são abordadas as considerações teóricas, suas limitações e recomendações para novos estudos.

O item a seguir trará a descrição do problema de pesquisa com o intuito de formular os objetivos concernentes ao estudo.

## **1.1 Problema de pesquisa**

A prestação de serviços advocatícios insere-se num contexto organizacional em constante vulnerabilidade e turbulência, no qual as mudanças de cenários acarretam a necessidade da busca contínua por novas formas de sobrevivência e manutenção no mercado. Para que os escritórios se tornem aptos a competir nessa nova realidade faz-se necessária a análise de novas ferramentas e métodos de gestão.

Seguindo os ensinamentos de Selltiz, Wrightsman e Cook (1987), para deixar o problema de pesquisa mais concreto e explícito deve-se traduzi-lo em uma indagação. Assim, o questionamento central deste estudo, considerando as práticas de *Business Process Management* – BPM e da Administração Legal, é: *quais são os principais processos de negócio que compõem a estrutura de um escritório de advocacia?*

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar os principais processos de negócio que compõem a estrutura de um escritório de advocacia sob a ótica do *Business Process Management* (BPM) e da Administração Legal.

### 1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo deste trabalho está acompanhado dos objetivos específicos abaixo citados:

- a) Identificar critérios e fundamentos terminológicos da Administração Legal e da Gestão por Processos para o contexto dos escritórios de advocacia;
- b) Identificar os objetivos dos escritórios de advocacia que adotam o gerenciamento dos processos de negócio;
- c) Identificar, na gestão por processos, quais são os processos principais na estrutura dos escritórios de advocacia;
- d) Identificar, na gestão por processos, quais são os processos de apoio na estrutura dos escritórios de advocacia;
- e) Sugerir um modelo de mapeamento de processos de negócio de um escritório de advocacia.

## 1.3 Justificativa

Conforme alusão anterior, o setor jurídico está passando por uma fase de expansão extraordinária, vinculada às adaptações às mudanças de mercado, originadas, principalmente na metade da década de 1990, com as privatizações de empresas estatais e o aumento do número de empresas estrangeiras interessadas em investir no país (PERFIL DOS ADVOGADOS, 2006).

O resultado dessa expansão, segundo Lemos (2008), é que, atualmente, os escritórios de advocacia tendem a funcionar como empresas que atuam num mercado extremamente

competitivo e globalizado. Ao encontro disso, existe no mercado jurídico brasileiro, segundo dados da OAB (2009), 636.702 advogados inscritos no órgão de classe. Além disso, ressaltase que os escritórios de advocacia compõem um setor importante para a economia brasileira, uma vez que o faturamento das cem maiores bancas de advogados do país chega a 2,4 bilhões de reais ao ano (PERFIL DOS ADVOGADOS, 2006).

Assim, a atividade advocatícia durante muito tempo esteve limitada à prestação de serviços jurídicos sem que houvesse, para tanto, qualquer estrutura capaz de dimensionar aspectos relevantes relacionados ao gerenciamento dos escritórios de advocacia. Diante disso, surge a figura do Administrador Legal, um profissional capacitado e dotado de habilidades que possibilitam o desenvolvimento de uma nova concepção de escritório de advocacia, o qual passa a ser concebido como uma organização prestadora de serviços jurídicos.

Nesse sentido, a pesquisa justifica-se por razões de ordem social e científica. No que tange à questão social, acredita-se que a advocacia é um dos caminhos a serem trilhados para a garantia de uma sociedade mais justa, igualitária e zelosa por seus direitos e garantias fundamentais. E com a otimização dos aspectos gerenciais dos escritórios infere-se que os caminhos para o alcance da justiça estejam mais próximos das necessidades sociais.

Na seara científica, podem-se aduzir quatro fundamentos. O primeiro deles é a interdisciplinaridade entre as ciências da Administração e do Direito, que permite uma nova visão sobre o conhecimento, procurando novas formas de pensar a realidade, conciliando “qualquer forma de combinação entre duas ou mais disciplinas com vista à compreensão de um objecto a partir da confluência de pontos de vista diferentes e tendo como objectivo final a elaboração de uma síntese relativamente ao objecto comum” (PONBO; LEVY; GUIMARÃES, 1994, p. 13).

Outro fundamento científico para essa pesquisa, diante do exposto acima, encontra-se na contribuição da concepção de Administração Legal como um novo e autônomo ramo da ciência da administração, proporcionando, assim, sua consolidação e sistematização diante das demais áreas.

Como terceiro fundamento salienta-se que este estudo se apresenta como uma pesquisa teórica e prática da metodologia do *Business Process Management*, o qual auxilia as organizações na identificação, mapeamento e melhoria estratégica de seus processos, a fim de gerar vantagens competitivas. A Oracle, principal empresa fornecedora de *software* para gerenciamento de informações, desenvolveu em 2008 um relatório com as tendências de adoção do BPM no mundo. Nesse relatório consta que o BPM tem crescido rapidamente ao longo dos últimos anos, pois consegue unir estratégias de negócios e tecnologias como uma

ferramenta capaz de alcançar objetivos organizacionais comuns. Além disso, constata-se que o futuro promete um crescimento ainda mais expressivo para os produtos de BPM, com uma perspectiva de crescimento de quase dez vezes nos próximos anos, e, apesar da crise do mercado americano, as projeções indicam um crescimento do mercado de 500US\$ milhões este ano para quase 6 bilhões até 2011 (ORACLE, 2008).

O último e quarto fundamento científico refere-se ao desenvolvimento de uma forma genérica de estruturação de processos de negócio para escritórios de advocacia. Essa proposta visa unificar os processos existentes nessa especificidade de prestação de serviço. Tal unificação leva em consideração a cultura dos escritórios de advocacia, que desde seu surgimento da profissão no país possuem uma forma similar de organização interna, resumindo-se ao atendimento de clientes, elaboração de petições e recebimento de honorários. Contudo, diante do que a Administração Legal propõe para a advocacia contemporânea, a rotina dos escritórios transita para as organizações prestadoras de serviços dotadas de sistema de gestão e gerenciamento de processos de negócio.

Resta evidente, portanto, que a ciência da Administração possui espaço consolidado na rotina gestacional dos escritórios de advocacia e se viabiliza por meio da contextualização e aplicabilidade das ferramentas de gestão, em especial da metodologia do *Business Process Management*.

No próximo capítulo serão descritos os aportes teóricos que fundamentam esta pesquisa. O capítulo foi estruturado a fim de fornecer uma compreensão, por meio da revisão teórica, dos principais temas que envolvem o objeto de estudo. Para isso, os principais temas tratados estão apresentados na seguinte sequência: Administração Legal, Estratégia Organizacional e Arquitetura de Processos e *Business Process Management* – BPM.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura será composta de três seções principais, das quais a primeira aborda a Administração Legal e as especificidades do panorama de gestão empresarial dentro de um escritório de advocacia; a segunda traz as definições acerca das estratégias organizacionais e da arquitetura de processos, como uma preliminar para a terceira seção, que aborda o BPM – *Business Process Management*, desde uma concepção mais genérica até a metodologia e notação a serem adotadas neste estudo.

### 2.1 Administração legal: a visão empresarial nos escritórios de advocacia

Esta abordagem inicial refere-se ao contexto do ambiente organizacional investigado, desde suas características essenciais até sua consolidação como uma organização prestadora de serviços jurídicos, na qual passa a ser assistida pela ciência da administração, por meio da sistematização de ferramentas e metodologias adaptadas ao mundo jurídico, especificamente aos escritórios de advocacia.

#### 2.1.1 A prestação de serviços jurídicos

Desde os primórdios da evolução da civilização humana, as relações sociais pautam-se por uma complexidade antagônica constituída de cooperação e conflito. À medida que os grupos de indivíduos se desenvolvem e se modernizam no que tange à organização cooperativa e social, tais relações implicam litígios de diversas espécies, os quais passam a demandar o surgimento de sistemas de solução de conflitos. No âmago de tais circunstâncias históricas, surgiram a atividade da advocacia e a profissão do advogado, com a finalidade de assistir os indivíduos na busca da solução para tais conflitos.

Assim, para que se possa compreender as concepções de advogado e de advocacia trazidas pela história, evidencia-se na etimologia desses vocábulos a sua razão de ser. Etimologicamente, a palavra “advogado” deriva do latim *advocatus*, que significa o indivíduo assistente daquele que foi chamado à justiça. Por sua vez a advocacia, oriunda do latim *advocatio*, significa, a assistência e a consulta judiciária a outrem (AGUIAR, 1999).

De acordo com Langaro (1996), citando o doutrinador Affonso Dionysio, os advogados são profissionais devidamente habilitados, que, por possuírem conhecimento do direito, da legislação e da jurisprudência, aconselham as partes litigantes e sustentam seus direitos em juízo, alegando de fato e de direito tudo quanto convenha aos interesses de seus constituintes.

Nesse sentido, o exercício da advocacia é constituído de autonomia profissional, porém os resultados dessa atividade relacionam-se diretamente com outra estrutura autônoma, qual seja, a do Poder Judiciário. De acordo com Aguiar, com relação ao vínculo existente entre Poder Judiciário e advogados,

[...] o risco de seu trabalho [o do advogado] no Judiciário é o de tutelar interesses conjunturais, que mudam a partir de cada caso, e com isso dissolver sua ação na ausência de princípios e na carência de aprofundamento, que o tornam um técnico cotidiano da casualidade e um montador de pálidos enredos. Para o Judiciário conseguir mudar, a condição primeira é a mudança de atitude dos advogados, que se inicia pela defesa competente de princípios claros dentro de espaços nitidamente definidos (1999, p. 118).

Infere-se, portanto, que, historicamente, tal relação se propõe à interdependência de atividades, já que a supressão de uma estrutura implicaria a eliminação da outra. Todavia, a relação estabelecida entre o Poder Judiciário e os advogados brasileiros beira à fronteira entre a interdependência cooperativa e o conflito de culturas e interesses, constituindo este último aspecto mais um obstáculo para o exercício da profissão advocatícia.

Além da relação de conflito evidenciada no cotidiano da advocacia, o mundo contemporâneo encarregou-se de constituir outros óbices que acarretam o advento da crise da advocacia no século XXI, quais sejam, o congestionamento de mercado, a redução gradativa de honorários, a inserção de bancas de advocacia estrangeiras no mercado brasileiro, o crescimento da gestão profissional nos escritórios, as constantes inovações tecnológicas, a escassez de teses jurídicas e de renovação teórico-intelectual e as percepções do cliente com relação ao preço e à qualidade dos serviços jurídicos prestados (BERTOZZI; SELEM, 2005).

Entretanto, a crise da advocacia brasileira possui ainda outras causas, como o número excessivo de profissionais ativos no mercado e a proliferação exacerbada de novas faculdades de direito. É preciso considerar, igualmente, a imagem significativamente desgastada do advogado, que, segundo a opinião pública, está associada a geração de problemas, não à prevenção ou solução de litígios (SELEM, 2007a).

Em nível estatístico, é perceptível a explosão demográfica da população de advogados atuando no mercado dos serviços jurídicos no Brasil. De acordo com números da Ordem dos Advogados do Brasil (2009), o país dispõe de 636.702 advogados inscritos e em atividade. Esses números resultam diretamente do número de profissionais formados no país anualmente, pois segundo Bertozzi e Selem (2005, p. 15), “em 43 anos, o número de cursos de Direito existentes no Brasil praticamente duplicou: de 69 cursos em 1960, em 1997 esse número saltou para 270 [...]”<sup>1</sup>.

A partir de então, o número de faculdades de direito em funcionamento no país aumentou de maneira incessante. De acordo com dados da Comissão Nacional de Ensino Jurídico da OAB, transcritos na revista *Advogados Mercados & Negócios*, “chega a 1.078 o número de cursos de Direito em funcionamento no Brasil oferecendo anualmente cerca de 223.278 vagas para ingresso” (ZANINI, 2008, p. 13).

Embora a atividade advocatícia passe por um momento de significativa dificuldade no mercado profissional contemporâneo, restam outros elementos que constituem novas perspectivas ao futuro da profissão dos advogados. Tais perspectivas permeiam o campo da evolução da ciência do direito e, por conseguinte, da criação do que tem sido chamado de “novos direitos”, que decorrem de novas demandas, em razão da globalização, da inovação tecnológica e do novo estilo de vida da sociedade. De acordo com Schwenck, “os novos direitos objetivam assegurar a todos garantias antes não reconhecidas, dentro da indispensável convivência social, necessárias à sobrevivência da sociedade organizada”. Diante disso, pode-se verificar que esses direitos estão em formação contínua, com vistas a constituir regimes jurídicos autônomos (2009, p. 1-3).

Assim, a advocacia no Brasil passa por um momento que se confunde entre elementos positivos e negativos. Ao mesmo tempo que prospera com a perspectiva do aumento de demandas no mercado profissional, depara-se com diversos obstáculos que dificultam o exercício profissional, entre as quais a falta de uma organização administrativa para o contexto jurídico.

Com a finalidade de romper o paradigma da advocacia clássica em relação à organização dos escritórios, torna-se inevitável a evolução desse modelo para uma nova percepção da prestação de serviços jurídicos por organizações empresariais dessa natureza.

---

<sup>1</sup> Esse crescimento até o ano de 1997 pode-se atribuir à criação exacerbada de novas faculdades, em razão da promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei n.º 9.394/96, a qual definiu novos paradigmas para a educação superior privada, possibilitando a constituição de novas faculdades isoladas com regime de direito privado e finalidade lucrativa (CASTRO, 2004).

Resta evidente, portanto, que a advocacia contemporânea não comporta mais o padrão adotado por muitas décadas no Brasil, transitando para um perfil que se assemelha ao das organizações empresariais do mundo globalizado.

Com esse entendimento, Esequiel (2009, p. 1-2) corrobora que as sociedades de advogados apresentam características muito particulares, seja na ótica da sua administração, seja do seu posicionamento como negócio, ou mesmo da relação existente entre seus sócios e colaboradores. Afirma ainda que as sociedades de advogados têm se firmado cada vez mais.

como verdadeiras empresas **prestadoras de serviços jurídicos**. [...] e cada vez que um escritório busca apresentar-se como um **fornecedor de serviços jurídicos** é esperado que se apresente como profundo conhecedor de seu futuro cliente, com excelente entendimento do mercado onde ele está inserido e como alguém que tenha real proposta para agregar valor (grifo do autor).

Nesse sentido, conjectura-se que os escritórios de advocacia, embora se diferenciem por ser uma atividade peculiar em relação às demais, configuram-se como prestação de serviços jurídicos destinados a públicos-alvo distintos, cujas demandas são dotadas de especificidades, que são tratadas pelos advogados de acordo com as circunstâncias apresentadas por cada cliente.

Para Kotler, serviço “é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (2000, p. 448). De acordo com Sasser, Olsen e Wyckoff (1978), há uma distinção muito precisa entre bens e serviços: bens são objetos físicos tangíveis e que se constituem de maneira sólida com o passar do tempo, ao passo que os serviços são intangíveis e perecíveis, sendo processados ou utilizados simultaneamente, ou quase simultaneamente, à sua produção.

Nesse sentido, a avaliação da qualidade dos serviços prestados ocorre por meio da percepção do usuário a respeito dos pontos positivos e negativos em relação à organização e aos serviços por esta prestados. Para a avaliação da qualidade do serviço podem ser observadas cinco dimensões: credibilidade, agilidade, garantia, empatia e aspectos tangíveis (VEIGA; MOURA, 2003).

Um dos principais aspectos que devem ser observados pelas organizações para a conquista da confiabilidade e fidelização dos seus clientes é a prestação de serviços direcionados com base na compreensão das percepções do cliente, da transparência e da superação das expectativas do cliente, o que permitirá mantê-lo satisfeito (BERRY;

PARASURAMAN; ZEITHAML, 1994). Segundo Kotler e Keller (2006), os clientes ficam satisfeitos com o serviço quando suas expectativas são atingidas ou superadas, bem como recomendam o serviço aos indivíduos que compõem sua rede de relacionamento social.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988) foram os pioneiros em pesquisas sobre a qualidade dos serviços prestados, tendo desenvolvido em seu primeiro estudo, publicado em 1985, um modelo conceitual para captar critérios sobre a percepção da qualidade por meio da visão dos clientes. Entretanto, somente em 1988 desenvolveram um instrumento para mensurar essas percepções, qual seja, a escala SERVQUAL, que tinha como escopo medir as percepções do cliente sobre a qualidade dos serviços, agrupando-as em cinco componentes: confiabilidade/credibilidade, receptividade, garantia, empatia e tangibilidade.

Em estudo posterior, Cook e Thompson (2000) detalharam as dimensões da escala SERVQUAL por meio dos seguintes aspectos: **(a) confiabilidade/credibilidade**, habilidade de prestar o serviço com confiança e precisão; **(b) receptividade**, disponibilidade em ajudar o cliente, oferecendo um serviço com presteza e rapidez de resposta; **(c) garantia**, habilidade do funcionário em fornecer um serviço com cortesia e conhecimento, transmitindo segurança ao cliente; **(d) empatia**, presteza em ofertar ao cliente atenção individualizada; **(e) tangibilidade**, facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação (grifo do autor).

Para tanto, Heskett et al. (1994) atentam que na nova economia de serviços, além dos aspectos mencionados, deve-se ter como técnica a preocupação essencial com os clientes e com os colaboradores, uma vez que o sucesso do negócio está diretamente relacionado com os fatores que impulsionam a rentabilidade nesse novo paradigma de serviço: o investimento nas pessoas.

Diversos são os modos de classificação dos serviços adotados pelos mais diferentes pesquisadores. Entretanto, a classificação que aparece com grande frequência, e que aborda especificamente a espécie de serviço analisada, é a de Schmenner (1986), o qual criou a Matriz dos Processos de Serviços, a fim de relacionar as semelhanças e diferenças gerenciais entre as empresas prestadoras de serviços, dependendo do posicionamento destas no quadrante da referida matriz.

Dessa forma, Schmenner (1999) diferencia os serviços por meio de duas dimensões principais: no eixo horizontal, mede-se o grau de intensidade da mão de obra, definindo-o pela proporção entre o custo da mão de obra e o custo do capital; no eixo vertical, é mensurado o grau de interação e customização do cliente em relação ao serviço prestado, ou

seja, sua capacidade de intervir na produção deste serviço. Essa classificação pode ser analisada na Figura 1, que apresenta as quatro dimensões da matriz.

	Grau de interação e customização		
		Baixo	Alto
Grau de intensidade de mão-de-obra	Baixo	<b>Fábrica de serviços</b> - Companhias aéreas - Transportadoras - Hotéis - Centro de lazer e recreação	<b>Loja de serviços</b> - Hospitais - Funilaria e mecânica de automóveis - Outros serviços de reparos
	Alto	<b>Serviços de massa</b> - Varejo - Atacado - Escolas - Bancos	<b>Serviços profissionais</b> - Médicos - Advogados - Contadores - Arquitetos

Fonte: SCHMENNER, 1999.

Figura 1 - Matriz dos processos de serviços

Pode-se observar, assim, que os serviços jurídicos classificam-se no quadrante de serviços profissionais, possuindo elevados graus de intensidade de trabalho e de interação e customização. Depreende-se disso que os custos de trabalho na prestação dos serviços jurídicos são elevados em relação às suas necessidades de capital, visto que são significativamente intensos em relação a outros setores de serviços.

Além disso, os serviços jurídicos prestados pelas organizações possuem elevado nível de interação e customização, já que é indispensável o bom relacionamento com o cliente, de maneira próxima e com alto grau de confiabilidade entre profissional e cliente. Com o desenvolvimento da interação surge a customização dessas relações, possibilitando a prestação de um serviço jurídico personalizado, para o qual são demandados os conhecimentos altamente especializados dos profissionais da advocacia.

Assim, a execução dos serviços, denominada majoritariamente como “prestação de serviços”, quando realizada com o máximo de eficiência, estará constituída de todos os elementos supracitados, culminando na obtenção da máxima eficácia nos resultados objetivados preteritamente e produzindo, portanto, efeitos que determinam a fidelização e a satisfação dos clientes da organização prestadora de serviços jurídicos.

Entretanto, para que se viabilize a transição entre o modelo anterior e o que se propõe atualmente para o enfrentamento das adversidades do mercado da advocacia, é imprescindível pensar e agir de maneiras diferentes, constituindo uma tendência dotada de novas habilidades,

quais sejam, as de planejamento, organização, direção e controle, funções administrativas inerentes a qualquer organização empresarial (BERTOZZI; SELEM, 2005).

Nesse sentido, a qualidade nos serviços já é compreendida como uma ferramenta que busca consolidar o enfrentamento de adversidades na prestação dos serviços. Assim, por meio da busca do modelo padrão se estabelecem instrumentos nas boas práticas institucionais, em meio as quais a qualidade desempenha um papel essencial, sendo considerada um diferencial concorrente ou requisito para poder competir. Nesse contexto, a norma ISO 9001:2000 solidificou-se por ter sido a mais utilizada em nível mundial, estimulando o uso da padronização nos distintos níveis organizacionais (TRINDADE, 2004).

Ademais, é imprescindível considerar que, no princípio da década de 1990, apenas 10% das organizações atingiam excelência nos seus serviços, tendo se tornado indispensáveis a melhoria da qualidade e o atingimento da satisfação dos clientes. Foi nesse contexto que as organizações passaram a implementar os Sistemas de Garantia da Qualidade a partir do ISO 9001 e os Programas de Qualidade (CARVALHO; TOLEDO, 2000).

Segundo Fadel e Filho (2009), a qualidade dos serviços é diferenciada em razão das perspectivas e as percepções dos consumidores sobre determinado serviço. A entrada para garantir uma qualidade de serviço qualificada é alcançada quando as perspectivas dos consumidores ultrapassam suas esperas. Entretanto, não satisfaz apenas analisar a importância de se proverem serviços com excelente qualidade, é necessário que exista uma metodologia sucessiva de monitoramento das perspectivas dos clientes a respeito da qualidade do serviço, avaliar as agentes que causam descontentamento do cliente e adotar medidas para a melhoria da qualidade do serviço.

Para Fadel e Filho (2009, p. 10),

a diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços encontra-se na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. Cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade e, muitas vezes, esta diferença implica até mesmo “estado de espírito do cliente” no momento da prestação de serviço. As pessoas possuem diferentes padrões de qualidade em diferentes momentos de sua vida.

A qualidade em serviços foi definida por Albrecht (1992) como a habilidade do conhecimento ou de outro fator que apresente a satisfação de uma necessidade, em definir e resolver dificuldades ou prover benefícios.

As dimensões da qualidade em serviços podem ser mensuradas por meio de alguns aspectos, como a confiabilidade, que pode ser descrita como assegurar ao consumidor o comprometimento com o serviço prestado; a segurança que é um dos fatores que os consumidores procuram em seus fornecedores, pela qual o profissional transparece as informações e mantém laços de confiança. Por sua vez, os aspectos tangíveis são mensuráveis por meio da estrutura física que a empresa comporta, pelos equipamentos e recursos humanos, entre outros. Quanto à empatia, pode ser definida pela atenção especial fornecida ao cliente, ou seja, tratá-lo como se fosse único e importante (LAS CASAS, 1999).

Diante disso, surge uma nova tendência para a advocacia, capaz de aplicar nas organizações prestadoras de serviços jurídicos ferramentas da ciência da administração com vistas a vencer os óbices impostos pelo mercado advocatício. A essa tendência pode-se atribuir a denominação de “administração legal”, a qual será pormenorizada a seguir.

### 2.1.2 Administração legal

Durante muito tempo, a atividade advocatícia esteve limitada à prestação de serviços jurídicos, sem que houvesse, para tanto, qualquer estrutura capaz de dimensionar aspectos relevantes relacionados ao gerenciamento dos escritórios de advocacia, tais como a gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de *marketing*, entre outras. Portanto, a ausência de controle sobre os processos de gestão dos escritórios de advocacia constitui mais um obstáculo a ser enfrentado no cotidiano profissional.

Diante disso, surge a figura do administrador legal, um profissional capacitado e dotado de habilidades que possibilitam o desenvolvimento de uma nova concepção de escritório de advocacia, o qual passa a ser concebido como uma organização prestadora de serviços jurídicos. De acordo com Brissac (2009, p. 2),

foi a partir dos anos 90 que a advocacia se transformou em um negócio bastante lucrativo no Brasil. Os grandes escritórios passaram a se posicionar como empresas estruturadas, faturando alguns milhões de reais por mês, enquanto os pequenos e médios ganhavam autonomia e aumentavam seus lucros. Os advogados começaram a sentir que não era possível cuidar dos clientes e dos negócios jurídicos, ao mesmo tempo em que administravam os escritórios. Era preciso um profissional com formação e perfil de administrador para assumir a importante tarefa. Foi nessa fase que surgiram os primeiros administradores legais, profissão que vem crescendo atualmente.

Nesse mesmo sentido, Esequiel (2009) identifica que diversos escritórios de advocacia, de diferentes tamanhos, possuem hoje profissionais dedicados exclusivamente à sua administração. Assim, começa-se a criar um nicho específico na área da administração e surge o administrador legal, profissional com experiência administrativa que entende sobre o mercado e o ramo jurídico.

O administrador legal, ou *legal administrator*, constitui-se num profissional existente em diversos escritórios há mais de trinta anos nos Estados Unidos. No ano de 1971, naquele país, foi fundada a *Association of Legal Administrators* (ALA), que tinha como missão a melhora na qualidade da administração das organizações prestadoras de serviços jurídicos, bem como a promoção e o enaltecimento da competência e do profissionalismo dos administradores legais (BRISSAC, 2009).

Nos dias atuais, pode-se evidenciar a presença dessa associação em 27 países, com aproximadamente 9.500 membros associados, dos quais 94% estão concentrados no berço da administração legal: os Estados Unidos. No Brasil, a administração legal foi impulsionada pelo escritório Tozzini e Freire Teixeira e Silva Advogados, que no ano de 1989 contratou a administradora Anna Luiza do Amaral Boranga para assumir a função (BRISSAC, 2009).

Sob influência do pensamento norte-americano que concebeu os escritórios de advocacia como organizações empresariais, no ano de 2003 foi constituído no Brasil o Centro de Estudos de Administração de Escritórios de Advocacia (CEAE), com o escopo de prospectar a cultura da administração legal por meio da troca de experiências e do desenvolvimento e difusão das técnicas de gestão de serviços jurídicos adotadas na contemporaneidade (SELEM, 2007b).

Diante do aumento de demanda em busca de serviços jurídicos diferenciados, com o advento do crescimento do comércio internacional e da alta movimentação do país no circuito de investimentos estrangeiros, inevitável foi o surgimento de novas áreas e novas maneiras de fazer advocacia. Assim, os escritórios passaram por um processo de reorganização estrutural e cultural, adotando a concepção de organização empresarial; logo, restou indispensável a profissionalização da gestão, fazendo-se necessária a contratação de administradores para suprir as funções gerenciais (BRISSAC, 2009).

Diante dessa afirmação, questiona-se: Escritórios de advocacia são empresas? Infere-se que há diferentes respostas, dependendo para quem a pergunta é realizada. Nesse sentido, concebe que alguns afirmarão com veemência que escritórios são empresas e que não há outro modo de pensar que não através dessa afirmação. Outros, por sua vez afirmarão, com igual veemência, que é impossível admitir a possibilidade de escritórios serem concebidos como

empresas e que, inclusive, esta afirmação seria contrária ao Código de Ética e Disciplina da OAB<sup>2</sup>. Os demais estarão entre o sim e o não e aqueles que não têm a menor ideia de como responder à questão. Entretanto, o autor expõe uma opinião muito específica, garantindo que “a resposta correta nos é dada pelo mercado, mais especificamente, pelo cliente, e ela nos diz que escritórios são empresas, quer goste ou não” (GONÇALVES, 2009a, p. 2).

Corroborando com o supracitado autor, Pires (2009, p. 05-06) conclui que “os escritórios de advocacia possuem todas as características inerentes as atuais organizações. No entanto, essa verdade começou a ser percebida recentemente aqui no Brasil”.

A partir disso, a doutrina da administração legal estabeleceu conceitos e relações interdisciplinares<sup>3</sup> entre o direito e a administração. Nesse sentido, preceitua Selem (2007b) que o administrador legal contribui para que o escritório opere com máxima eficiência, qualidade e alto índice de lucratividade, já que auxilia na criação de processos e procedimentos para uma melhor prestação de serviço ao cliente, além de gerenciar operações do dia a dia e coordenar funções básicas do escritório.

A interdisciplinaridade existente entre essas duas ciências também é objeto de estudo para Hipólito (2009, p. 24), o qual aduz que “o ‘casamento’ entre Direito e Administração mostra que a advocacia no Brasil já é empreendedora”. Gonçalves (2009b) complementa que é necessária a adoção da gestão profissional pelos escritórios de advocacia e que o investimento nas várias disciplinas oriundas do universo da Administração é essencial para garantir o sucesso do escritório no admirável e inevitável mundo novo da advocacia empresarial.

Antes de 1990 os administradores legais eram concebidos como uma função genérica dentro dos escritórios de advocacia. Porém, após essa data a profissão passou a ser concebida como um papel relevante e específico: o de gerentes, líderes e planejadores do escritório. O nível de responsabilidade se expandiu e se elevou, possibilitando que os administradores legais passassem a lidar com clientes externos, representassem os escritórios perante a

---

<sup>2</sup> Art. 16. “Não são admitidas a registro, nem podem funcionar, as sociedades de advogados que apresentem **forma ou características mercantis**, que adotem denominação de fantasia, que realizem atividades estranhas à advocacia, que incluam sócio não inscrito como advogado ou totalmente proibido de advogar” (BRASIL, 2007, p. 1.043) (grifo nosso). Dessa forma, conforme a menção do artigo, é proibido pelo órgão de classe da profissão que a advocacia seja exercida sob formas mercantis, entendido nesta definição o conceito ora abordado de organização empresarial.

<sup>3</sup> A interdisciplinaridade deve ser compreendida como a intercomunicação entre as ciências, a fim de que esta integração gere um intercâmbio mútuo e uma integração recíproca, resultando em modificações entre elas, pois a simples troca de informações não gera uma relação interdisciplinar. Dessa forma, a interdisciplinaridade torna-se completa quando se construir uma axiomática nova e comum para as ciências envolvidas no processo (PIAGET, 1972; PALMADE, 1979; JAPIASSU, 1976).

comunidade, bem como desenvolvessem suas atribuições operacionais internas. Desse modo, os advogados podem exercer apenas os serviços jurídicos, possibilitando melhor atendimento aos clientes (TURKINGTON, 2009).

Observa-se, assim, que o administrador legal permite que o advogado concentre melhor o seu tempo nas práticas da advocacia e no desenvolvimento de sua capacidade técnica, ao invés de gerenciar as responsabilidades operacionais do escritório (SELEM, 2007b).

Nesse sentido, a criação de competências e o aproveitamento de oportunidades são tarefas constantes no cotidiano do administrador legal. Além disso, este profissional deve aplicar as ferramentas de gestão adequadas, com base em estudos qualificados, que demonstrem o comprometimento com essa nova função. Assim, o administrador legal adquire confiança e respeitabilidade em escala gradativa, evidenciando a relevância profissional (SELEM, 2007b).

O administrador legal é elemento fundamental para a administração da moderna organização de prestação de serviços jurídicos. Este profissional possui responsabilidades e atribuições que viabilizam o alto nível de eficiência da organização, para que, assim, atinja o máximo de eficácia nos serviços jurídicos prestados, os quais constituem a atividade-fim do escritório.

Assim, verifica-se a significativa relevância dada ao papel do administrador legal, considerando-o personagem indispensável no cotidiano das organizações prestadoras de serviços jurídicos, visando à superação do cenário crítico da advocacia contemporânea. Outrossim, a presença de um administrador num escritório de advocacia rompe, definitivamente, com os paradigmas organizacionais da advocacia clássica, segundo os quais os escritórios bastavam-se por si sós com advogados e estagiários.

Quando o escritório romântico se constitui como empresa, espera-se que os profissionais possuam características básicas, que são necessárias, e outras que tornem o escritório diferenciado perante o mercado. Como aspectos básicos elencam-se a esmerada técnica, a apresentação e etiqueta, a comunicação oral e escrita, o relacionamento (*networking*), a visão estratégica, a visão estratégica dos processos, a visão estratégica da empresa, o raciocínio matemático, a administração do tempo, o atendimento ao cliente (PAIM, 2009).

O elemento que aborda como diferencial é a orientação para o resultado, que compreende dez etapas: análise de mercado; análise interna; definição de metas; traçar ações; definição dos prazos de cada ação; definição de como, com que ferramentas e quem

executará; criação de indicadores de desempenho; execução do plano estratégico; gestão diária dos acontecimentos e obtenção do resultado (PAIM, 2009).

É cristalino que o papel do administrador legal possui relevância imensurável para a otimização do desempenho das organizações prestadoras de serviços jurídicos, já que detém a qualificação técnica capaz de possibilitar a utilização das ferramentas de gestão indispensáveis para uma administração eficiente e, por conseguinte, eficaz da organização como um todo.

Collins (2009a) identifica nove áreas temáticas que ajudarão os escritórios de advocacia a atingir um patamar de planejamento eficiente: definição da natureza do escritório de advocacia, do ambiente organizacional; identificação das oportunidades e capacidades (SWOT); previsões sobre os cenários futuros; definição dos objetivos (missão e impulsos estratégicos), das políticas e procedimentos (novos ou necessários); verificação dos indicadores estratégicos; clarificação de prioridades e escalas de programas e recursos; organização e delegação.

Em estudo complementar o autor identificou as características empresariais comuns existentes entre os mais bem sucedidos escritórios de advocacia, quais sejam: liderança, consenso, visão compartilhada (marca e valores), conjunto comum de valores e crenças aliados com a cultura do escritório, gestão eficiente, planejamento, indicadores de medição, responsabilidade pelos objetivos finais e reinvestimento (COLLINS, 2009b).

Diante disso, é imprescindível que os advogados brasileiros estejam atentos às mudanças do mercado advocatício contemporâneo e, sobretudo, concebam o escritório de advocacia como uma organização empresarial voltada ao segmento dos serviços jurídicos, os quais são prestados a determinada demanda de clientes, que apresentam, cada vez mais, um nível de exigência por qualidade e satisfação no recebimento de tais serviços. Nesse sentido, Cassiano (2009, p. 02) corrobora que, se a "moda do momento é ser inovador e reinventor da advocacia, será preciso não só gerir o escritório como empresa, mas também repensar a própria gestão empresarial em vigor atualmente".

Outro fator elementar para a concepção do escritório de advocacia como uma organização prestadora de serviços jurídicos é o fato de os clientes, sejam pessoas físicas, sejam jurídicas, estarem habituados a receber um atendimento altamente profissional, com o elevado nível de satisfação e qualidade de empresas de outros segmentos comerciais. Nesse sentido, para os clientes não há razão para não receber atendimento similar nas organizações prestadoras dos serviços jurídicos. Outrossim, a busca da excelência na gestão dessas organizações torna-se, nos dias atuais, um significativo diferencial competitivo.

Uma das formas de alcançar a excelência na gestão é por meio das certificações ISO. Cabral (2008, p. 08) destaca que “com o objetivo de aperfeiçoar suas técnicas operacionais e administrativas, os escritórios de advocacia estão buscando o Certificado de Qualidade como forma de alcançar a excelência em seus serviços”.

Assim, muitos escritórios têm se questionado sobre os benefícios dessa certificação. Rocha (2009, p. 1) aponta dois pontos cruciais: “1. o ‘poder’ do nome ISO atrelado a sua marca; 2. A gestão que a norma ISO pode proporcionar ao escritório”. Em relação ao primeiro tópico, complementa que a logomarca com o certificado ISO garante ao escritório uma referência em qualidade, sem mencionar a necessidade de atender às exigências dos clientes, principalmente pessoas jurídicas, que esperam nele esta solução de qualidade. Sobre o segundo tópico apresentado, salienta que “a norma prevê ideias, monitoramentos, proporciona controle total de funções e pessoas, em suma, traz em seu bojo um conceito de gestão aplicado e prático”.

O certificado emitido para escritórios de advocacia será o de atendimento à norma ISO 9001:2000<sup>4</sup>; processo de certificação que “agrega competitividade mediante a melhoria dos processos, do foco no cliente, na motivação e na maior capacitação dos colaboradores, na liderança e na atenção nas demandas das demais partes interessadas, isto é, fornecedores, comunidade e governo” (CABRAL, 2008, p. 09). O autor aduz que a recomendação para a certificação é emitida pelos organismos certificadores acreditados pelo Inmetro, que é o órgão brasileiro representante da ISO (*International Organization for Standardization*).

Na base de dados do Inmetro sobre as empresas brasileiras com sistema de qualidade ISO 9001 emitidos no Brasil e válidos no período de investigação deste estudo, julho de 2010, encontram-se nove escritórios de advocacia. Salienta-se que os escritórios de advocacia estão classificados na área de atuação de atividades imobiliárias, locações e prestação de serviços, e na área de atuação detalhada de atividades jurídicas.

Há que se alterar, contudo, que a inserção do administrador legal como personagem ativo nas organizações prestadoras de serviços jurídicos implica o enfrentamento dos óbices e dificuldades evidenciados no cotidiano dos profissionais da advocacia. Logo, esses profissionais auxiliam as organizações a conviver com a concorrência e permitem que o escritório atinja um equilíbrio entre a otimização técnico-jurídica e a técnico-administrativa,

---

<sup>4</sup> “Norma que se preocupa com as especificações dos requisitos do sistema de gestão da qualidade e a organização. Através desses requisitos, tem que demonstrar que possui capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis, ensinando e buscando continuamente aumentar a satisfação do cliente” (MENDES, 2006, p. 88).

possibilitando, assim, o crescimento, o desenvolvimento e o sucesso do escritório de advocacia em sua nova concepção no mercado profissional.

## **2.2 Estratégia organizacional e arquitetura de processos**

De acordo com os aspectos evidenciados no item anterior, a advocacia clássica foi gradativamente dando espaço às novas tendências da atividade advocatícia. Os escritórios passaram a ser concebidos como estruturas eminentemente empresariais, dotadas de inovações de diversas ordens, sobretudo em relação ao estabelecimento de modelos de gestão. Assim, transforma-se o tradicional e romântico escritório de advocacia em uma organização prestadora de serviços jurídicos.

Nesse sentido, observa-se a advocacia como um ramo de atividade profissional prestadora de serviços de natureza jurídica. Logo, é imprescindível para o presente estudo o delineamento de aspectos relacionados à prestação desses serviços e a relação desse âmbito com a estratégia organizacional. Diante disso, cabe a esta pesquisa relacionar o pensamento estratégico com a gestão por processos, uma vez que é nesse sentido um dos enfoques desta dissertação.

Portanto, em se tratando de uma organização que concorre num mercado competitivo, é crucial a abordagem da gestão estratégica na prestação de serviços jurídicos, abordados segundo dois focos principais: a estratégia organizacional, que aborda o pensamento estratégico genericamente e a estratégia em processos, o que resultará no segundo foco de abordagem, a arquitetura de processos, delineando a gestão por processos propriamente dita.

### **2.2.1 Estratégia organizacional**

No decorrer da história da humanidade, a ciência da administração evoluiu e desenvolveu-se rapidamente, tendo perpassado por diversas escolas de pensamento, que se refletiram diretamente no estágio evolutivo em que se encontrava a sociedade. De acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p. 35), “à medida em que os níveis de turbulência se alteravam, a administração ia desenvolvendo enfoques sistemáticos, visando lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade”.

Nesse sentido, assim como outras ciências, a administração vislumbrou ao longo de sua história a necessidade de acompanhar a evolução humana em todos os seus aspectos, proporcionando às organizações ferramentas eficientes e eficazes diante de cada contexto.

O termo “estratégia” tem sua origem na antiga Grécia, derivada do termo *strategos*, resultado da combinação *stratos* e *ag*, que significam, respectivamente, exército/militar e liderar. Dessa forma, o termo relaciona-se com o comandante-chefe da organização militar, ou seja, sua origem é relacionada a operações militares (GHEMAWAT, 2000).

Logo, observa-se que a estratégia tinha ligação direta com o âmbito militar, constituindo elemento essencial para o alcance dos objetivos estabelecidos previamente. Analogamente às frentes de batalha dos grandes exércitos, as organizações empresariais adotaram a estratégia com a finalidade de planejar o futuro por meio de análises criteriosas do ambiente organizacional, para que os objetivos almejados fossem efetivamente alcançados.

Dessa forma, a estratégia como conceito empresarial ganhou destaque a partir do início da década de 1960 nos Estados Unidos, com a publicação da obra de Selznick (1957) *Leadership in Administration*, seguida por *Strategy and structure*, de Chandler (1962), *Corporate strategy*, de Ansoff (1965), e *Competitive strategy* de Porter, (1980). Estes autores foram os precursores da evolução do pensamento estratégico, enfatizando o aspecto prescritivo e deliberado do processo de formulação de estratégias, descrito por Mintzberg et al.(2000) nas escolas do design, planejamento e posicionamento. Porém, esses autores também descreveram mais seis escolas, as quais representam a evolução das estratégias na linha descritiva, enfatizando os aspectos emergentes do processo estratégico (GOLLO, 2009).

Nesse sentido, Thompson e Strickland (2001) consideram que a formulação, a implementação e a execução das estratégias da organização constituem o coração e a alma da gestão de um empreendimento. Assim, a estratégia de uma organização representa o plano para se atingir uma determinada posição no mercado; um meio para conduzir as operações, atrair e satisfazer seus clientes, competir com sucesso e, assim, atingir os objetivos organizacionais.

Ao encontro disso, Berton e Fernandes definem estratégia empresarial como “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização” (2005, p. 7).

De forma complementar, Andrews (2001) define estratégia empresarial como sendo o padrão de decisões de uma empresa, que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; alinha suas políticas e plano para atingir essas metas e define a escala de negócios em

que a empresa deve se envolver, bem como o tipo de organização econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Para Thompson e Strickland (2001) as estratégias empresariais preocupam-se em como fazer prosperar o negócio; como satisfazer seus clientes; como superar a concorrência; como reagir às mudanças de mercado; como gerenciar as unidades funcionais da empresa e desenvolver capacidades organizacionais necessárias; como conseguir objetivos estratégicos e financeiros. Esses “como” da estratégia tendem a ser específicos de cada organização, de acordo com a situação e o desempenho dos objetivos empresariais.

Mintzberg (2001), ao abordar as estratégias genéricas, refere-se aos tipos de estratégias que vêm sendo propostas por diversos autores, entre os quais Igor Ansoff, que em 1965 propôs um modelo de quatro estratégias: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Contudo, interpreta que este modelo proposto por Ansoff não era muito abrangente, uma vez que se concentrou nas extensões de estratégia empresarial. Ao analisar os estudos de Michael Porter de 1980, o qual desenvolveu a lista mais difundida de estratégias genéricas, quais sejam, a liderança de custo, diferenciação e foco, o autor critica-a por conceber que Porter se concentrou somente em identificar a estratégia empresarial em primeiro lugar. Diante dessas concepções, o autor propõe uma divisão das famílias de estratégias em cinco grupos: localizar o negócio principal da empresa; diferenciar o negócio principal da empresa; elaborar o negócio principal da empresa; ampliar o negócio principal da empresa e reconhecer o negócio principal da empresa.

Diante desse contexto, têm-se analisado vários meios para se definirem e se alcançarem os objetivos estratégicos das organizações. Entre esses a gestão de processos tem se consolidado como uma ferramenta eficaz para alinhar os processos organizacionais e os objetivos estratégicos da empresa.

Mooney (2009) enfatiza que a definição de objetivos estratégicos, pondo em prática processos para alcançá-los, não é uma tarefa simples; porém, quando há capacidade da empresa de alinhar e executar suas estratégias a partir do suporte da gestão por processos, o valor agregado é superior à simples definição da estratégia empresarial. Para que o sucesso prospere, a autora afirma que não bastam esforços isolados na definição da arquitetura e estratégia empresarial, na análise e otimização dos processos empresariais e nas execuções de operações no dia a dia, porque é necessário o alinhamento dessas três esferas.

Desta forma, o alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão de processos apresenta um outro viés, trazido pelos autores Carr et al. (1992) ao tratarem sobre a reengenharia de processos de negócio. Estes autores demonstram a importância de se iniciar

um planejamento de processos com uso da estratégia, não pelo do improviso. A identificação da estratégia empresarial deve ser o ponto de partida para o desenvolvimento organizacional, pois por meio da visão do futuro é que são definidas e estabelecidas as diretrizes para uma mudança nos processos empresariais. Assim, para a efetiva utilização da estratégia nos processos críticos que necessitam de mudança, essa deve estar baseada em uma exaustiva análise do ambiente organizacional e dos concorrentes; uma profunda compreensão das necessidades e capacidades dos clientes e fornecedores; uma análise objetiva dos recursos e capacidades da empresa; uma fundamentação criteriosa da projeção do futuro e das fontes de vantagens competitivas; precisas informações financeiras, que permitam alternativas estratégicas e um consenso na direção da empresa sobre a visão estratégica.

Para Dutra Junior (2009a, p. 1) “os resultados projetados pela estratégia corporativa não são produzidos pelas estruturas organizacionais, por sistemas de computador, por habilidades pessoais ou pela cultura da empresa. Os resultados são produzidos por processos de negócio”. Assim, aduz que, quando os processos de negócio são bem planejados e controlados, estimulam a criatividade, são flexíveis e permitem que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

No mesmo sentido, Jeston e Nelis (2008, p. 72) reiteram que “os processos não são um fim em si mesmos, mas sim um meio para atingir um objetivo empresarial. A seleção de um objetivo empresarial e a abordagem para atingir esse objetivo é a estratégia da organização”. Logo, os processos que estão alinhados com a estratégia e com os objetivos são mais eficazes e sustentáveis a médio/longo prazo.

McHugh, Merli e Wheeler III (1995) diferenciam a formulação das estratégias tradicionais das estratégias de novos produtos ou mercados, considerando o foco nos processos. Afirmam que, quando ocorre a formulação de estratégias tradicionais, os processos, produtos, mercados e regiões são segmentados em grupos menores, permitindo uma visão mais focada de determinadas categorias de investigação estratégica. No entanto, quando consideradas as estratégias sobre novos produtos ou mercados, este olhar deve se voltar para as limitações das perspectivas atuais da empresa, ocorrendo a inserção de uma rede holística sobre os processos de pensamento estratégico, gerando uma sinergia de valores. No último caso, a alteração em qualquer processo afetará todos os outros processos de negócio da organização e a melhoria de um desses processos empresariais possibilita ao negócio novas capacidades e o surgimento de novas estratégias. Dessa forma, os esforços dos estrategistas concentram-se na exploração das capacidades nucleares da empresa, voltadas para a gestão dos processos de seu negócio.

No intuito de garantir a eficácia e eficiência dos processos de negócio na estratégia organizacional, é essencial que os objetivos e um esboço da estratégia estejam explicitamente especificados. Sem essa explicitação torna-se impossível melhorar os processos e garantir que contribuam para agregar valor e permitir uma eficácia na organização estratégica e nos objetivos empresariais (JESTON; NELIS, 2008).

Essas características são evidenciadas em um organização de processos, que para Carr et al. (1992), possuem uma arquitetura empresarial envolvida com o desenvolvimento de um plano estratégico em nível corporativo para adquirir e manter uma vantagem competitiva, com a configuração do “como queremos ser” estratégico.

No mesmo sentido, Dutra Junior (2009b) salienta que a gestão por processos é uma proposição estratégica que deve ser compreendida por toda a organização, e seus fundamentos, requerimentos-chave e nível de esforço para implementá-la é que tornarão a organização mais proficiente e eficiente nos planos estratégico, tático e operacional.

Oliveira identifica algumas influências que as estratégias das organizações provocam na gestão por processos:

- a) estruturação de metodologias amplas e completas para o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico nas empresas; [...]
- b) estruturação de metodologias de planejamento estratégico interligadas com outros instrumentos administrativos; [...]
- c) desenvolvimento de planejamentos alternativos; [...]
- d) desenvolvimento estruturado de parcerias e alianças estratégicas; [...]
- e) maior capacitação para identificar e usufruir oportunidades; [...]
- f) gradativo ajuste nos níveis de preços, com adequada interação com as reais necessidades de mercado; [...]
- g) aumento gradativo e acumulativo dos níveis de produtividade; [...]
- h) otimização do processo de *benchmarking* (2006, p. 15-17).

Evidenciada a relação entre a gestão estratégica e a gestão por processos e a relevância do alinhamento entre essas duas esferas, analisa-se uma ferramenta que permitirá uma maior eficácia nesse alinhamento, o Business Process Management - BPM. Sobre isso, Melo (2009, p. 2) comenta que “não há mais dúvidas de que BPM traz uma nova forma de alinhamento dos processos aos objetivos de negócios das empresas, portanto esperar para utilizá-lo significa estar correndo o risco de perder o trem da competitividade”.

Com o mesmo olhar, Jeston e Nelis (2008) esclarecem que o projeto BPM tem um vínculo muito claro com a estratégia da organização, no sentido de que desenvolve e agrega

valor a ela. Para Zairi (1997) a realização de uma cultura BPM depende muito do alinhamento aos objetivos corporativos, e os esforços no seu emprego devem ser no sentido de agregar valor para o cliente final.

Ainda se verifica outro vínculo entre a gestão estratégica e a gestão de processos, analisada por Jeston e Nelis (2008), que, ao dimensionar a implementação do BPM, dividem-na em dez fases, das quais a primeira consiste na estratégia organizacional e a segunda refere-se à arquitetura de processos. Assim, a fase da estratégia organizacional tem significativa contribuição para a fase seguinte, devendo ser analisados os seguintes aspectos: uma visão documentada da organização, uma análise do contexto ou do modelo do negócio e os diferenciadores-chave da empresa.

Torna-se, pois evidente a relação entre a estratégia organizacional e a gestão por processos, visto que a implementação desses dois elementos organizacionais gera vantagens competitivas importantes para a empresa que os implementa. Dessa forma, é importante uma análise mais criteriosa do segundo elemento, composto pela arquitetura de processos, uma vez que este é o enfoque do presente estudo.

### 2.2.2 Arquitetura de processos

A gestão por processos, em análise gerencial, permite analisar os diversos ambientes da empresa, compreendendo as necessidades internas e externas a partir do entendimento do negócio. Para tanto, Albuquerque (1998) explica que para alcançar a qualidade, ficando, assim, mais próximo das expectativas do mercado, devem-se enxugar os custos e tornar o negócio mais ágil. Para isso redesenhar e gerenciar os processos de negócio é uma obrigação.

Dessa forma, é necessário definir processo para identificar suas ações e consequentes etapas de atuação. Seguindo este preceito, Bárbara (2006, p. 137) conceitua processo como um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”.

De outra perspectiva, Gonçalves (2000a, p. 02) define como processo “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”.

Rummler e Brache (1994) compreendem o processo como uma série de etapas desenvolvidas para produzir um produto ou serviço, configurando-se como uma cadeia de agregação de valores, já que cada etapa do processo deve acrescentar valor às etapas que a

precedem. Cruz (2003, p. 63) especifica que processo “é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que são entregues e devem atender aos clientes”.

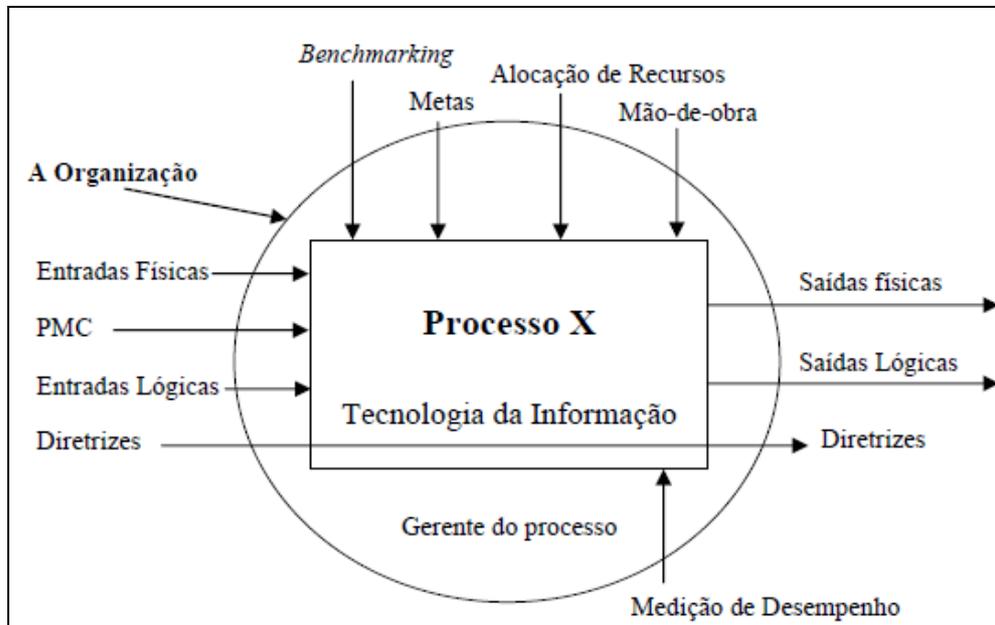
Seguindo as mesmas abordagens Davenport (1994) aduz que processo deve ser compreendido como uma ordenação específica das atividades no tempo e no espaço, as quais possuem um começo, um fim, entradas e saídas bem clarificadas, bem como uma ordenação para a ação. De forma complementar, Hammer e Champy (1995) explicitam que os processos empresariais são formados por um conjunto de atividades que possuem uma ou mais espécies de insumos e que geram valor para um grupo específico de clientes.

Na mesma concepção, abordando sobre a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, Oliveira (2006) aduz que os processos são o caminho para atender essas expectativas e necessidades, mas não somente do cliente externo, como também do cliente interno.

Assim, por processo entende-se que são atividades/ações ordenadas no tempo e no espaço, com um início (entradas), um desenvolvimento e um fim (saídas) definido para estruturar uma ação, a qual pode ser a geração de produtos, serviços ou informações.

A fim de melhor caracterizar os processos, Cruz (2003) sugere o macrofluxo do processo (Figura 2) no qual apresenta uma sequência de 15 elementos que compõem um processo, a saber: (1) **objetivo do processo**, identifica o que este produz ou deveria produzir; (2) **clientes do processo**, clarifica as relações com os clientes que recebem o resultado do processo; (3) **entradas físicas**, dividido em dois tipos, os insumos e a mídia, sendo os insumos tudo o que pode ser modificado, e a mídia tendo o papel de introduzir informações e dados ao processo; (4) **entradas lógicas**, informação eletrônica que chega ao processo; (5) **saídas físicas**, dividida em dois grupos, mídias e produtos, tendo a mídia possui a mesma função anterior e o produto é todo bem ou serviço que será entregue ao cliente; (6) **saídas lógicas**, são as informações que acompanham ou não as saídas físicas e que registram as informações do resultado do processo; (7) **diretrizes**, são as normas corporativas para a operacionalização do processo; (8) **programa de melhoria contínua – PMC**, é a melhoria permanente e contínua do processo; (9) **benchmarking**, é a prática da melhoria contínua através do conhecimento adquirido; (10) **metas**, é aquilo que se pretende atingir como resultado do processo; (11) **alocação de recursos**, suporte material; (12) **mão de obra**, recursos humanos necessários; (13) **medição de desempenho**, conjunto de técnicas, instrumentos e normas para manter o processo como planejado; (14) **tecnologia da**

**informação**, conjunto de ferramentas, *softwares* e *hardwares*; (15) **gerente do processo**, é o responsável pelo processo, facilitador de pendências e aglutinador de pessoas.



Fonte: CRUZ, 2003.

Figura 2 - Macrofluxo do processo

Os processos apresentam-se com uma diversidade de nomenclaturas e divisões, pois o estado da arte sobre o assunto aborda classificações diferenciadas e complementares e essas atividades. Nesse sentido, apresentam-se quatro classificações diferentes sobre os tipos de processos.

Rummler e Brache (1994), segundo a visão característica de que cada etapa deve agregar valor a etapa anterior, classificam os processos em três tipos: (1) **Processos de clientes**, são os processos que resultam em produto ou serviço entregue para um cliente externo; (2) **Processos administrativos**, compreendem os processos que geram produtos invisíveis para o cliente externo, mas que são fundamentais para o gerenciamento dos negócios; (3) **Processos de gerenciamento**, são as decisões que os gerentes tomam para apoiar os processos de negócio.

Em outra classificação, Hammer (apud PINTO FILHO, 2007) enquadra os processos em quatro categorias: (1) **Processos centrais**, representam o coração da empresa, envolvendo os processos que geram diretamente valor ao cliente; (2) **Processos de governabilidade**, são os processos relacionados à gestão e ao controle estratégico da empresa; (3) **Processos de**

**infra estrutura**, por meio dos quais são gerados e supervisionados os ativos físicos da empresa; (4) **Processos facilitadores**, oferecem suporte aos demais processos e incluem os fornecedores internos das áreas que integram o processo central.

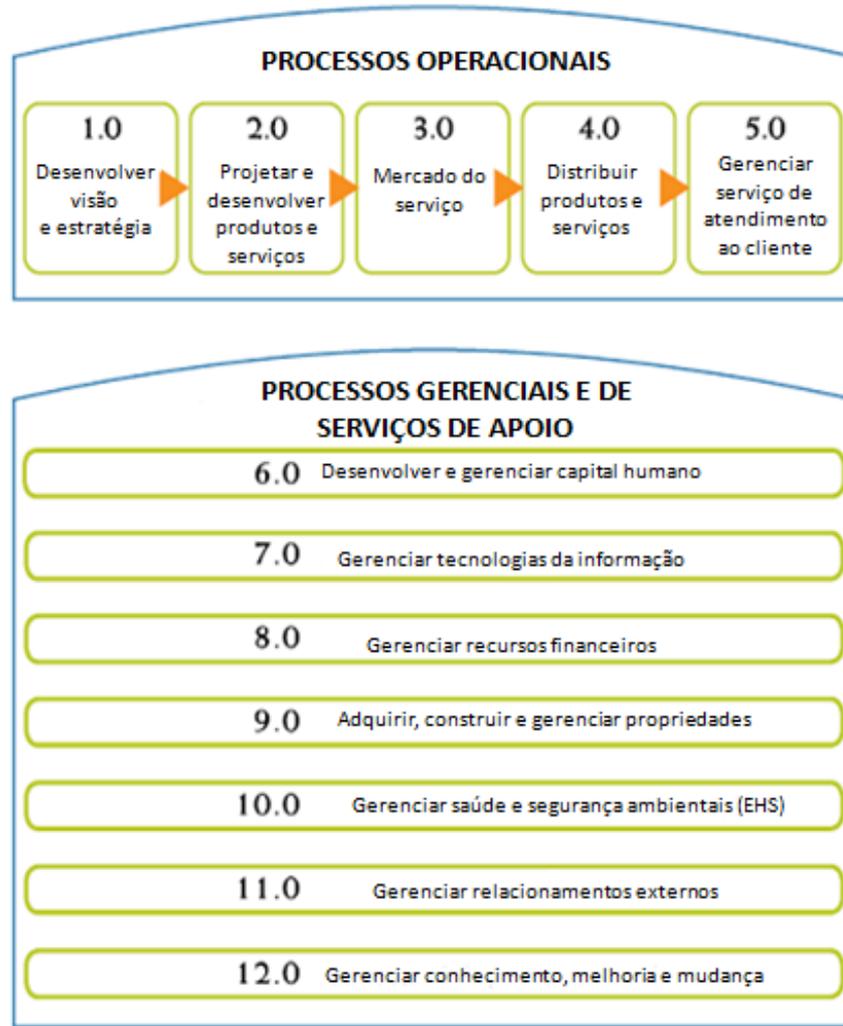
Gonçalves (2000a; 2000b), em seus artigos “As empresas são grandes coleções de processos” e “Processo, que processo?”, identifica, baseado em estudos de autores como Rummler e Brache, Mohrman e Garvin, a existência de três categorias básicas de processos empresariais:

os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado os vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GONÇALVES, 2000a, p. 5).

Outra classificação utilizada com frequência pelas doutrinas visitadas é a distinção entre os processos principais e processos de apoio. Nesse sentido, em 1992 a APQC (*American Productivity and Quality Control*) e um grupo de profissionais especializados na área desenvolveram uma estrutura de trabalho para classificação de processos denominada PCF (*Process Classification Framework*). Esta estrutura é apoiada pela base de dados da OSBC (*Open Standards Benchmarking Collaborative*) e revisada periodicamente.

A PCF pode ser compreendida como uma arquitetura para melhoria dos processos, abordando uma visão de alto nível para aplicação de *benchmarking*, por meio de um modelo neutro, permitindo que as organizações vejam suas atividades do ponto de vista horizontal, em vez do tradicional ponto de vista organizacional. Por se tratar de um padrão aberto, “não são listados todos os processos de uma organização específica nem todos os processos listados são presentes em todas as organizações” (BALDAM, 2008, p. 200).

Conforme a Figura 3 e o Anexo 1, a Estrutura de Trabalho para Classificação de Processos da APQC apresenta 12 categorias de processos, que estão divididas em dois grupos: processos operacionais (numerados de 1 a 5) e processos gerenciais e de serviços de apoio (numerados de 6 a 12). A cada categoria são decompostos os grupos de processos.



Fonte: APQC, 2010.

Figura 3 - Modelo de Estrutura de Trabalho para Classificação de Processos APQC

Diante das variadas classificações, percebe-se que, quando o termo passa a ser empregado nas organizações ou no negócio da empresa, a terminologia mais utilizada pela doutrina é “processos de negócio”. Ao encontro disso, Enoki e Muscat (2005, p. 02) identificam que, “quando o conceito é aplicado a uma organização ou negócio, o termo ‘processo de negócio’ ou *business process* passa a ser mais utilizado”.

A introdução aos primeiros conceitos de processo veio de Taylor, sendo posteriormente adotado por Shewhart, Deming e Juran na disseminação do controle de qualidade e controle estatístico de processos. Na década de 1990 o conceito de processo foi aprofundado pelos estudos da reengenharia de processos, por meio de Davenport, Hammer e Staton. Assim, o conceito de gestão de processos de negócio emergiu da união dessas duas áreas: a qualidade total e a reengenharia de processos de negócio (URINOSO, 2003).

Nesse sentido, os processos de negócio caracterizam-se como um conjunto de um ou mais procedimentos ligados, ou atividades que coletivamente realizam um objetivo organizacional ou política de metas, as quais normalmente, dentro do contexto da estrutura organizacional definem funções e relacionamentos (WFMC, 1999).

Smith e Fingar (2003) definem um processo de negócio como um completo e dinâmico conjunto coordenado de atividades colaborativas e transacionais que entregam valor aos clientes, sendo caracterizados por serem: (1) **Longos e complexos**, envolvem fluxos de materiais, informações e compromissos do negócio; (2) **Dinâmicos**, respondem às demandas dos clientes e à evolução das condições do mercado; (3) **Amplamente distribuídos e personalizados em todas as fronteiras**, dentro e entre as empresas, muitas vezes abrangendo múltiplas aplicações em plataformas tecnológicas díspares; (4) **Longa duração**, uma única instância de um processo, como o desenvolvimento de um produto, pode ser executada durante meses ou até mesmo por anos; (5) **Automatizados**, pelo menos em parte. Atividades rotineiras podem ser realizadas por computadores sempre que possível, a fim de garantir maior rapidez e confiabilidade; (6) **Natureza tecnológica e de negócio**, processos de negócio possuem dependência tanto de pessoas quanto de máquinas, sendo os sistemas computadorizados tanto transacionais quanto colaborativos. Assim, os modelos de processos podem compreender redes, objetos, fluxos de controle, fluxos de mensagens, regras de negócios, métricas, exceções, transformações e atribuições; (7) **Dependentes do suporte, julgamento e apoio da inteligência humana**, pessoas devem executar as tarefas que são desestruturadas demais para serem delegadas a um sistema computacional ou que requerem a interação humana com os clientes; (8) **Dificuldade em tornar visível**, em muitas empresas os processos de negócio não são conscientes nem explícitos. Entre as suas principais características estão: a necessidade de documentação e a coordenação dos processos.

Eriksson e Penker (2000) afirmam que os processos de negócio representam as atividades e o valor criado no negócio. Além disso, defendem que esta posição ilustra a interação entre os processos e recursos para atingir o objetivo de cada processo, bem como a interação entre processos diferentes.

Um processo de negócio está tipicamente associado com os objetivos operacionais e com os relacionamentos do negócio, podendo estar totalmente contido dentro de uma única unidade organizacional ou abranger várias organizações, como em uma relação cliente-fornecedor. Além disso, os processos de negócio têm condições e etapas definidas, desencadeando o início de cada nova atividade e definindo seu término. Como outra

característica, os processos de negócio podem ser constituídos por atividades automatizadas e/ou atividades manuais (WFMC, 1999).

Gestão de processos, nesse sentido, é a habilidade de se obter total visibilidade e controle sobre todas as etapas de uma transação, interagindo com diversas pessoas, em uma ou mais companhias. Dessa forma, a gestão de processos amplia o valor de cada processo da empresa, seja grande ou pequeno, seja interno ou externo à organização (DUTRA JUNIOR, 2009b).

Hammer (1998) aponta que entre as características inerentes a uma empresa orientada por processos está o foco na satisfação do cliente, visto que o objetivo total da empresa deve ser o de oferecer mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo. Assim, classifica o trabalho como sendo realmente de equipe, de cooperação, de responsabilidade individual e de vontade de fazer um trabalho cada vez melhor. A empresa, ao optar por esse paradigma de processos, de certa forma, opta por uma “organização idealista”, na qual os resultados financeiros são apenas consequência da criação de valor e do trabalho realizado.

Sobre a evolução das empresas para um paradigma de processos, Gonçalves (2000a; 2000b) aponta que a antiga estrutura por funções está sendo substituída pelas organizações por processo, “abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação” (2000b, p. 12).

Em consonância com o exposto, outros autores abordam as diferenças existentes entre as organizações por funções e as organizações por processos, afirmando que

a abordagem por processos distingue-se das versões hierárquicas e verticais da estrutura de uma organização. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estática das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura por processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. A visão do processo evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos. Tal abordagem implica em uma ênfase relativamente forte sobre a melhoria da forma pela qual o trabalho é feito. A adoção de uma abordagem por processo significa a adoção do ponto de vista do cliente. Uma vez que os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para seus clientes, deve-se oferecer produtos e serviços que atendam as suas expectativas, empregando processos eficientes e eficazes (ENOKI; MUSCAT, 2005, p. 2).

Portanto, apresentam-se diversos estágios da evolução de uma empresa que vai em direção à gestão orientada por processos, pois cada empresa pode decidir por evoluir para o estágio que se atenda melhor às suas perspectivas e operações, considerando, sobretudo, as

práticas de gestão e as redefinições de sua cultura organizacional. Os cinco estágios apresentados por Gonçalves (2000b) evoluem do modelo puramente funcional até o modelo baseado em processos; os níveis intermediários correspondem a situações nas quais as empresas apresentam níveis distintos de características por processos (Figura 4).

	Etapas				
	A	B	C	D	E
<b>Onde estamos</b>	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
<b>Comentários</b>	As empresas sequer se deram conta  Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções  Os processos são enquadrados na estrutura funcional  A abordagem é ampla demais  A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos  O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente  O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada  As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização  Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo  Áreas funcionais praticamente não existem  As metas e métricas são definidas para os processos
<b>Até onde dá para ir em termos de negócio</b>	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Fonte: GONÇALVES, 2000b, p. 14.

Figura 4 - Os estágios da evolução para a organização por processos

Resumidamente, as empresas que se encontram na Etapa A são aquelas que ainda não construíram nenhum passo em direção à organização por processos, devendo ainda passar por uma etapa de conscientização sobre o assunto. Sobre as empresas que se encontram na Etapa B, pode-se dizer que já possuem seus processos e subprocessos identificados, entretanto seus esforços ainda estão concentrados nas funções. A Etapa C é constituída por empresas que, embora já possuam seus processos identificados e melhorados, ainda raciocinam por funções. Por sua vez, empresas no estágio da Etapa D já concluíram as etapas anteriores, concentram

seus recursos nos processos essenciais e atribuem responsabilidades a um *process owner*, porém ainda trabalham com estruturas antiquadas e com desconforto perante a mudança. No último estágio, Etapa E, encontram-se as empresas que já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais e realizam a gestão integrada de seus processos (GONÇALVES, 2000b).

Em relação à arquitetura de processos, Jeston e Nelis (2008) compreendem que alguns atributos a formam: (1) deve haver um conjunto de regras, princípios e modelos para o processo; (2) deve haver uma base para a concepção e realização do processo da organização; (3) os processos devem estar relacionados com a estratégia e objetivos organizacionais; (4) o processo deve estar alinhado com a arquitetura do negócio, da informação e tecnológica; (5) o processo deve ser de fácil compreensão e aplicação por todas as partes interessadas; (6) o processo de arquitetura deve ser dinâmico, isto é, facilmente adaptável ao processo evolutivo da sociedade e do mercado.

Para sobreviver e evoluir as organizações devem estar definidas, orientadas, controladas e funcionalmente centralizadas nos processo de negócio, atravessando as funções tradicionais. Um dos principais componentes nesta “reengenharia” é a identificação e redesenho das problemáticas de trabalho, que devem ser alinhadas com cooperação e coordenação dos vários departamentos da empresa, objetivando a melhoria do desempenho empresarial (McCORMACK, 2000).

### **2.3 Business Process Management (BPM)**

Definidas as concepções sobre estratégias organizacionais e arquitetura de processos, busca-se clarificar uma metodologia de gestão capaz de unir tais conceitos e modificar as relações existentes entre eles. Trata-se, dessa forma, do Business Process Management – BPM. Esta sigla apresenta uma variação de terminologias e de concepções<sup>5</sup>. Entretanto, para este trabalho o termo será utilizado em seu sentido mais abrangente, como “gestão de processos de negócio”.

---

<sup>5</sup> BPM – existe o mesmo acrônimo para *Business Process Modeling* (Modelagem de processo de negócio) e *Business Performance Management* (relacionado com a área de *Business Intelligence* e ERP).

### 2.3.1 Histórico e definições

O tema *Business Process Management* – BPM apresenta sua origem por meio de dois caminhos distintos e paralelos, que segundo Dhooke (2008), podem ser denominados de “empresarial” e “tecnológico”. Na perspectiva empresarial, o tema evoluiu da Gestão da Qualidade Total (TQM) para a Reengenharia de Processos (BPR), chegando ao BPM. Na perspectiva tecnológica, a evolução ocorreu desde as aplicações autônomas, passando pelo *workflow* até, finalmente, chegar ao *Business Process Management Suites* (BPMS).

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2008) descreve brevemente o histórico do BPM:

- a) 1980 – TQM (*Total Quality Management*);
- b) 1990 – BPR (*Business Process Reengineering*);
- c) 1995 – ERP (*Enterprise Resource Planning*);
- d) 2000 – CRM (*Customer Relationship Management*);
- e) 2005 – SIX SIGMA;
- f) 2007 – BPM (*Business Process Management*), por meio de programas de monitoramento e gerenciamento de processos de negócio; programas de padronização de processos ao longo da organização; projetos para assegurar conformidade com normas regulatórias; e, projetos BPMS.

Smith e Fingar (2003), na obra *Business Process Management – the third wave*, descrevem a evolução do BPM dividindo-o em três ondas. **A primeira onda** iniciou na década de 1920 e foi dominada pelas teorias de Frederick Taylor, uma vez que os processos estavam implícitos nas práticas de trabalho e não estavam automatizados. **A segunda onda** do *Business Process Management*, em meados da década de 1990, refere-se ao movimento da reengenharia de processos, complementada pelos ERP, quando da automatização dos processos. Porém, os processos ainda não possuíam flexibilidade para acompanhar as mudanças organizacionais e estavam limitados às suas capacidades. **Na terceira onda**, em fase de adaptação e consolidação, os processos de negócio estão fundamentalmente voltados para o gerenciamento dos processos por meio da automação. Nesse estágio percebe-se que a mudança é o principal objetivo, porque no mundo do BPM a habilidade de mudança é mais valiosa do que a capacidade para criar processos. É por intermédio do BPM que será criada uma cadeia de valor monitorada, continuamente melhorada e otimizada. Os *feedbacks* dos resultados, com a agilidade e adaptabilidade, serão os alicerces dessa terceira onda.

De forma conclusiva, o BPM é uma síntese do processo de representação e colaboração de tecnologias, elimina os obstáculos que bloqueiam a execução das intenções de gestão. Portanto, BPM é a convergência das teorias da administração – gestão da qualidade total, *Six Sigma*, reengenharia, gerenciamento de projetos – com modernas tecnologias – desenvolvimento de aplicativos, integração de sistemas, computação, arquitetura orientada para serviços, *workflow*, XML e *Web services* (SMITH; FINGAR, 2003).

A ABPMP (2008) conceitua o *Business Process Management* como um “enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização”.

Além disso, o BPM consiste em uma metodologia de gestão para o gerenciamento de processos que auxilia as empresas a identificar a importância estratégica de seus processos e a obter vantagens competitivas disso. Deve-se considerar que esta metodologia pode ser auxiliada por ferramentas tecnológicas para gerar melhorias no que diz respeito a rapidez, eficácia, qualidade e custo (BORTOLINI; STEINBRUCH, 2008, p. 3-4).

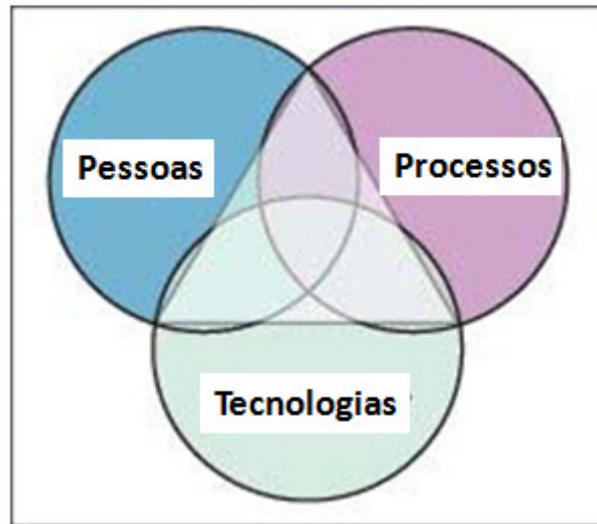
Em sentido semelhante, Cruz (2008, p. 67) define a gestão de processos de negócio como um

conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

É possível, ainda, atribuir ao BPM diversos benefícios que objetivam assegurar confiabilidade às análises e aos processos de mudança, em caráter simplificado, rápido e de baixo custo. Outrossim, o BPM é capaz de estimular a constante avaliação e a implementação de ações de melhoria de gestão. Nesse sentido, esta metodologia possibilita a integração e a colaboração, visando ao alcance de objetivos e metas estratégicas e, assim, facilitando padronização de atividades em organizações operacionalmente dispersas (BARBARÁ, 2006).

Tais benefícios proporcionados pelo BPM visam à mudança e à melhoria das organizações. Para que isso ocorra, a organização deve habilitar as pessoas certas para compor uma equipe, as quais pessoas precisam criar, manter e acreditar em tais processos. Além disso, a organização pode optar por aplicar recursos tecnológicos para o desenvolvimento

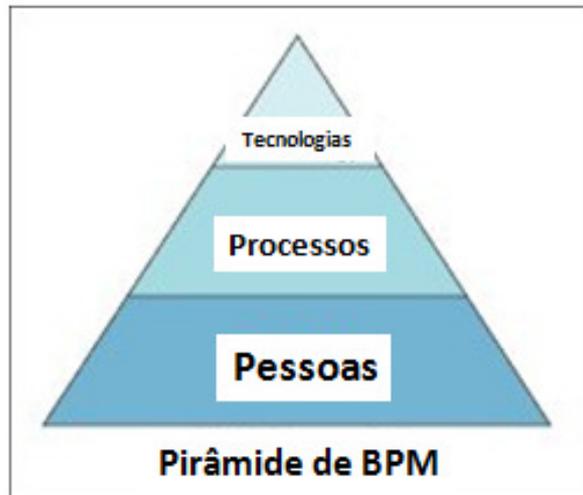
desses processos. Para ter sucesso num processo de melhoria contínua, a equipe deve estar inserida no processo de gestão para a evolução da organização, o que fará a diferença na execução, no planejamento, na implementação e na manutenção dos processos. A tríade formada por pessoas, processos e tecnologias é capaz de compor a combinação ideal do *Business Process Management*, conforme se observa na Figura 5 (EMSER, 2008).



Fonte: EMSER, 2008, p. 2.

Figura 5 - Combinação de BPM

Entretanto, a combinação exposta deve atender a uma lógica de cooperação mútua entre as pessoas, que são a base para a mudança contínua na organização. São as pessoas a base para o sucesso dos processos, os quais podem ser atingidos por meio de recursos tecnológicos avançados. Nesse sentido, o BPM constitui-se enquanto metodologia necessária de longo prazo, visto que possibilita o crescimento sustentável e a viabilidade da evolução num contexto cada vez mais competitivo na economia global. Assim, a estrutura piramidal do BPM, consoante a Figura 6, pode conduzir uma empresa ao sucesso, uma vez que prioriza os componentes essenciais e as atividades que permitam uma gestão eficaz dos processos organizacionais (EMSER, 2008).



Fonte: EMSER, 2008, p 2.

Figura 6 - Pirâmide do BPM

O BPM é altamente significativo para as empresas, porque apresenta uma abordagem estruturada para analisar e melhorar continuamente fundamentais atividades, tais como a produção, marketing, comunicações e outros grandes elementos operacionais da organização. Essencialmente, o *Business Process Management* volta-se aos principais aspectos das operações empresariais em que há alta alavancagem e uma grande proporção de valor agregado. De acordo com Zairi (1997), o BPM deve ser regido pelas seguintes regras:

As principais atividades devem ser devidamente mapeadas e documentadas;

- a) O BPM cria um foco sobre os clientes por meio de ligações horizontais entre atividades essenciais;
- b) O BPM depende de sistemas e procedimentos documentados para garantir a disciplina, consistência e reprodução de um desempenho de qualidade;
- c) O BPM invoca atividades de mensuração para avaliar o desempenho de cada processo individual, estabelecendo metas e fornecendo níveis de saída que possam satisfazer aos objetivos corporativos;
- d) O BPM deve ser baseado em uma abordagem de otimização contínua por meio da resolução de problemas e obtenção de benefícios extras;
- e) O BPM tem de ser inspirado pelas melhores práticas para assegurar que a maior competitividade seja alcançada;
- f) O BPM é uma abordagem para a mudança cultural, e não simplesmente um resultado de bons sistemas da estrutura certa no local.

Entretanto, não se pode confundir o *Business Process Management* (BPM) com o *Business Process Improvement* (BPI), visto que as iniciativas de BPI normalmente implicam projetos ou redesenho de melhorias na fixação de um processo. Enquanto o BPI inclui metodologias *Six Sigma*, gestão da qualidade total (TQM) e reengenharia, o BPM, implica empenho organizacional permanente para o cumprimento das metas de desempenho da organização, gerindo, assim, os seus processos. Além disso, o BPM envolve um processo contínuo de *feedback*, voltado a garantir aos processos de negócio da organização alinhamento à sua estratégia e realização de expectativas. Ressalta-se que as organizações que praticam BPM podem empregar as metodologias comuns do BPI, específicas para uma melhoria, mas a utilização destas não implica o comprometimento da organização com as práticas do BPM (TREAT, 2006).

De igual maneira, há significativa diferença entre o BPM e o BPR (*Business Process Reengineering*), uma vez que o BPM está diretamente relacionado com a gestão de processos de modo mais abrangente e contínuo na organização, atuando sobre os processos tanto no redesenho quanto na execução, controle e melhoria contínua. Por sua vez, o BPR, a reengenharia de processos de negócio, possui seu foco no projeto de melhoria determinado, com início e fim definidos (PINTO FILHO, 2007).

Dessa forma, o *Business Process Management* inclui métodos, técnicas e ferramentas para apoiar a concepção, a promulgação e a análise da gestão operacional de tais processos de negócio. Ainda, de outro prisma, pode ser considerado como uma extensão da clássica e sistemática abordagem *Workflow Management* (WFM)<sup>6</sup> (AALST, 2009).

De acordo com Eriksson e Penker (2000), há diversos motivos para se fazer a gestão de processos de negócios: melhor compreensão dos principais mecanismos de negócios existentes; atuação como base para a criação adequada de sistemas de informação que suportem o negócio; exposição de uma estrutura de um negócio inovado, passando o modelo a ser a base para o plano de ação; experimentação com um novo conceito empresarial, ou para copiar ou para estudar um conceito utilizado por uma organização concorrente e a identificação de oportunidades externas.

---

<sup>6</sup> A automatização do processo de negócios, no todo ou em parte, durante o qual os documentos, informações ou tarefas são passadas de um participante para outro, de acordo com um conjunto de regras organizacionais (WFMC, 1999).

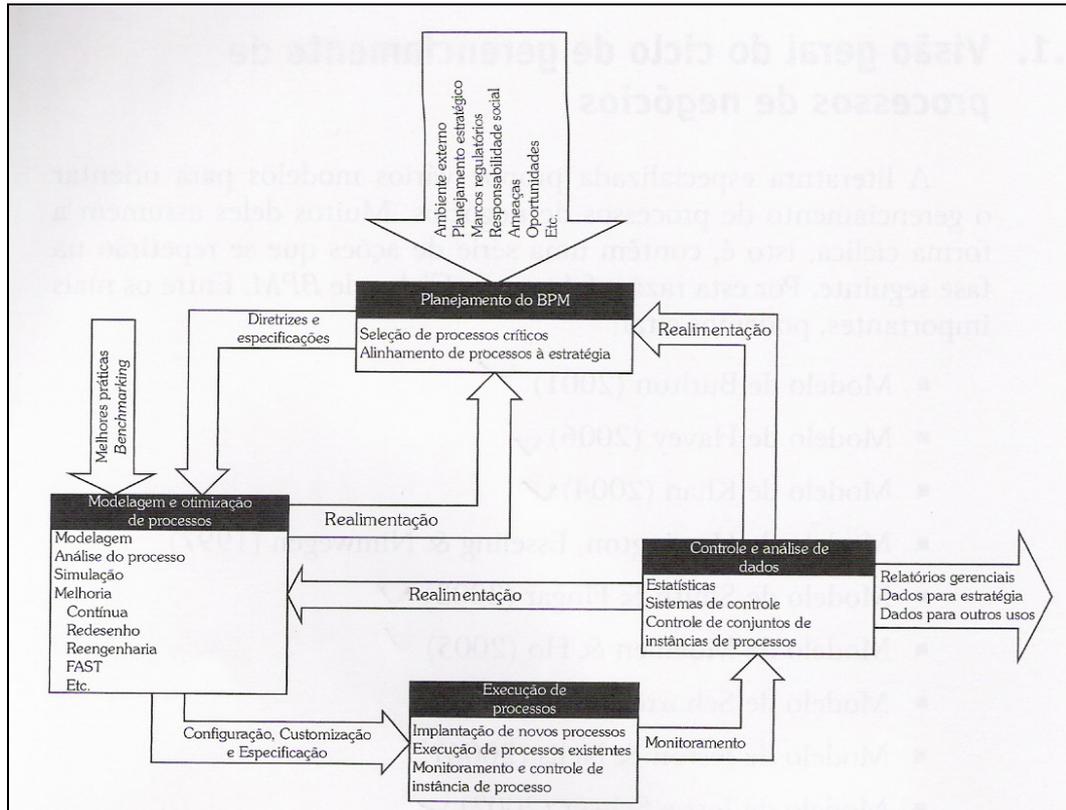
### 2.3.2 Ciclos do Business Process Management

O estado da arte vem propondo diversas abordagens sobre como implementar, gerenciar, monitorar e melhorar a gestão dos processos de negócio. Muitos desses modelos apresentam-se como ciclos, uma vez que se reproduzem quando encerram a última etapa. Assim, em ordem cronológica, apresentam-se três modelos:

- a) 2003 – Modelo de Smith e Fingar;
- b) 2006 – Modelo de Jeston e Nelis;
- c) 2008 – Modelo de Baldan, Valle, Pereira, Hilst, Abreu e Sobral.

Nesse contexto serão apresentados três modelos, a iniciar por Baldan, Valle, Pereira, Hilst, Abreu e Sobral (2008). Os autores dividem o ciclo em quatro etapas, conforme Figura 7:

- a) **Planejamento do BPM:** esta etapa tem o propósito de definição das atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégicas às operacionais), bem como a verificação dos pontos de falha nos processos que causam danos à organização. Esta etapa também é responsável pela definição de planos de ação para implantação e definição dos processos que emergiram ação imediata;
- b) **Modelagem e otimização de processos:** é composta por atividades que permitem gerar informações sobre o estágio atual de cada processo (*AS IS*) e/ou sobre a proposta de processo futuro (*TO BE*); documentar os processos; prover dados de integração entre processos; empregar metodologias para otimizar os processos; fazer simulações, inovações e redesenhos; adotar as melhores práticas e modelos de referência; gerar especificações para implementação, configuração e customização para execução e controle;
- c) **Execução de processos:** atividades que permitirão a implementação e a execução dos processos, bem como monitoria e controle da execução de instâncias do processo;
- d) **Controle e análise de dados:** esta etapa contém as atividades vinculadas ao controle geral do processo, gerando informações que posteriormente realimentarão as atividades de otimização e planejamento.



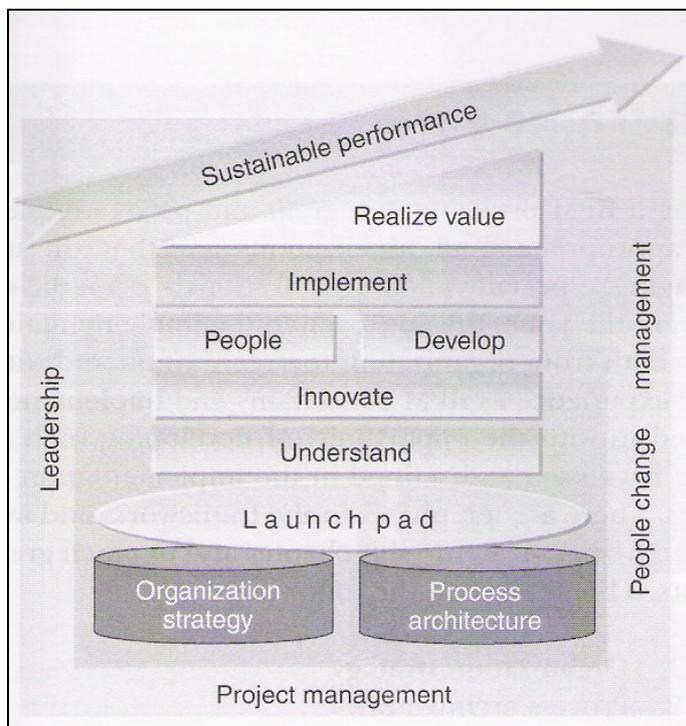
Fonte: BALDAN et al, 2008, p. 56.

Figura 7 - Ciclo de vida BPM

Em outra análise sobre o ciclo BPM, Jeston e Nelis (2008) apresentam um *framework* das fases que compõem este modelo, conforme a Figura 8:

- a) **Estratégia organizacional:** esta fase inclui a segurança de que a estratégia organizacional, a visão, as metas, as diretrizes executivas e de negócios estão claramente compreendidas pelos membros da equipe de projeto, os quais asseguram que o escopo e a direção deste agregam valor ao negócio;
- b) **Arquitetura de processos:** é a fase em que a arquitetura de processo é concebida; representa um meio pelo qual a organização estabelece um conjunto de regras, princípios, orientações e modelos para a implementação do BPM em toda a organização;
- c) **Plataforma de lançamento:** possui três grandes resultados: a seleção de onde começar ou prosseguir o projeto BPM na organização; acordar o processo de metas e/ou visão, uma vez que os processos foram selecionados; a definição do projeto selecionado;

- d) **Compreender:** esta fase envolve a suficiente compreensão do ambiente do processo de negócio em andamento, habilitando para a próxima fase;
- e) **Inovar:** esta é a fase criativa do projeto e, possivelmente, a mais interessante; Por isso não deveria envolver somente a equipe do projeto e negócios, mas todos os seus *stakeholders* – internos e externos;
- f) **Desenvolver:** é a construção de todos os componentes para a implementação dos novos processos;
- g) **Pessoas:** esta é a fase mais crítica do *framework* e pode colocar o restante do projeto em risco se não manuseados minuciosamente;
- h) **Implementar:** é nesta fase que todos os aspectos do projeto (implementação dos novos processos, implementação das novas regras de descrições, gestão de desempenho e medidas e treinamento) tomam lugar;
- i) **Perceber valor:** a proposta desta fase é assegurar que os benefícios delineados no projeto de negócios foram realizados;
- j) **Desempenho sustentável:** é absolutamente essencial que a equipe de projeto trabalhe com o negócio para definir uma estrutura de processo, a fim de assegurar a agilidade do processo contínuo e a sustentabilidade das melhorias.

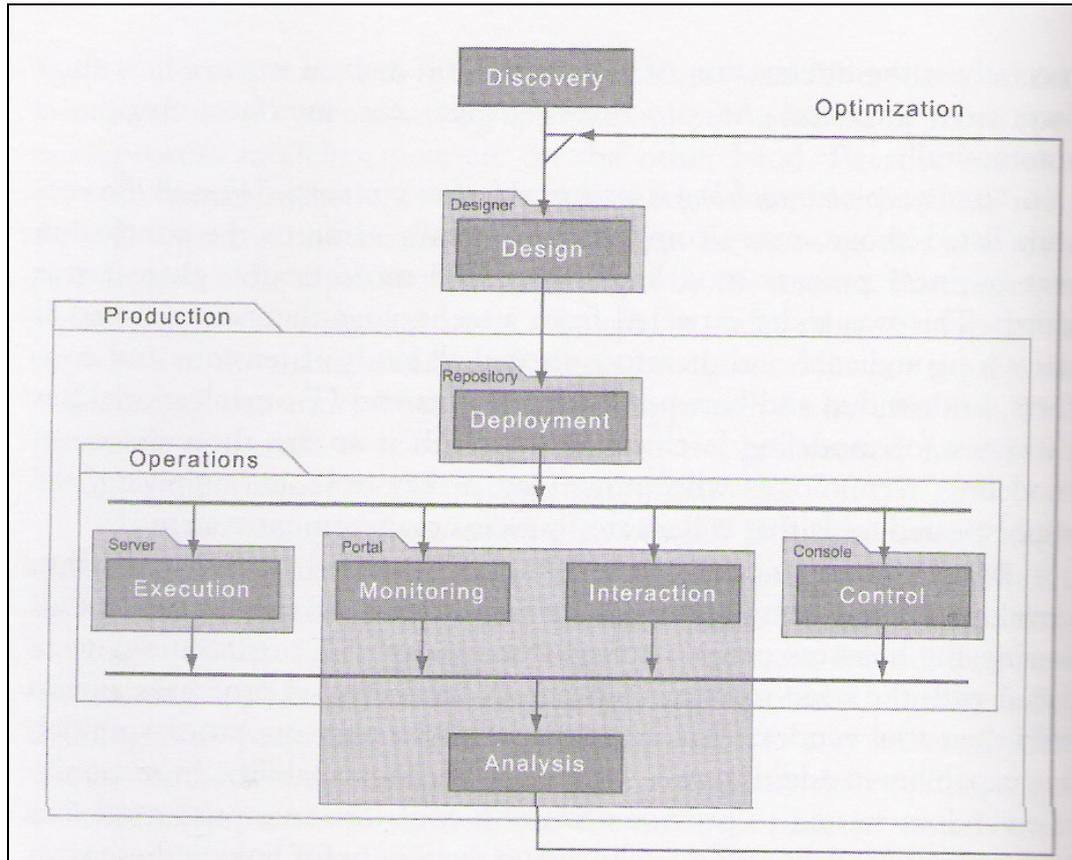


Fonte: JESTON; NELIS, 2008, p. 51.

Figura 8 - *Framework* de um projeto BPM

O terceiro modelo a ser analisado é de Smith e Fingar (2003), que em oito fases descrevem o ciclo de vida de um processo BPM, conforme a Figura 9. Suas fases apresentam as seguintes características:

- a) **Descoberta:** implica tornar explicitamente ciente de quantas coisas estão realmente sendo feitas, como oposição à tentativa de reconciliação dos pontos de vista de todos os indivíduos participantes;
- b) **Concepção:** significa explicitar o modelo, manipulando, redesenhando processos por meio dos aprendizados organizacionais e descobertas possíveis;
- c) **Implementação:** significa o desenvolvimento dos novos processos para todos os participantes, incluindo pessoas, aplicações e outros processos;
- d) **Execução:** assegurar que os novos processos foram efetuados por todos os participantes – pessoas, sistemas de computação, outras organizações e outros processos;
- e) **Interação:** representa a interação entre os processos manuais e automatizados, cuja ênfase recai sobre o local de trabalho, a gestão de tarefas e a entrada de dados baseada em formulários;
- f) **Acompanhamento e controle:** é aplicável a todos os processos e para o sistema de gestão de processos desde que estejam sendo executados;
- g) **Otimização:** diz respeito à atividade em andamento do processo de melhoria, que se encontra entre o processo de concepção e a análise do *feedback* do desempenho do processo atual;
- h) **Análise:** significa mensurar a *performance* dos processos para fornecer métricas, análises e *business intelligence* necessárias para dirigir estratégias de melhorias e descobrir oportunidades para a inovação.



Fonte: SMITH; FINGAR, 2003, p. 90.

Figura 9 - Ciclo de vida de um processo

### 2.3.3 Business Process Modeling Notation (BPMN)

A modelagem de processos de negócio auxilia as organizações no controle administrativo mais efetivo, conduzindo a uma avaliação mais fidedigna da realidade organizacional. Assim, é um conjunto de conceitos, modelos e técnicas que objetiva facilitar a identificação e análise da situação organizacional, desenvolvendo um modelo de negócio da empresa (SANTOS; CRUZ; SANTANA, 2006).

Dessa forma, mapear os processos “é o entendimento de processos já existentes, através da sua descrição e de seu desenho. A modelagem de processos faz uma análise mais específica e profunda do processo, criando um modelo de seu funcionamento com vistas a atingir algum objetivo” (BORTOLINI; STEINBRUCH, 2008).

Pinto Filho (2007) faz menção às mais diferentes técnicas de modelagem de processos de negócio, esclarecendo que diversas notações foram desenvolvidas com o intuito de representar graficamente uma organização, das quais grande parte utiliza a tecnologia da

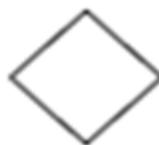
informação para melhor visualizar e integrar a complexidade dos processos empresariais. O autor descreve seis diferentes notações: (1) **fluxograma**, é uma ferramenta que possibilita compreender graficamente as atividades que compõem o processo; (2) **UML**, *Unified Modeling Language*, é uma notação visual orientada a objetos, com a representação de conceitos de sistemas de *software*, apresentando uma manutenção de descrição única para desenvolvimento de modelo e negócios; (3) **Eriksson-Penker**, é a adaptação da UML para melhor visualização de um processo de negócio, por meio de uma linguagem única de modelagem de negócios; (4) **Família IDEF**, desenvolvido pela Força Aérea Americana na década de 1970 com o objetivo de melhorar a produtividade e reduzir custos de manufaturas mediante o uso de tecnologia computacional; cria modelos funcionais, de informação e dinâmicos; (5) **BPMN**, diagrama para representação de processos de negócio, a fim de facilitar o entendimento por todos os usuários de negócios; (6) **ANBPL**, *Action Notation Business Process Language*, outra notação para modelar os processos de negócio, com uma linguagem baseada em semântica de ações, como forma de viabilizar a especificação de processos formalmente.

Apesar das inúmeras técnicas de modelagem, a notação que vem possuindo maior visibilidade é a BPMN, *Business Process Modeling Notation*, pois é uma notação padrão “para o desenho de fluxogramas em processos de negócio. Na prática trata-se de um conjunto de regras e convenções que determinam como os fluxogramas devem ser desenhados. É a notação mais reconhecida no ramo de BPM atualmente” (BORTOLINI; STEINBRUCH, 2008).

Em consonância com os autores acima, Cruz (2008) clarifica que o BPMN é o novo padrão existente para modelar processos de negócio, uma vez que seu principal objetivo criar uma notação clara e eficiente para todos os envolvidos com a modelagem de processos de negócio. Assim, essa notação unificou várias iniciativas individuais antes existentes para desenho, redesenho, modelagem, simulação e automatização de processos.

O grupo OMG, *Object Management Group*, em relatório sobre a notação BPM (2008), define que a notação está dividida em quatro categorias básicas: (1) objetos de fluxo; (2) objetos de conexão; (3) *swimlanes*; (4) artefatos. Estas categorias compõem diferentes tipos de diagramas de negócio (BPD – *Business Process Diagram*), com variados elementos principais e secundários.

A seguir apresentam-se os principais elementos que compõem um BPD, iniciando pelos objetos de fluxo, que são os objetos principais que compõem o processo, sendo composto de três elementos: evento, atividade e *gateway*.

ELEMENTO	NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
EVENTO		Um evento é algo que "acontece" no decorso de um processo de negócio. Estes eventos afetam o fluxo do processo e, geralmente, têm uma causa (gatilho) ou um impacto (resultado). Os eventos são círculos com centros abertos para permitir marcadores internos, a fim de diferenciar outros resultados. Existem três tipos de eventos, dependendo de como eles afetam o fluxo: <b>inicial, intermediário e final.</b>
ATIVIDADE		Uma atividade é um termo genérico para representar algum trabalho que é desenvolvido. Uma atividade pode ser atômica ou composta. Os tipos de atividades são: tarefas e subprocessos. O subprocesso é diferenciado por um pequeno sinal "mais" no centro inferior da figura.
GATEWAY		Um <i>gateway</i> é usado para controlar a convergência e divergência de um Fluxo de Sequência. Assim, ele determinará as decisões tradicionais, bem como a quebra e junção de caminhos. Marcas internas indicarão o tipo de comportamento do controle.

Fonte: Adaptado de *BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION*, OMG, 2008.

Figura 10 - BPMN: objetos de fluxo

Na Figura 11, apresentam-se os objetos de conexão, que possuem a função de conectar os objetos de fluxo, sendo divididos em três tipos: fluxo sequencial, fluxo de mensagem e associação.

ELEMENTO	NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
FLUXO SEQUENCIAL		Um fluxo sequencial é utilizado para mostrar a ordem (a sequência) que as atividades serão realizadas em um processo.
FLUXO DE MENSAGEM		Um fluxo de mensagem é utilizado para mostrar o fluxo de mensagens entre dois processos participantes (empresas ou entidades empresariais) que estão preparadas para enviá-los e recebê-los. Em BPMN, dois <i>Pools</i> separados no diagrama representam os dois participantes.
ASSOCIAÇÃO		Uma associação é utilizada para associar dados, textos e outros artefatos com fluxo de objetos, bem como para mostrar as entradas e saídas de atividades.

Fonte: Adaptado DE *BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION*, OMG, 2008.

Figura 11 - BPMN: objetos de conexão

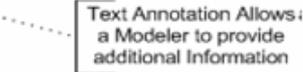
A próxima categoria de elementos, a *Swimlanes*, é onde os agrupamentos dos elementos *Pool* e *Lane* se realizam, sendo a função desta categoria a de dividir o diagrama de acordo com a responsabilidade de cada participante. Esta categoria permite a clara visualização de quando o fluxo de processo atravessa uma linha funcional ou departamental.

ELEMENTO	NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
<i>POOL</i>		Um <i>Pool</i> representa um participante do processo. Também age como um recipiente gráfico para posicionar um conjunto de atividades que pertencem ao contexto do participante.
<i>LANE</i>		Um <i>Lane</i> é uma subdivisão dentro de um <i>Pool</i> e divide este internamente, tanto vertical ou horizontalmente. <i>Lanes</i> são usadas para organizar e categorizar as atividades dentro de um <i>Pool</i> .

Fonte: Adaptado de *BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION*, OMG, 2008.

Figura 12 - BPMN: *swimlanes*

A última categoria de elementos, os artefatos, é utilizada para agregar maiores informações ao diagrama de processos. Estes podem ser divididos em três elementos: dados, grupo e anotação.

ELEMENTO	NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
DADOS		Os dados são um mecanismo para mostrar quais são as necessidades para que as atividades sejam processadas e o resultados delas após o processamento. Eles estão ligados as atividades através de das associações.
GRUPO		Um grupo de atividades pode ser utilizado para fins de documentação ou de análise, mas não afeta a seqüência do fluxo.
ANOTAÇÃO		Anotações são um mecanismo para fornecer informações adicionais sobre o funcionamento do processo.

Fonte: Adaptado de *BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION*, OMG, 2008.

Figura 13 - BPMN: artefatos

Diante do exposto, percebe-se que a utilização de uma notação padrão viabiliza o entendimento sobre a modelagem dos processos de negócios. A visão única desses processos permite a busca da melhoria contínua, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, mas, sobretudo garantindo a eficácia de uma gestão por processos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A Administração pressupõe interação e criação de valor por meio de trocas, já que é classificada como uma Ciência Social. Nesse sentido, a pesquisa em Administração, de acordo com Hair et al. (2005, p. 31), constitui-se de uma “função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes”. Por metodologia Minayo (2004, p. 16) entende que é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas”.

Nesse contexto, este capítulo apresenta as estratégias de pesquisa, bem como a sequência metodológica do estudo. Assim, os métodos a serem utilizados neste estudo estarão de acordo com os objetivos propostos, a fim de se alcançar uma resposta à problemática identificada.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A abordagem deste estudo é uma problemática de pesquisa ainda não suficientemente conhecida pela ciência da Administração, mas que deve ser analisada pela sua relevância e especificidade do contexto organizacional, qual seja, a realidade da gestão nos escritórios de advocacia, em especial o gerenciamento de seus processos de negócio. Dessa forma, esta pesquisa apresenta natureza qualitativo-exploratória e quantitativo-descritiva.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2004, p. 21), “se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”. No entendimento de Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa é não estruturada, exploratória, desenvolvida por pequenas amostras, que conduzem a *insights* e elucidação do contexto do problema estruturado.

Assim, pesquisa exploratória “é a sondagem, levantamento, descobrimento, pesquisa, especulação e perscrutação”. Deixa o problema de pesquisa mais explícito, aprimorando as ideias ou as intuições; refere-se ao primeiro estágio de qualquer estudo, podendo abranger pesquisa bibliográfica, entrevistas com profissionais da área e análise de modelos (SIQUEIRA, 2005, p. 81).

Além disso, a pesquisa exploratória deve ser utilizada quando há poucos ou nenhum estudo anterior sobre o assunto a ser investigado; assim, o foco deve ser a obtenção de *insights* sobre a área do assunto para uma investigação mais rigorosa em um estágio posterior (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Por abordagem quantitativa entende-se “quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também o emprego de técnicas estatísticas”. É um método muito utilizado nas pesquisas descritivas, pois procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como causa e efeito de fenômenos (OLIVEIRA, 2002, p. 115).

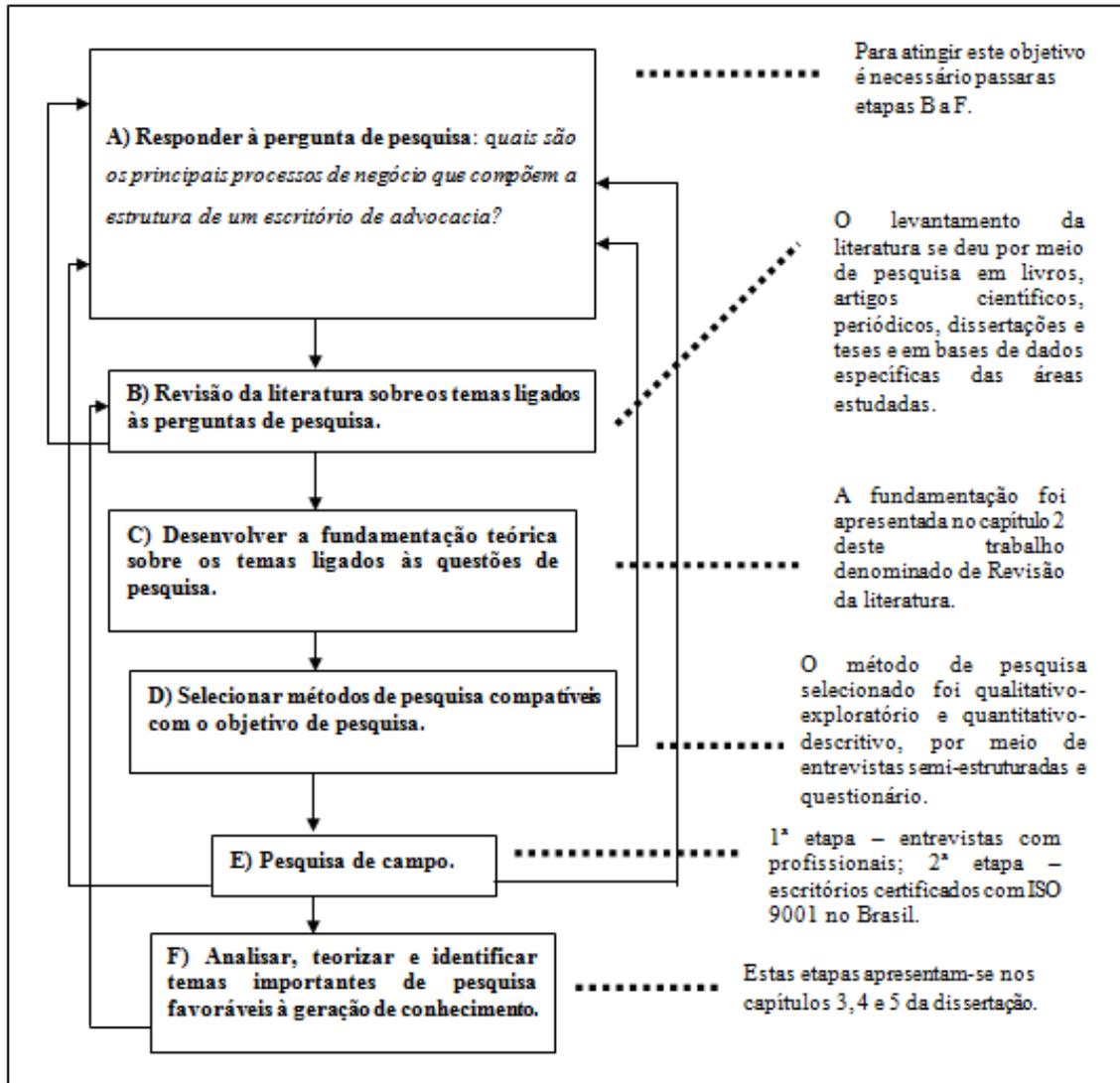
Por pesquisa descritiva entende-se o “ato de descrever, narrar, expor as características que tem por objetivo estudar as peculiaridades de um grupo”. Podem-se incluir nesta pesquisa o levantamento de opiniões, atitudes e crenças duma população e a existência de associações entre variáveis (SIQUEIRA, 2005, p. 82).

### 3.2 Sequência metodológica da pesquisa

Para melhor visualização e compreensão do sequencial metodológico apresenta-se a Figura 14, que compreende as etapas seguidas ao longo do estudo.

#### 3.2.1 Fase preliminar – Estado da arte

Essa fase buscou identificar no estado da arte as principais contribuições científicas sobre as temáticas propostas, razão pela qual constitui a base científica para as fases que a seguem. Dessa forma, procedeu-se à investigação acerca das **estratégias organizacionais** relacionadas com a **arquitetura de processos**, no sentido de que é necessário conceber que “processos não são um fim em si mesmos, mas sim um meio para atingir um objetivo empresarial. A seleção de um objetivo empresarial e a abordagem para atingir esse objetivo é a estratégia da organização” (JESTON; NELIS, 2008, p. 72).



Fonte: adaptado de FRANCIO, 2010.

Figura 14 - Sequência metodológica da pesquisa

Diante desse entendimento, surge o *Business Process Management* como uma metodologia capaz de “tratar de forma holística processos de negócio [...] dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações [...]” (CRUZ, 2008, p. 67).

Entretanto, não há como se tratar de ferramentas e metodologias gerenciais sem mencionar a **administração legal**, como um novo conceito para a gestão dos escritórios de advocacia, por meio da “prestação de serviços jurídicos planejada estrategicamente, conciliando confiabilidade e qualidade dos serviços prestados aos clientes com alta performance e gestão racional eficiente da organização” (SELEM, 2007b, p. 37). Estes termos são melhor evidenciados na Figura 15.



Figura 15 - Fase preliminar - Estado da arte

### 3.2.2 1ª Fase – Qualitativo-exploratória

Após a análise do referencial teórico sobre as temáticas necessárias à compreensão deste universo de pesquisa, propõe-se a investigação do ambiente organizacional dos escritórios de advocacia. O intuito desta etapa foi levantar os critérios e fundamentos terminológicos da Administração Legal e da Gestão por Processos para o contexto de pesquisa, uma vez que o ambiente analisado caracteriza-se por peculiaridades conceituais e rotinas operacionais.

Com esse objetivo, foram entrevistados, por meio de um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas, três profissionais ligados à área de certificação e à área jurídica, assim descritos ao longo da análise: R1: advogado; R2: avaliadora do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e R3: consultora de empresas.

Os profissionais foram escolhidos por meio da amostragem não probabilística, que é caracterizada pelo uso de métodos subjetivos do pesquisador, já que a seleção de elementos para a amostra não representa estatisticamente a população a ser investigada. Essa amostra por julgamento, ou intencional, é uma forma de conveniência em que o julgamento do pesquisador é usado para selecionar os elementos da amostra (HAIR et al., 2005). Estes autores demonstram que “um exemplo de amostra por julgamento poderia ser um grupo de especialistas com conhecimento sobre um problema ou questão específica” (2005, p. 247).

O método balizador desta etapa foi o de Ribeiro e Milan (2004 *apud* MILAN, 2006), que orienta a exploração em profundidade do objeto de pesquisa, extraindo crenças e convicções sobre determinado tema. Para isso, a entrevista é dividida em questões iniciais, de transição, centrais, de resumo e finais. Os instrumentos de coleta podem ser analisados nos Apêndices A, B e C.

Como técnica de análise dos dados da entrevista e da observação utiliza-se a análise de conteúdo, que é uma das técnicas mais aplicadas em pesquisas qualitativas. Conforme Triviños (1987), a análise de conteúdo é um meio para se estudarem as comunicações entre homens com ênfase no conteúdo das mensagens, envolvendo técnicas como classificação dos conceitos, codificação e categorização.

Flick (2004) destaca que a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos mais adotados para analisar dados oriundos de entrevistas. Para tanto, aborda que este procedimento metodológico inclui três técnicas essenciais: (a) *abreviação da análise de conteúdo*, na qual o material é parafraseado a fim de reduzir o material coletado, evitando a generalização de sentidos; (b) *análise explicativa de conteúdo*, que esclarece trechos difusos, ambíguos ou contraditórios; (c) *análise estruturadora do conteúdo*, em que se buscam tipos ou estruturas formais no material, classificando em escalas o conteúdo coletado.

### 3.2.3 2ª Fase – Quantitativo-descritiva

A fim de atingir os objetivos propostos no estudo, foram pesquisados os escritórios de advocacia com sistema de qualidade ISO 9001 válido com marca de credenciamento Inmetro, disponível no *site* da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, conforme informações verificadas em 14/07/2010. A identidade das empresas pesquisadas foi mantida em sigilo para não comprometer os resultados da pesquisa.

A busca pelas empresas totalizou nove escritórios com o perfil desejado para a pesquisa. Destes, sete responderam ao questionário sobre os processos principais e de apoio na estrutura dos escritórios de advocacia, ou seja, houve a mortalidade de dados de apenas dois sujeitos de pesquisa. Ressalta-se a concentração de escritórios nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, visto que dos nove escritórios certificados no país oito encontram-se nessas regiões. Apenas um escritório localiza-se na região Nordeste, conforme visualização da Figura 16.

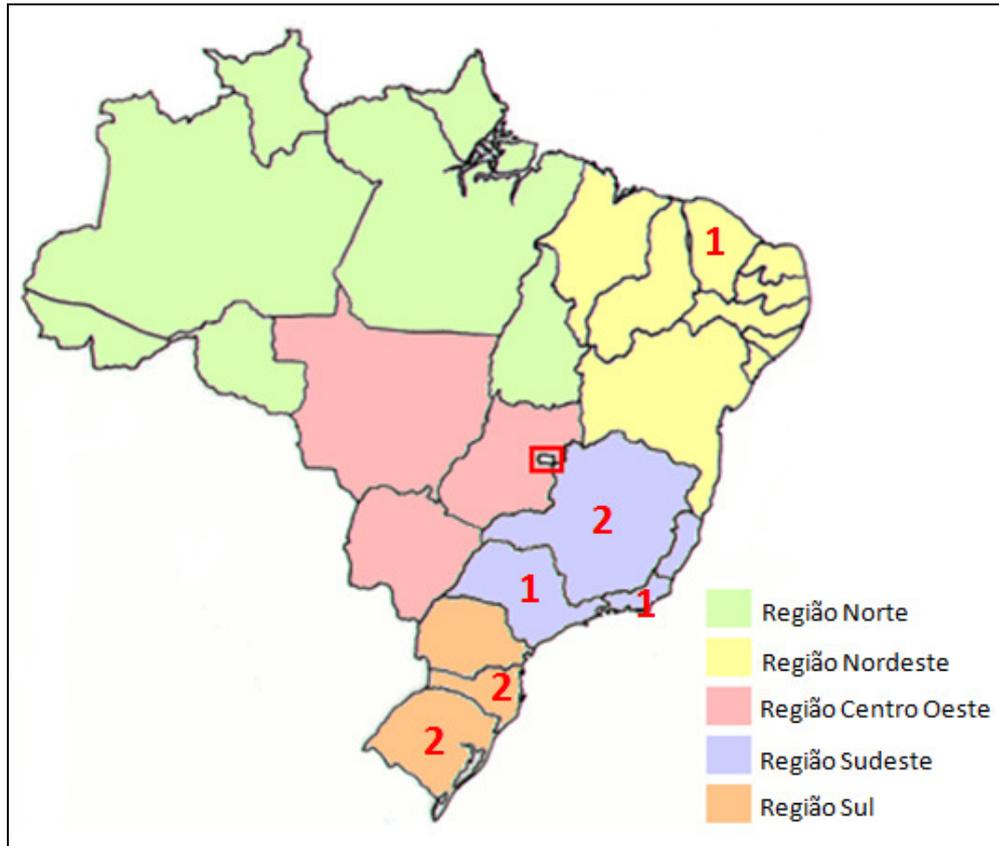


Figura 16 - Distribuição geográfica dos escritórios de advocacia certificados com a ISO 9001

A fim de efetivar essa fase da coleta de dados, fez-se necessário conceituar questionário, “técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder” (MALHOTRA, 2006, p. 290).

Em adendo ao conceito estabelecido, Marconi e Lakatos (1999, p. 100) definem questionário como “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Enumeram, ainda, as vantagens de se utilizar esta técnica de coleta, como: atingir maior número de pessoas simultaneamente; permitir a obtenção de respostas mais rápidas e precisas; proporcionando haver maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato; possibilitar mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas; haver menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador e mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Diante disso, evidencia-se que o método apresentado é o mais eficiente para ser utilizado e o que melhor se configurou no contexto pesquisado, além de apresentar maiores possibilidades de se atingirem as expectativas do presente estudo.

As questões formuladas classificam-se em perguntas de múltipla escolha, que “são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 105). Dentro desta classificação, segundo os autores, há perguntas de estimação ou avaliação, que “consistem em emitir julgamento por meio de uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item. As respostas sugeridas são quantitativas e indicam um grau de intensidade crescente ou decrescente” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 105).

A pesquisa desenvolveu-se sob essa orientação e o questionário elaborado baseou-se nos dados obtidos na revisão do estado da arte e nos os dados coletados na primeira fase, conforme anteriormente descrito. A partir da constatação da terminologia e dos fundamentos coletados, formularam-se as questões, fechadas e com graus de intensidade, que variam da escala 1 a 5, sendo 1 para menos importante e 5 para mais importante, conforme o questionário (APÊNDICE D). Além dessas foram adicionadas questões auxiliares para caracterizar o perfil do escritório, tais como segmento de atuação, número de colaboradores e advogados, e perguntas gerais sobre planejamento estratégico e certificação da qualidade.

A estrutura do questionário apresenta-se, na primeira parte, como uma caracterização geral dos escritórios, como: segmentos de atuação, faturamento, número de colaboradores e advogados, bem como tempo de início e finalização do projeto de certificação; na segunda parte, abrange perguntas sobre a certificação de qualidade pelo escritório. A terceira parte incluiu o levantamento do grau de importância dos objetivos com o mapeamento dos processos de negócio e baseou-se no levantamento de dados de Monteiro (2003). A quarta, e última etapa do questionário, consistiu no mapeamento dos processos em si, objetivando conhecer se o escritório mapeou ou não tal processo e o grau de importância que atribui a cada item. Esta etapa foi baseada no Modelo de Estrutura de Trabalho para Classificação de Processos APQC (APQC, 2010).

Salienta-se que o questionário foi submetido à validação de conteúdo, com a finalidade de adequação dos termos utilizados no instrumento à realidade do contexto analisado. Esta validação foi realizada por um profissional de Administração Legal, com formação jurídica, prestador de serviço de consultoria na área de gestão para escritórios de advocacia.

A coleta de dados ocorreu no período de julho a final de agosto de 2010, por meio dos questionários enviados via e-mail para às pessoas que haviam sido contatadas previamente via telefone. Assim, nesse contato inicial a pesquisadora apresentava a temática e os objetivos da pesquisa, dialogando com os respondentes sobre o contexto pesquisado. Evidencia-se que

alguns respondentes foram extremamente receptivos na primeira abordagem, respondendo ao questionário no dia posterior ao seu envio. Em outros casos foram necessários novos contatos telefônicos e um novo agendamento da resposta, mesmo assim, após duas tentativas de retorno sem sucesso de resposta, dois escritórios foram desconsiderados. Dessa forma, de um total de nove escritórios certificados no Brasil, sete responderam ao questionário enviado.

Os dados coletados foram analisados com o auxílio de estatística descritiva, por meio de médias e do desvio padrão para analisar a centralidade e a variabilidade das respostas com o suporte do *software SPSS Student Version 16.0*. Com a finalidade de selecionar os principais processos mapeados pelos escritórios pesquisados, foi utilizado um critério de patamar mínimo de mapeamento, sendo que o processo deverá ter sido mapeado por pelo menos 85% dos escritórios.

Para melhor identificação dos procedimentos utilizados apresenta-se o *constructo* dos objetivos, conforme a Figura 17:

<b>Objetivos</b>	<b>Procedimento utilizado</b>
a) Identificar critérios e fundamentos terminológicos da Administração Legal e da Gestão por Processos para o contexto dos escritórios de advocacia	1ª etapa: entrevistas com roteiro de questões semiestruturadas.
b) Identificar os objetivos dos escritórios de advocacia que adotam o gerenciamento dos processos de negócio	2ª etapa: questionário (questão 10).
c) Identificar, na gestão por processos, quais são os processos principais na estrutura dos escritórios de advocacia	2ª etapa: questionário (questão 11.1 a 11.5).
d) Identificar, na gestão por processos, quais são os processos de apoio na estrutura dos escritórios de advocacia	2ª etapa: questionário (questão 11.6 a 11.12).
e) Sugerir um modelo de mapeamento de processos de negócio de um escritório de advocacia	3ª etapa: mapeamento de processos de negócio.

Figura 17 - Constructo dos objetivos

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A fim de atingir os objetivos propostos no trabalho, apresenta-se a análise dos resultados obtidos nas três etapas de coleta de dados.

### **4.1 Resultados da 1ª fase: qualitativo-exploratória**

A primeira etapa da coleta de dados, como abordado anteriormente, constituiu-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com o intuito de investigar as terminologias e conceitos fundamentais utilizados por profissionais que atuam na área pesquisada. Dessa forma, utilizou-se a técnica de entrevistas individuais em profundidade, as quais seguiram um roteiro de questões estruturadas em cinco blocos principais, a saber: iniciais, de transição, centrais, resumo e finais.

Ressalta-se que por se tratar de três respondentes com perfis diferentes, os roteiros foram adaptados a cada profissional, o que resultou em três roteiros básicos de questões. Os respondentes foram identificados como R1: advogado; R2: avaliadora do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade e R3: consultora de empresas.

A partir da sua descrição, os discursos foram analisados um a um para a verificação dos principais aspectos concernentes ao atingimento dos objetivos propostos, o que possibilita a criação de categorias para elucidar a análise dos dados. As categorias foram organizadas em um mapa das dimensões terminológicas, no qual foram identificadas oito dimensões teóricas. Estas dimensões foram classificadas de acordo com o significativo destaque nos discursos dos entrevistados. O referido mapa reúne quatro dimensões principais, sendo elas: “motivos para implementação de certificações de qualidade”; “planejamento estratégico”; “mapeamento de processos”; e, “práticas de gestão”.

Em caráter secundário, foram levantadas pelos entrevistados outras quatro dimensões terminológicas: “consultorias especializadas em gestão”; “cultura organizacional”; “ferramentas gerenciais”; e, “indicadores de desempenho”. As dimensões terminológicas da pesquisa são apresentadas na Figura 18.

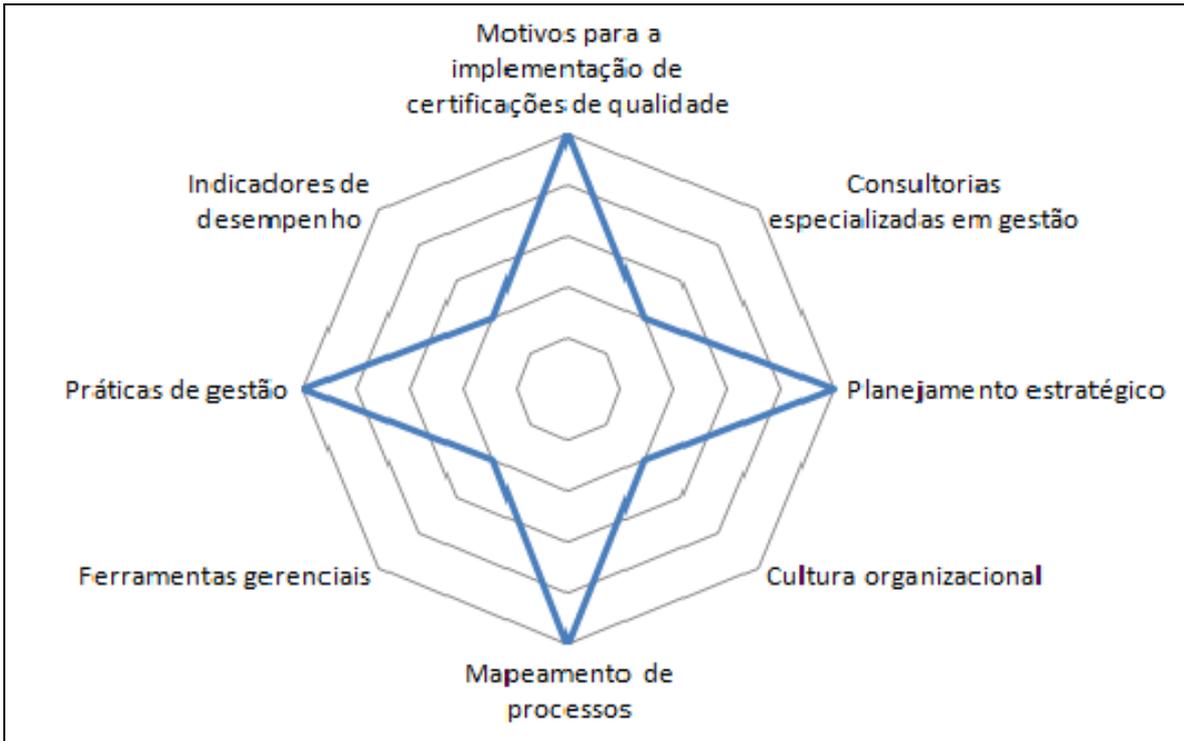


Figura 18 - Mapa das dimensões terminológicas

A fim de facilitar o processo de certificação dos escritórios há a possibilidade de contratação de consultorias especializadas em gestão. Com relação aos motivos que levam um escritório de advocacia a buscar uma consultoria, ambos os respondentes apresentam afirmações semelhantes. Os motivos elencados são:

A necessidade de desenvolver a gestão a partir do crescimento do negócio [...] da necessidade de gerenciar através de indicadores, fatos e dados (R3).

Aumento da competitividade [...] necessidade de organizar a empresa e crescimento da organização (R2).

Na visão do R1, a busca pela implementação de certificações de qualidade deu-se em razão de ser um elemento diferenciador com relação aos demais escritórios, visão que é compartilhada pelos demais respondentes. Ressalta-se o discurso do R3:

[...] é uma oportunidade de negócio. Muitas empresas de grande porte valorizam a certificação nos seus fornecedores. Sendo o escritório jurídico um desses fornecedores, faz-se conveniente a busca de certificação. Diferente de muitas organizações, ainda não há uma exigência de mercado para este segmento. Os escritórios têm percebido que com um sistema de gestão estruturado é possível obter um crescimento mais sólido e sustentável (R3).

Apesar da não exigência do mercado de haver uma cultura de organização nos escritórios de advocacia, percebe-se, de acordo com o discurso do R1, um interesse no investimento em ferramentas de gestão como a certificação ISO.

[...] nós sempre tivemos uma preocupação com a gestão [...] gente já tinha, antes da certificação, uma consultoria administrativa que formatássemos o escritório administrativamente correto, desde 1999, quando ele iniciou as atividades. [...] Quando fizemos a opção de investir na ISO, muita coisa estava organizada (R1).

Ao verificar a percepção dos entrevistados sobre a padronização, em especial, os manuais de procedimentos, observou-se que não há um consenso do que seja a padronização. Assim, enquanto o R2 afirma que a padronização leva em conta aspectos comportamentais que nem sempre podem ser descritos, para R3.

É a metodologia e sistemática de funcionamento do escritório [...] garantindo que o *know how* permaneça na organização quando o advogado ou o funcionário deixa o escritório (R3).

Além disso, questões de cultura organizacional e da classe jurídica tendem a representar uma barreira no que tange aos procedimentos administrativos. É interessante ressaltar as intervenções dos respondentes acerca das barreiras enfrentadas pelas organizações prestadoras de serviços jurídicos quando buscam novas formas de gestão:

[...] as pessoas podem temer a perda do poder quando solicitadas a descrever o que executam (R2).

Acho que a grande dificuldade que nós tivemos foi à questão da cultura. Ainda existe essa resistência, porque os advogados, por natureza, são rebeldes, não gostam de seguir regras, gostam de questionar regras, é da nossa formação (R1).

Com relação ao planejamento estratégico, observa-se a inexistência de ligação com a certificação. A realidade dos escritórios de advocacia ainda é distante da implantação do planejamento estratégico num momento anterior à certificação. O que se pratica são planejamentos empíricos, sem fundamentação e sem acompanhamento de um profissional de Administração. De acordo com os discursos analisados, não há entendimento, por parte dos advogados, do conceito de planejamento nem da funcionalidade da prática. Além disso, evidenciam-se opiniões sobre a ordem cronológica da implantação do planejamento estratégico e das certificações de qualidade, conforme descrito a seguir:

[...] o planejamento conter ações para implementação de um sistema de qualidade ou o plano de implantação da gestão contemplar a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico (R2).

Em alguns casos, a partir da implantação do sistema de gestão se consegue implantar o planejamento estratégico (R3).

No bloco de questões centrais, que possui como fundamento principal o mapeamento de processos, é indispensável descrever a indagação manifestada pelo R1 sobre a existência de dois sentidos para a compreensão do conceito de “processo”.

Quando tu falas de mapear, do rastreamento, de rastrear, é em relação ao processo, sobre o processo judicial, ou da ISO? (R1).

Percebe-se, nesse sentido, que para a classe jurídica o conceito de processo como termo relacionado à gestão ainda é desconhecido, já que se utiliza a mesma nomenclatura para descrever os processos judiciais. Ademais, verifica-se que na maioria das vezes o R1 faz referência aos processos de gestão por meio da denominação “procedimentos”, conforme o declarado abaixo:

Na grande maioria das vezes, para poder diferenciar, a gente trata de procedimento o que é ISO e processo o que é judicial, que essa era uma confusão que na nossa região tinha com a OAB, como padronizar processo, mas não o processo judicial porque ele não padroniza, mas sim os procedimentos padronizados. Depois o restante são as coisas internas, nossa documentação, nosso dossiê, esses procedimentos (R1).

O mapeamento de processos também constitui um item significativo para apreciação. Para R2, definem-se, primeiramente, os processos principais e os de apoio da empresa, seguindo para a identificação de clientes, fornecedores, requisitos e indicadores. Um fator importante identificado por este respondente refere-se à abrangência do mapeamento, que é opcional, mas deve conter sempre os processos que agregam valor ao cliente.

A nomenclatura utilizada também é um fator que merece análise. Os entrevistados R2 e R3, profissionais que atuam como consultores de sistemas de gestão, empregam a terminologia dividindo-a em processos principais e processos de apoio, em conformidade com a base teórico-científica da área. De outro prisma, o R1, que é advogado, está inserido num contexto no qual se faz necessária a distinção entre processos de negócio e processos judiciais. Percebe-se, entretanto, que ele não realiza qualquer variação terminológica.

A gente trabalha e trata com um processo as consultas. A elaboração de contratos a gente trabalha como um processo. Tudo aqui dentro do escritório a gente trabalha como processo (R1).

Os processos geralmente são determinados como processos de apoio e processos principais (R3).

O mapeamento inicia com a definição de quais são os processos principais e de apoio da empresa (R2).

Dentre as metodologias utilizadas para a gestão citam-se os *softwares* gerenciais e os fluxogramas para mapeamento de processos. Observa-se, contudo, que para R1 o mapeamento de processos vincula-se diretamente ao *software* de acompanhamento gerencial e de processos judiciais, ferramenta que sincroniza as informações dos clientes. Dessa forma, emerge o seguinte depoimento:

Nós desenvolvemos um *software* nosso porque não achávamos no mercado um que atendesse nossa necessidade. Toda a parte de rastreabilidade de processos judiciais, toda a parte de controles, prazos [...] (R1).

As etapas do mapeamento de processos é um conceito entendido uniformemente pelos respondentes. Em todos os depoimentos, o procedimento citado foi o de reunião das pessoas envolvidas, a capacitação das pessoas no que tange ao entendimento do procedimento e a

descrição da rotina para que seja realizado o desenho do processo atual para que sejam realizadas as devidas correções do desenho ideal de processo. A partir do fluxograma desenvolvido, são feitos os ajustes para posterior validação da visão sistêmica do negócio.

Sobre o monitoramento e a verificação dos processos, evidencia-se que os respondentes apontam os indicadores de desempenho como marcos da checagem da ação gerencial:

[...] a gente vai sempre revisando [...] por que o erro aconteceu e como aconteceu. Numa prestação de serviços tu não tens aquela sequência necessariamente lógica, ela não segue uma ordem, ela é muito variável. Nós medimos, então, a comunicação com o cliente, coisas que podem impactar no nosso trabalho [...] (R1).

É feito através de indicadores de desempenho, estabelecidos sobre os resultados do processo (R2).

Para cada processo é gerado indicadores de gestão com metas. [...] Auditores internos são formados a fim de garantir a eficiência e eficácia do sistema de gestão (R3).

Nas questões de resumo, ao serem questionados sobre os processos que mais impactam os negócios e afetam os clientes, a comunicação com o cliente é apontada como um dos principais processos críticos de negócio por todos os respondentes. Entretanto, outros foram citados como fundamentais:

Atendimento ao cliente, processo jurídico, áreas trabalhista, civil, criminal, tributária, e cobrança (R3).

Nós falamos nos processos críticos, que são os processos de prospecção, o contrato, prestação de serviço, que é a movimentação e, depois da movimentação, o encerramento do processo (R1).

Certamente aqueles vinculados ao cliente final, da prestação de serviços propriamente dita e que atendem às dimensões qualidade intrínseca e prazo (R2).

Com relação às vantagens obtidas com a certificação, em especial com o mapeamento dos processos, podem-se elencar: maior controle, tomada de decisões baseada em dados, atendimento das necessidades das partes interessadas, conhecimento das rotinas e fluxos

internos, melhoria contínua com foco no cliente e no resultado do escritório. Um dos fatores que se mostraram prioritários foi a possibilidade de melhoria da comunicação entre os colaboradores do escritório e entre o escritório e os clientes, conforme alude o respondente abaixo

A grande vantagem da certificação é tu trazer as pessoas, e todo mundo mais ou menos falar a mesma linguagem e uma mesma linguagem dentro de uma organização (R1).

Nas questões finais, ao serem questionados sobre a reação das partes interessadas após a implementação de sistemas de gestão por escritórios de advocacia, os respondentes analisaram sobre quatro vertentes: na ótica do cliente, dos concorrentes, da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) e do fórum. Sobre os clientes, observam-se as seguintes afirmativas:

Maior tranquilidade e transparência com relação ao atendimento de suas necessidades, gerando maior satisfação (R2).

Os clientes valorizam um escritório que visualiza a sua gestão de forma consistente, falando de igual para igual com seus clientes jurídicos, empresas (R3).

Sobre a reação dos concorrentes, o entendimento dos respondentes é muito semelhante, no sentido de que com a implementação de novos sistemas de gestão cria-se um clima de competição entre os escritórios, fomentando, assim, a elevação da competitividade na prestação de serviços de excelência. Com relação à Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), órgão regulador da advocacia, a percepção é a mesma entre os entrevistados, ou seja o órgão ainda não reconhece as práticas de administração no gerenciamento dos escritórios de advocacia e pouco se manifesta ou se pronuncia sobre este tema.

As práticas de administração para escritórios de advocacia são, aparentemente, avaliadas como positivas pelos respondentes, sustentadas pela utilização de ferramentas que sejam usadas de maneira sistêmica para agregar valor aos negócios. Além disso, esboça-se a necessidade de sensibilização para a mudança, com práticas de definição de valores, princípios, planejamento, processos e sistemas de medição.

#### 4.2 Resultados da 2ª fase: quantitativo-descritiva

Na sequência da pesquisa, compondo a segunda etapa da coleta de dados, apresentam-se os resultados da análise quantitativa, com natureza descritiva, a fim de elucidar os fenômenos relacionados ao objeto de estudo, explicitando os objetivos específicos de identificar os processos principais e processos de apoio na estrutura dos escritórios de advocacia, bem como os objetivos dos escritórios que adotam o gerenciamento de processos de negócio.

Dessa forma, a maioria dos escritórios (85,7%) trabalha apenas com pessoa jurídica; apenas um trabalha com pessoa jurídica e física. Nota-se que nenhum dos escritórios atua somente com pessoa física. Constata-se, dessa forma, que os escritórios certificados possuem um padrão de cliente atendido, destinando a prestação de seus serviços a outras empresas.

Também foi possível observar que os escritórios tinham, em média, 31 pessoas contratadas (DP=11,31); o escritório que conta com o menor número de colaboradores possui em seu quadro 17 pessoas. De outro lado, o número máximo de colaboradores dos escritórios analisados é 49.

Na mesma análise, se observados os dados sobre o número de advogados nos escritórios, encontra-se a média de 15,29 advogados contratados (DP=7,49). A variação destes profissionais fica entre 6, no escritório com menor número de advogados, e 27, no escritório com maior número de advogados atuantes. Nota-se que, para este estudo, é necessário diferenciar os colaboradores dos advogados, portanto por colaboradores entendem-se os profissionais que atuam na área administrativa ou de apoio.

O faturamento anual teve ampla variação (R\$ 500.000,00 a R\$ 2.400.000,00), sendo que quatro escritórios (57,2%) situando-se na faixa de R\$ 500.000,00 a R\$ 900.000,00. Constata-se, pois, a significativa variação dos números apresentados. Quanto ao tempo de início e término do projeto de certificação da ISO 9001, os escritórios levaram, em média, 11,29 meses para a implementação da norma (DP=4,42).

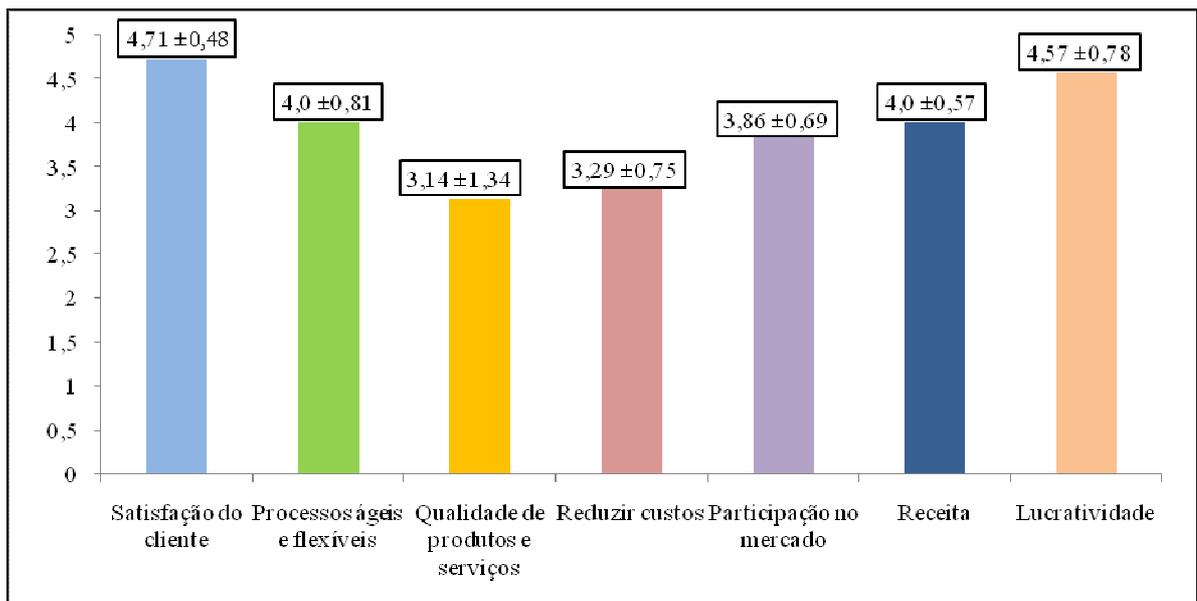
Quanto à implementação da ISO 9001 nos escritórios de advocacia, foram investigados o motivo para a implementação, a utilização de consultoria externa e a existência de planejamento estratégico. Na Tabela 1 é possível verificar que o principal motivo para a implementação da ISO 9001 foi a oportunidade de negócio (71,4%), pois a maioria contratou consultoria externa (71,4%); apenas dois escritórios tinham planejamento estratégico antes da certificação (33,3).

Tabela 1 - Descrição do motivo da certificação, contratação de consultoria externa e existência de planejamento estratégico, Brasil, 2010 (n=7)

Variáveis	Categorias	N	%
Motivo da implementação da ISO 9001	Necessidade de mercado	2	28,6
	Oportunidade de negócio	5	71,4
Consultoria externa	Sim	5	71,4
	Não	2	28,6
Planejamento estratégico	Sim	6	85,7
	Não	1	14,3
Planejamento estratégico antes ou após certificação	Antes da certificação	2	33,3
	Depois da certificação	4	66,7

Foram investigados os graus de importância dos objetivos que levaram o escritório a adotar o gerenciamento de processos de negócio. Entre os objetivos que apresentaram maior média de grau de importância estão a satisfação do cliente e a lucratividade; entre os que apresentaram menor grau de importância estão a qualidade de produtos e serviços e reduzir custos. A Figura 19 apresenta esses resultados.

Figura 19 - Descrição da média e desvio-padrão do grau de importância dos objetivos que levaram o escritório a adotar o gerenciamento de processos de negócio, Brasil, 2010 (n=7)



Os processos principais foram avaliados por meio de cinco dimensões, a saber: desenvolver visão e estratégia; projetar e desenvolver produtos e serviços; mercado do serviço; distribuir produtos e serviços; e gerenciar serviço de atendimento ao cliente. Para esta avaliação, primeiramente, foi questionado se o escritório mapeou o processo e após foi indicado o grau de importância do item. O grau de importância tinha variação de 1 a 5 e os resultados estão apresentados por meio de média e desvio-padrão.

A primeira categoria avaliada foi “Desenvolver visão e estratégia”. Destaca-se na Tabela 2 que todos os itens da categoria apresentaram média igual ou superior a 4,0 para grau de importância, mas apenas o item “Definir o conceito do negócio e visão de longo prazo (análise do ambiente externo e interno; pesquisa de mercado)” foi mapeado por todos os escritórios. A segunda categoria “Projetar e desenvolver produtos e serviços” tem apenas um item e teve baixo percentual de mapeamento (28,6%), sendo a média de grau de importância também baixa (2,71).

Dos seis itens avaliados na categoria “Mercado do serviço” quatro apresentaram média de grau de importância acima de 4,0, apesar de dois itens revelarem baixo percentual de mapeamento, a saber: “Gerenciar sócios e alianças (parceiros e alianças estratégicas)” e “Gerenciar oportunidades de contratação do serviço do escritório e canais de informação (identificar clientes prioritários e estabelecer orçamentos)”.

Na Categoria “Distribuir Produtos e Serviços”, observa-se que dos cinco itens avaliados quatro apresentaram percentual de mapeamento superior a 83,3%; além disso, três itens revelaram média igual ou superior a 4,0 para grau de importância.

Ainda na Tabela 2, a última categoria avaliada, “Gerenciar Serviço de Atendimento ao Cliente”, apresentou alto percentual de mapeamento e médias elevadas de grau de importância. Destaca-se o item “Desenvolver atenção ao cliente/estratégia de atendimento ao cliente,” que alcançou 100% de mapeamento e média máxima para grau de importância.

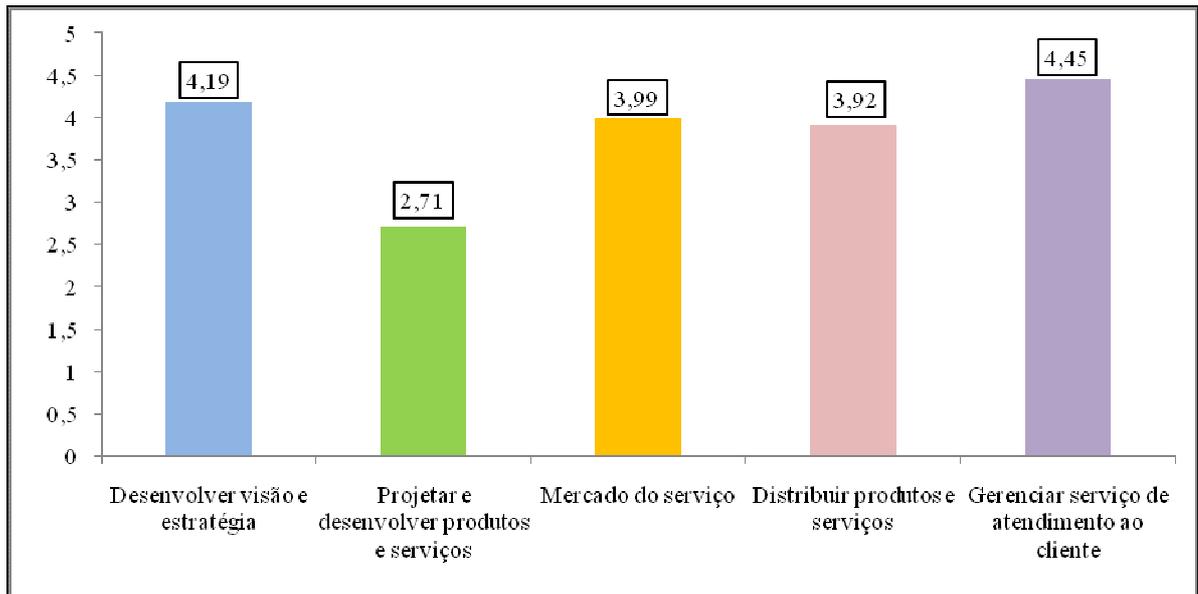
Tabela 2 - Descrição das dimensões dos processos principais de acordo com o mapeamento e grau de importância de cada item, Brasil, 2010 (n=7)

Descrição da categoria do processo	Mapeamento do processo				Grau de importância <sup>+</sup>
	Sim		Não		
	n	%	n	%	
<b>Desenvolver Visão e Estratégia <i>média de importância 4,19</i></b>					
Definir o conceito do negócio e visão de longo prazo (análise do ambiente externo e interno; pesquisa de mercado)	7	100	-	-	4,0±0,57
Desenvolver estratégia de negócio (desenvolver e traçar objetivos organizacionais)	4	57,1	3	42,9	4,43±0,78
Gerenciar iniciativas estratégicas	3	42,9	4	57,1	4,14±0,90
<b>Projetar e desenvolver produtos e serviços <i>média de importância 2,71</i></b>					
Projetar produtos e serviços (preparar novos produtos para introduzir no mercado)	2	28,6	5	71,4	2,71±1,38
<b>Mercado do Serviço <i>média de importância 3,99</i></b>					
Desenvolver marketing, distribuição e estratégia de canal (entender necessidades do cliente)	7	100	-	-	4,29±0,75
Desenvolver e gerenciar estratégia de novos serviços do escritório	4	57,1	3	42,9	4,14±1,06
Gerenciar publicidade, política de preços e atividades operacionais	7	100	-	-	3,86±0,69
Gerenciar sócios e alianças (parceiros e alianças estratégicas)	2	28,6	5	71,4	3,0±0,57
Gerenciar oportunidades de contratação do serviço do escritório e canais de informação (identificar clientes prioritários e estabelecer orçamentos)	2	28,6	5	71,4	4,0±1,73
Gerenciamento de propostas de contratação (colocar e manter informações de conta do cliente)	6	85,7	1	14,3	4,67±0,51
<b>Distribuir Produtos e Serviços <i>média de importância 3,92</i></b>					
Planejar e adquirir recursos necessários (demanda de serviços, planejamento de materiais e programação da produção)	5	83,3	1	16,7	4,0±0,89
Obter materiais e serviços (terceirização e seleção de fornecedores)	3	50	3	50	3,17±1,16
Produzir/fabricar/distribuir o produto	6	85,7	1	14,3	4,17±0,98
Fornecer serviço do produto ao cliente (processar solicitação do cliente)	7	100	-	-	4,43±0,78
Gerenciar logística e armazenagem (fluxo de materiais)	5	83,3	1	16,7	3,83±1,16
<b>Gerenciar Serviço de Atendimento ao Cliente <i>média de importância 4,45</i></b>					
Desenvolver atenção ao cliente/estratégia de atendimento ao cliente	7	100	-	-	5,0±0,0
Gerenciar serviço de atendimento ao cliente	6	85,7	1	14,3	4,71±0,48
Executar instalações e reparo após a contratação	2	28,6	5	71,4	3,29±1,49
Medir e avaliar satisfação do cliente	7	100	-	-	4,43±0,78
Gerenciar força de trabalho do serviço de atendimento ao cliente (acompanhamento de processos judiciais)	6	85,7	1	14,3	4,83±0,40

\*Valores de média e desvio-padrão.

Relevante, ainda, mostrar graficamente as médias do grau de importância atribuídas a cada uma das categorias sobre os processos principais de negócio que podem compor a estrutura de escritórios de advocacia, conforme se observa na Figura 20:

Figura 20 - Descrição da média do grau de importância dos processos principais, Brasil, 2010 (n=7).



Os processos de apoio foram avaliados por meio de sete dimensões descritas na Tabela 3. Na categoria “Desenvolver e Gerenciar Capital Humano” destaca-se a baixa média de grau de importância (1,4) para o item “Reutilizar e aposentar empregados”, bem como o fato de nenhum dos escritórios ter mapeado este item. Além disso, apenas o item “Criar e gerenciar planejamento, políticas e estratégias de recursos humanos (RH)” apresentou média de grau de importância superior a 4,0.

Na categoria “Gerenciar Tecnologias da Informação” dos oito itens avaliados apenas dois apresentaram média de grau de importância superior a 4,0 e 100% de mapeamento, a saber: “Gerenciar informação da empresa (banco de dados)” e “Desenvolver e manter soluções de tecnologias da informação”.

Na terceira categoria dos processos de apoio avaliada foi “Gerenciar Recursos Financeiros”, sete dos nove itens revelaram percentual de mapeamento superior a 70% e cinco itens obtiveram média igual ou superior a 4,0 para grau de importância. Já a categoria “Adquirir, construir e gerenciar propriedades” foi mais heterogênea em relação às médias de grau de importância: o item “Gerenciar risco físico” apresentou média abaixo de 2,0 e os itens “Disponer de espaço de trabalho e recursos” e “Gerenciar ativo de capital”, média de 4,0 e 4,2, respectivamente.

Na categoria “Gerenciar saúde e segurança ambientais”, dos seis itens avaliados três exibiram percentual de mapeamento abaixo de 35% e a média nestes itens não foi superior a 2,8 para grau de importância. Apesar disso, o item “Garantir cumprimento dos regulamentos” apresentou 100% de mapeamento e média de grau de importância de 4,71.

Na categoria “Gerenciar relacionamentos externos” destacam-se os itens “Gerenciar problemas legais e éticos” e “Gerenciar programa de relações públicas (clientes, fornecedores, comunidade e mídia)”, que apresentaram média de grau de importância igual ou superior a 4,5.

Ressalta-se a última categoria, “Gerenciar conhecimento, melhoria e mudança” que revelou média igual ou superior a 4,0 para todos os itens. Além disso, o percentual de mapeamento ficou acima de 70% para todos os itens avaliados.

Tabela 3 - Descrição das dimensões dos processos de apoio de acordo com o mapeamento e grau de importância de cada item, Brasil, 2010 (n=7)

Descrição da categoria do processo	Mapeamento do processo				Grau de importância*
	Sim		Não		
	N	%	n	%	
<b>Desenvolver e Gerenciar Capital Humano <i>média de importância 2,99</i></b>					
Criar e gerenciar planejamento, políticas e estratégias de recursos humanos (RH)	5	71,4	2	28,6	4,29±0,48
Recrutar, buscar e selecionar empregados.	5	71,4	2	28,6	3,29±0,95
Desenvolver e orientar empregados (planos de carreira)	3	42,9	4	57,1	3,83±1,60
Premiar e manter empregados	2	28,6	5	71,4	3,14±0,69
Reutilizar e aposentar empregados	-	-	7	100	1,40±0,54
Gerenciar informações do empregado (relatórios, dados e métricas)	2	28,6	5	71,4	2,0±0,89
<b>Gerenciar Tecnologias da Informação <i>média de importância 3,56</i></b>					
Gerenciar tecnologias da Informação do negócio (TI) (estabelecer e monitorar indicadores de desempenho)	7	100	-	-	3,86±1,06
Desenvolver e gerenciar relacionamentos clientes de TI (pesquisar serviços e soluções de TI voltados para as necessidades do negócio e do usuário)	2	28,6	5	71,4	2,50±1,64
Gerenciar recuperação e risco de negócio (desenvolver e implementar segurança, privacidade e controles de proteção de dados)	4	66,7	2	33,3	4,0±0,70
Gerenciar informação da empresa (banco de dados)	7	100	-	-	4,71±0,48
Desenvolver e manter soluções de tecnologias da informação	7	100	-	-	4,43±0,53
Disponibilizar soluções de tecnologias da informação (administrar programação, procedimento e ferramentas-padrão)	2	28,6	5	71,4	3,0±1,15
Distribuir e apoiar serviços de tecnologia da informação (dar suporte a serviços e soluções de TI)	1	14,3	6	85,7	2,75±0,50
Gerenciar conhecimento de TI	1	16,7	5	83,3	3,25±0,95
<b>Gerenciar Recursos Financeiros <i>média de importância 3,89</i></b>					
Executar planejamento e gestão de contabilidade	6	85,7	1	14,3	4,33±0,81
Executar contabilidade de renovação (processar contas a receber e gerenciar inadimplência)	6	85,7	1	14,3	3,83±0,75
Fazer contabilidade geral e relatórios	6	85,7	1	14,3	4,17±0,75
Gerenciar ativos fixos (planejamento e projeto de capital)	4	57,1	3	42,9	3,17±0,75
Processar folha de pagamento	5	71,4	2	28,6	3,67±0,51
Processar contas a pagar e gastos de reembolso	6	85,7	1	14,3	4,29±0,75
Gerenciar operações de tesouraria (caixa, contas bancárias, débito, investimento e riscos financeiros)	7	100	-	-	4,14±0,69
Gerenciar controles internos (auditoria interna)	5	71,4	2	28,6	4,0±1,15
Gerenciar impostos	4	57,1	3	42,9	3,43±0,53

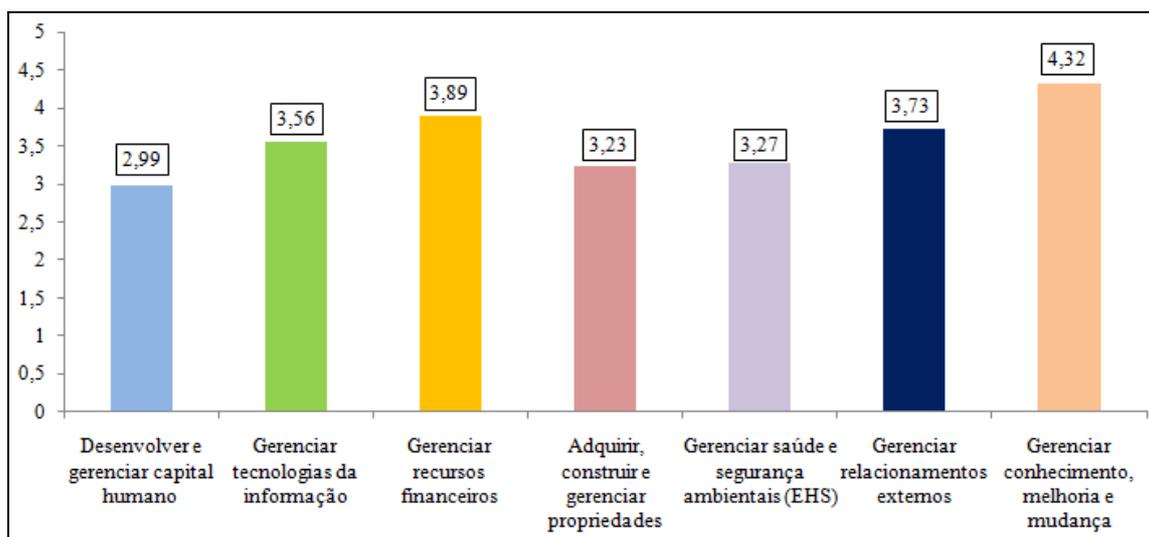
Cont.

<b>Adquirir, construir e gerenciar propriedades <i>média de importância 3,23</i></b>					
Projeto e construção da propriedade (planejamento do espaço de trabalho)	2	42,9	5	71,4	3,0±1,52
Manter espaço de trabalho e recursos (reparar local de trabalho)	3	42,9	4	57,1	3,14±1,06
Disponer de espaço de trabalho e recursos	7	100	-	-	4,0±0,81
Gerenciar risco físico	1	16,7	5	83,3	1,83±1,16
Gerenciar ativo de capital	5	71,4	2	28,6	4,2±0,44
<b>Gerenciar saúde e segurança ambientais (EHS) <i>média de importância 3,27</i></b>					
Determinar impactos de saúde, de segurança e ambientais (avaliar impacto ambiental)	2	33,3	4	66,7	1,6±0,89
Desenvolver e fazer programa de saúde, de segurança e ambiental (identificar necessidades regulamentares e das partes interessadas)	1	16,7	5	83,3	2,8±0,83
Treinar e educar empregados	6	85,7	1	14,3	4,83±0,40
Monitorar e gerenciar programa de gerenciamento ambiental, de saúde e segurança	2	28,6	5	71,4	2,29±0,95
Garantir cumprimento dos regulamentos	7	100	-	-	4,71±0,48
Gerenciar tentativas de compensação (criar planos de compensação e políticas internas)	5	71,4	2	28,6	3,43±0,78
<b>Gerenciar relacionamentos externos <i>média de importância 3,73</i></b>					
Construir relacionamentos com investidores (credores, analistas e sócios)	4	57,1	3	42,9	3,5±1,37
Gerenciar relacionamentos entre governo e indústria (relações com grupos comerciais/industriais, entidades governamentais, sindicatos)	1	14,3	6	85,7	2,17±0,98
Gerenciar relações com quadro de diretores	3	42,9	4	57,1	3,83±0,40
Gerenciar problemas legais e éticos	6	85,7	1	14,3	4,5±0,54
Gerenciar programa de relações públicas (clientes, fornecedores, comunidade e mídia)	5	71,4	2	28,6	4,67±0,51
<b>Gerenciar conhecimento, melhoria e mudança <i>média de importância 4,32</i></b>					
Criar e gerenciar estratégia de desempenho organizacional (criação dos indicadores de desempenho)	7	100	-	-	4,57±0,53
Desempenho de <i>benchmark</i> (avaliação dos indicadores de desempenho)	6	85,7	1	14,3	4,43±0,53
Desenvolver capacidade de gestão do conhecimento corporativo (CG) (identificar iniciativas dos empregados; desenvolver comunicação e treinamento; fomentar o compartilhamento, a captura e o uso do conhecimento)	5	71,4	2	28,6	4,0±0,57
Gerenciar mudança (planejar, projetar, implementar e monitorar desempenho do processo melhorado)	5	83,3	1	16,7	4,29±0,95

\*Valores de média e desvio-padrão.

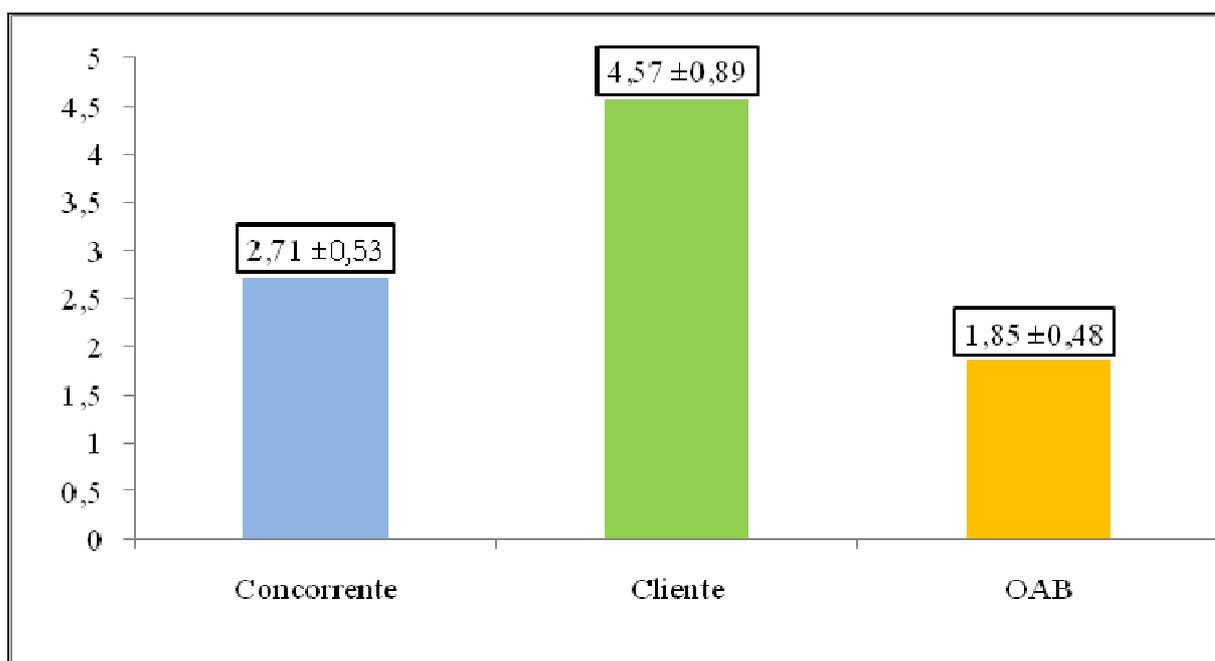
Destaca-se, ainda, a apresentação gráfica das médias atribuídas pelos escritórios pesquisados aos processos de apoio que compõem a estrutura de processos de negócio. Com exceção das categorias “desenvolver e gerenciar capital humano”, que obteve a menor média, e “gerenciar conhecimento, melhoria e mudança”, que obteve a média mais elevada, todas as demais alcançaram médias no patamar dos 3 pontos, o que permite inferir a linearidade dos graus de importância de tais categorias.

Figura 21 - Descrição da média do grau de importância dos processos de apoio, Brasil, 2010 (n=7).



Também foi investigada a reação das partes interessadas após a obtenção da ISO 9001, item avaliado conforme o grau de importância, sendo que o respondente atribuía nota um para a pior reação e nota cinco para melhor reação. Observa-se na Figura 22 que, sob a percepção dos escritórios, a melhor reação foi dos clientes, com uma média de 4,57, seguidos pela concorrência (2,71) e pela OAB (1,85).

Figura 22 - Descrição da média e desvio-padrão da reação das partes interessadas após a obtenção da ISO 9001, Brasil, 2010 (n=7).



Na etapa final do questionário foi perguntado aos respondentes se os mesmos teriam algum comentário adicional a ser feito. Dessa forma, foram identificados alguns fatores que merecem destaque, tais como a visão empresarial que os escritórios começaram a desenvolver e as práticas de gestão que passaram a fazer parte do ambiente organizacional, conforme se evidencia nas descrições abaixo,

A decisão de implantar um Sistema de Gestão da Qualidade no nosso escritório, em conformidade com a norma ISO, foi o primeiro passo para a transposição do nosso “status” de escritório de advocacia para empresa. [...] a implementação de um Sistema de Gestão foi muito importante para o nosso crescimento, já que nos abriu o horizonte para as ferramentas de gestão, otimizando não só nossa prestação de serviços, mas possibilitando uma orientação palpável do que somos, o que queremos e como chegar lá (ESCRITÓRIO 1).

[...] despertamos em nosso escritório a curiosidade de implementar ferramentas de gestão que dotassem a estrutura de maior eficiência e eficácia nas rotinas operacionais de todos os envolvidos no negócio (ESCRITÓRIO 3).

Os resultados com a certificação também foram fatores levantados pelos escritórios, que relacionaram o aumento da receita, os índices de satisfação dos clientes e a maior participação no mercado. Estes fatores podem ser evidenciados nos discursos que seguem:

E o resultado não poderia ser outro; desde a implantação do Sistema nossa empresa obteve um aumento de receitas no importe de 70%, aliado a um aumento considerável nos índices de satisfação do cliente e colaborador, além de trazer para dentro da nossa casa a orientação de Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos (ESCRITÓRIO 1).

[...] nossa gama de clientes aumentou expressivamente em virtude da obtenção da certificação. É possível dizer, ainda, que foi possível atender com excelência a demanda absorvida após a certificação [...] (ESCRITÓRIO 3).

Ademais, os escritórios abordam o Sistema de qualidade como um fator diferenciador de mercado, o que os possibilitou um novo foco para a gestão organizacional. Apontam, ainda, a gestão por processos como ferramenta para a padronização dos serviços, a fim de aumentar a lucratividade e manter um bom relacionamento com os clientes.

Dessa forma, baseado nos dados coletados e a fim de elucidar os processos identificados como principais, apresenta-se a Figura 23, que identifica os principais processos de negócio na estrutura dos escritórios de advocacia. Utilizando-se do critério do patamar

mínimo de mapeamento, os processos compõem a seguinte forma genérica de estruturação, que está disposta em quatro categorias: “desenvolver visão e estratégia”, “mercado do serviço”, “distribuir produtos e serviços”; e, “gerenciar serviço de atendimento ao cliente”.

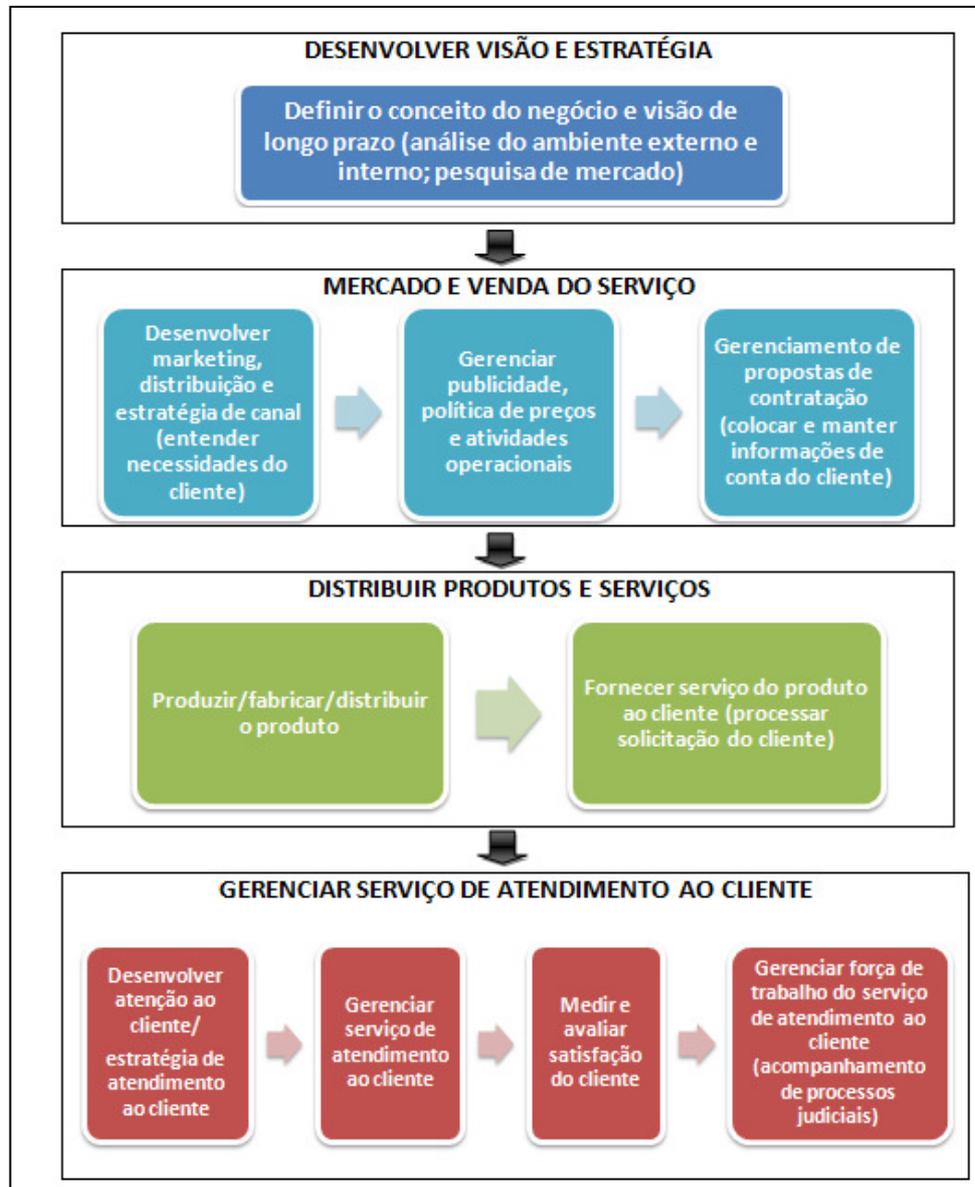


Figura 23 - Forma genérica de estruturação dos processos principais

Além dos processos principais, foi possível a identificação dos processos de apoio que compõem a estrutura destes prestadores de serviços jurídicos, sendo que estes foram classificados em seis categorias, quais sejam: “gerenciar tecnologias da informação”, “gerenciar recursos financeiros”, “adquirir, construir e gerenciar propriedades”, “gerenciar saúde e segurança ambientais”, “gerenciar relacionamentos externos” e “gerenciar conhecimento, melhoria e mudança”.

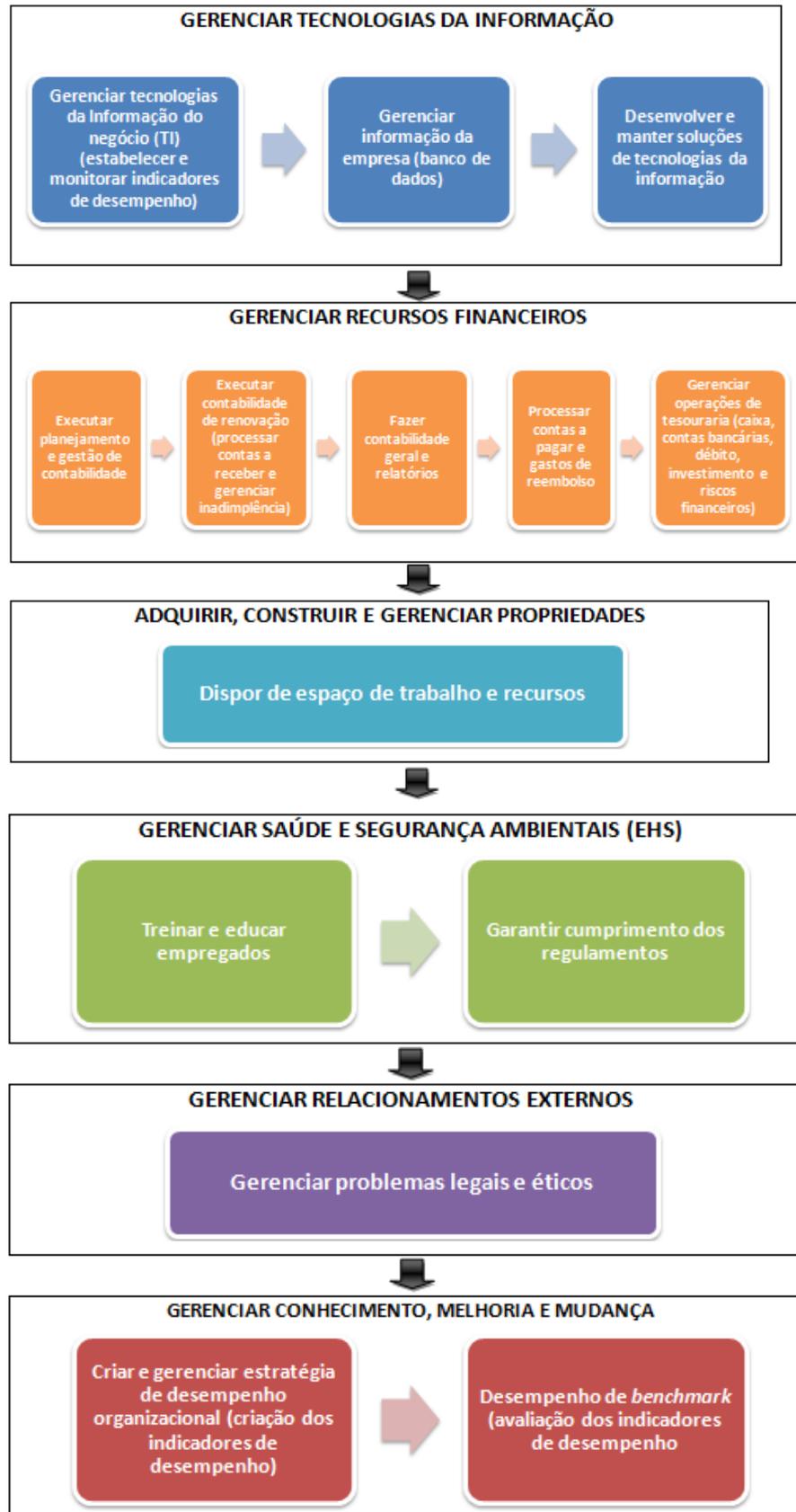


Figura 24 - Forma genérica de estruturação dos processos de apoio

### 4.3 Sugestão de mapeamento de processos para escritórios de advocacia

Após cumpridas as fases da pesquisa e alcançado o objetivo principal do trabalho, qual seja o de identificar os processos principais e de apoio que fazem parte da estrutura de um escritório de advocacia, esta pesquisa apresenta um esboço inicial do que, futuramente, poderá se efetivar em um modelo para mapear as atividades destas organizações. Para a modelagem dos processos de negócio foi utilizado o *software BizAgy Process Modeler*.

Dessa forma, utilizando como base as análises apresentadas nas etapas anteriores, apresenta-se o macroprocesso abaixo ilustrado, composto de cinco processos principais, quais sejam o de “captação de clientes”, “cadastro de clientes”, “elaboração da 1ª peça processual”, “acompanhamento processual”, e “encerramento processual”. É imprescindível esclarecer, desde já, que as denominações “peça processual”, “acompanhamento processual” e “encerramento processual” se reportam ao processo judicial que é gerenciado pelos escritórios de advocacia.

Além disso, é oportuno esclarecer algumas questões relacionadas ao contexto jurídico brasileiro. Para cada espécie de ação judicial que tramita no Brasil, existem órgãos judiciários diferentes para gerenciar sua tramitação. Nesse sentido, apenas a título exemplificativo, há a Justiça Estadual ou Comum, a Justiça Federal e a Justiça do Trabalho e seus respectivos órgãos superiores. Diante disso, cabe deixar claro que o macroprocesso mapeado toma por base a tramitação de um processo judicial de natureza trabalhista que possui um local de trâmite especializado, que tem início com a Justiça do Trabalho em 1º grau, transitando pelo Tribunal Regional do Trabalho até chegar ao Tribunal Superior do Trabalho, quando se encerra o ciclo do processo judicial dessa natureza.

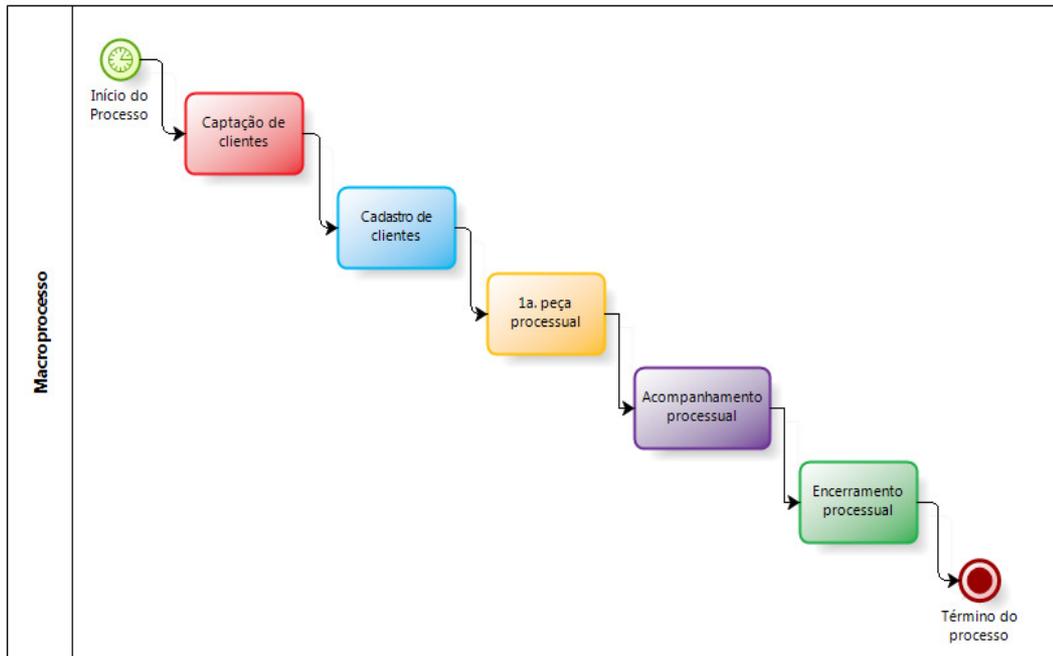


Figura 25 - Macroprocesso dos escritórios de advocacia

O processo denominado de captação de clientes envolve dois atores diferentes: o escritório e o cliente. O escritório de advocacia mapeado divide suas atividades em quatro unidades de trabalho: administrativo, produção, captação e secretaria. A unidade administrativa é responsável pelas funções de gerenciamento de banco de dados, organização de informações, remessa de informações via e-mail ao cliente, recebimento de informações do cliente quanto à confirmação ou não da contratação serviços. Nesse processo, os setores de produção e secretaria não realizam atividades, tendo em vista a necessidade de confirmação da contratação dos serviços. O setor de captação, por sua vez, permanece em contato com o cliente, utilizando-se do banco de dados gerenciado pelo setor administrativo e da decisão de contratação manifestada por este àquele setor.

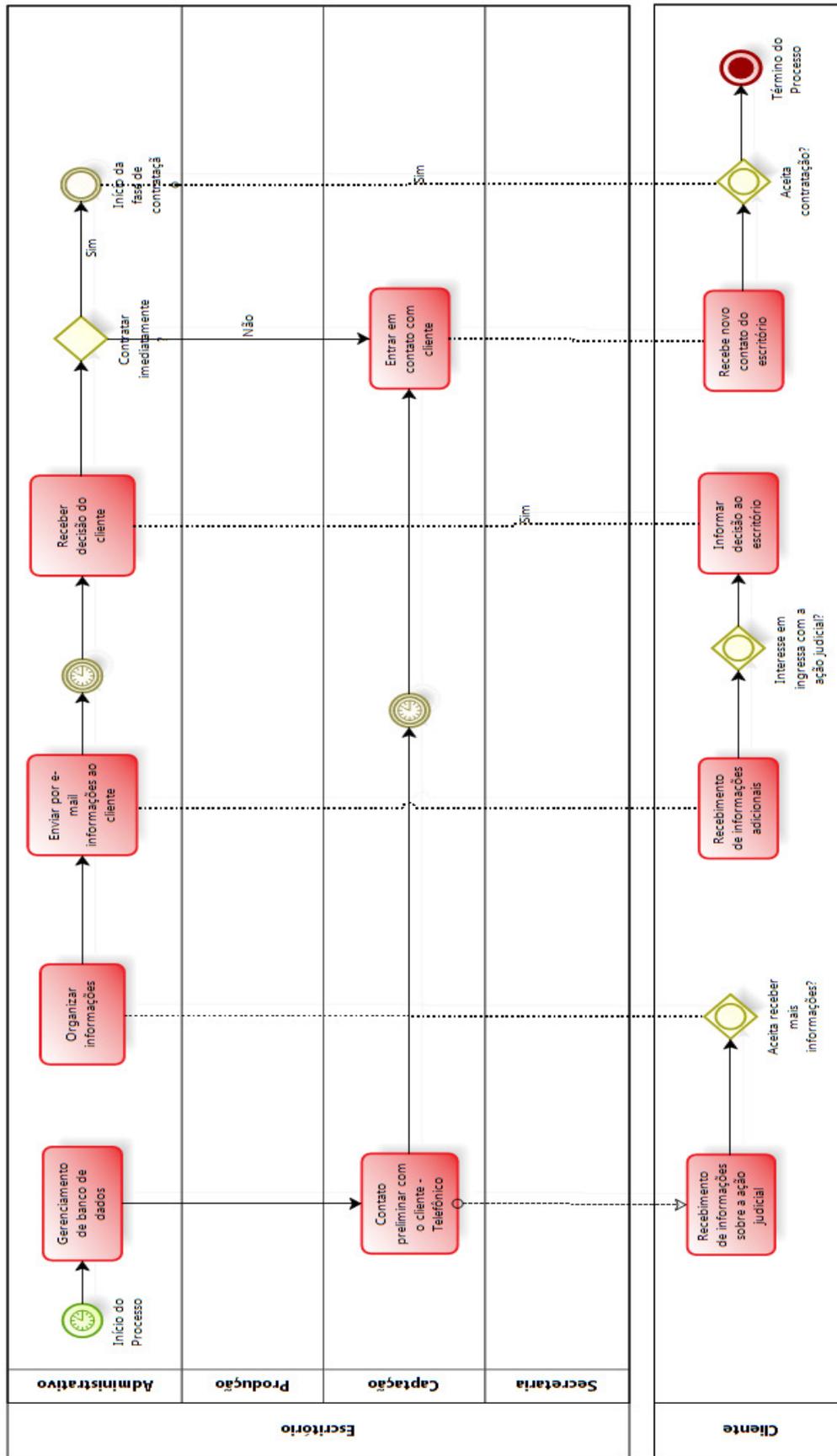


Figura 26 - Processo de captação de clientes

O processo intitulado cadastro de clientes, assim como no processo anterior, envolve o escritório e o cliente. Ao contrário do que ocorre no processo de captação de clientes, os setores de produção e secretaria atuam de forma significativa para o alcance dos objetivos no processo, já que realizam respectivamente, a triagem jurídica definitiva da contratação e a organização e arquivamento, o cadastramento no Sistema de Informações e o gerenciamento de documentos do cliente, oportunizando, por fim, o início do processo seguinte, qual seja o da “1ª peça processual”.

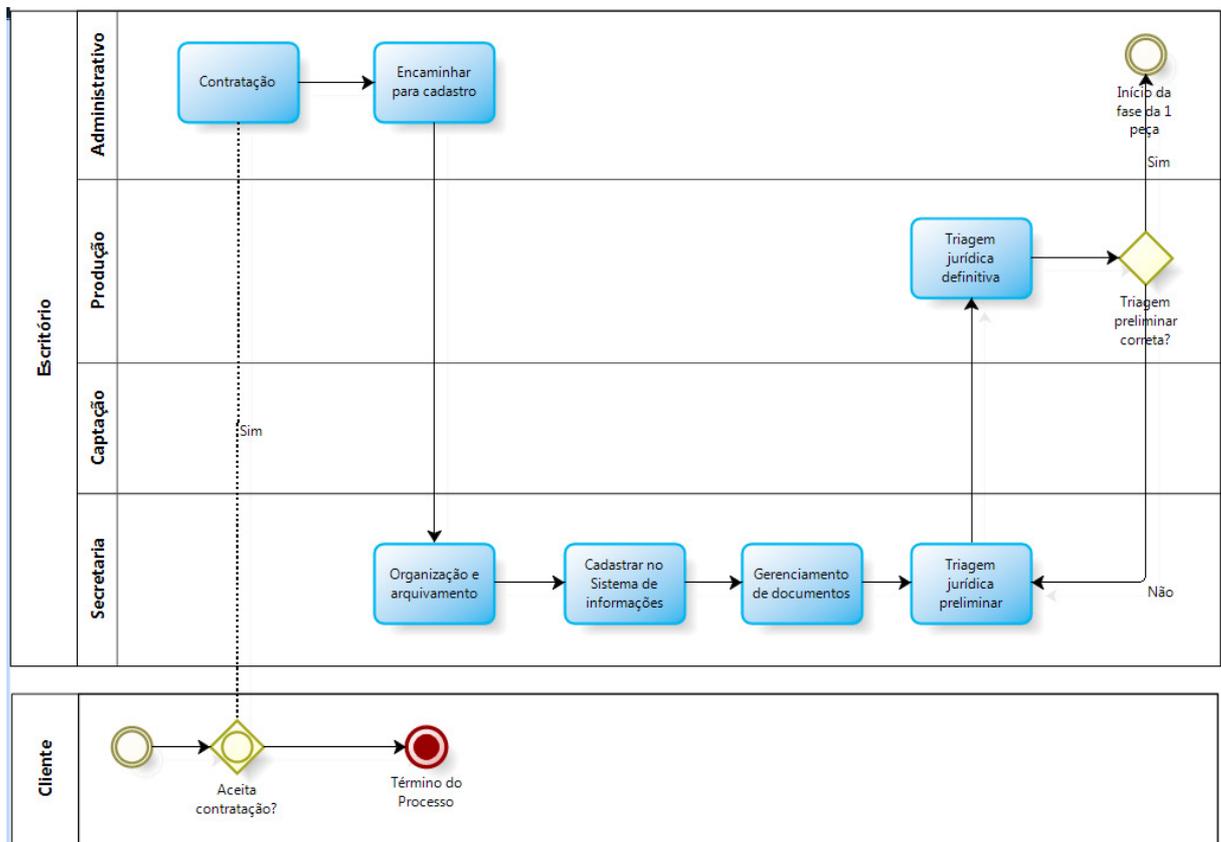


Figura 27 - Processo de cadastro de clientes

Diferentemente do que ocorre nos processos anteriores, o processo denominado “1ª peça processual” envolve duas organizações na condição de atores do processo de negócio: o escritório de advocacia e o Poder Judiciário. De forma comum ao processo de cadastro de clientes, há relevante atuação dos setores de secretaria e de produção. Contudo, cabe salientar que o processo intitulado “1ª peça processual” é a primeira etapa que tem relação direta com a atividade-fim de um escritório de advocacia, ou seja, a prestação de serviços jurídicos.

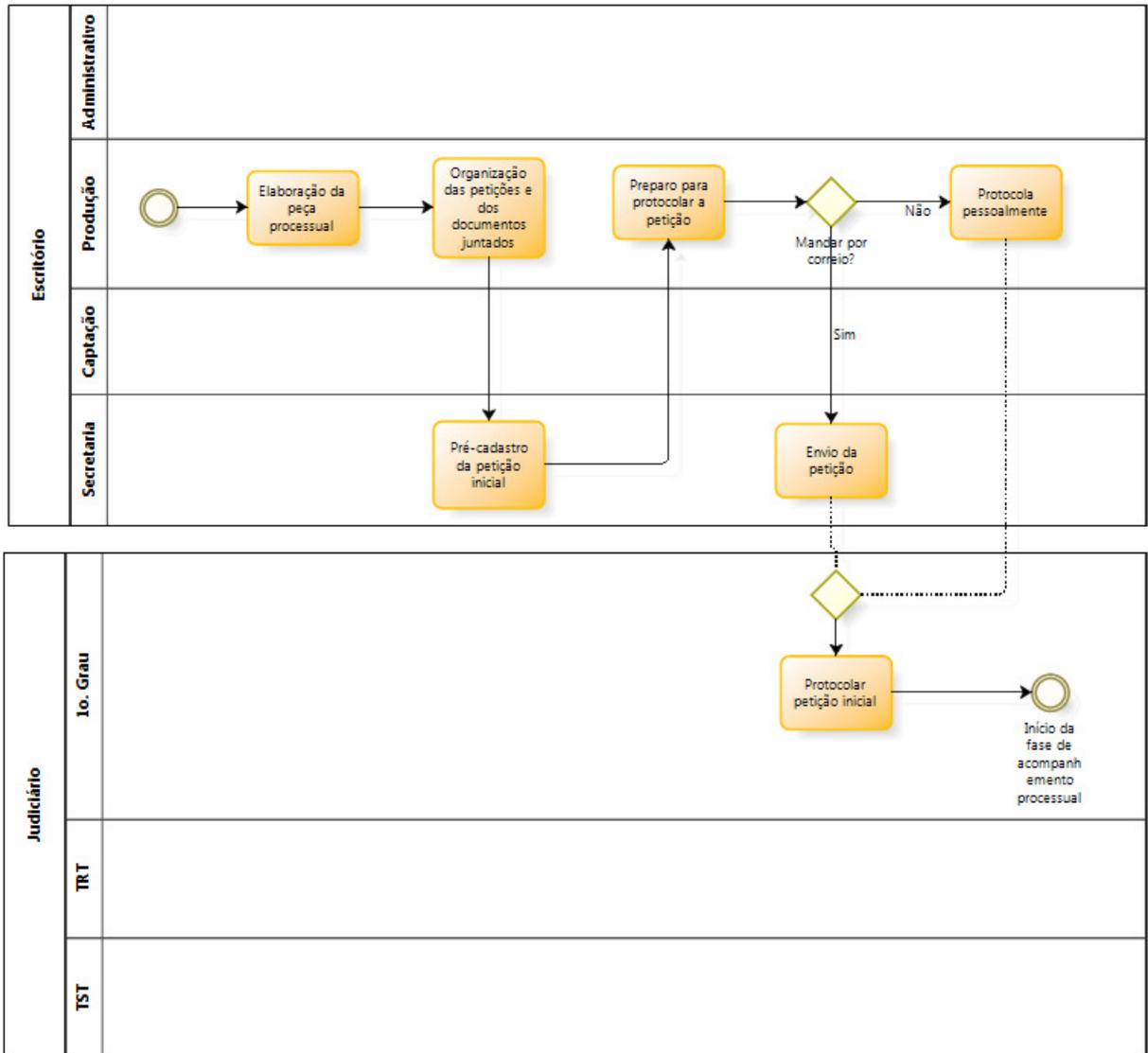


Figura 28 - Processo 1ª peça processual

No processo chamado “Acompanhamento Processual” há uma maior interação entre o escritório de advocacia, seus setores e o Poder Judiciário. Verifica-se, ainda, que apenas o setor de captação não participa do processo “Acompanhamento Processual”, havendo, contudo, a constante participação dos setores administrativo, secretaria e produção.

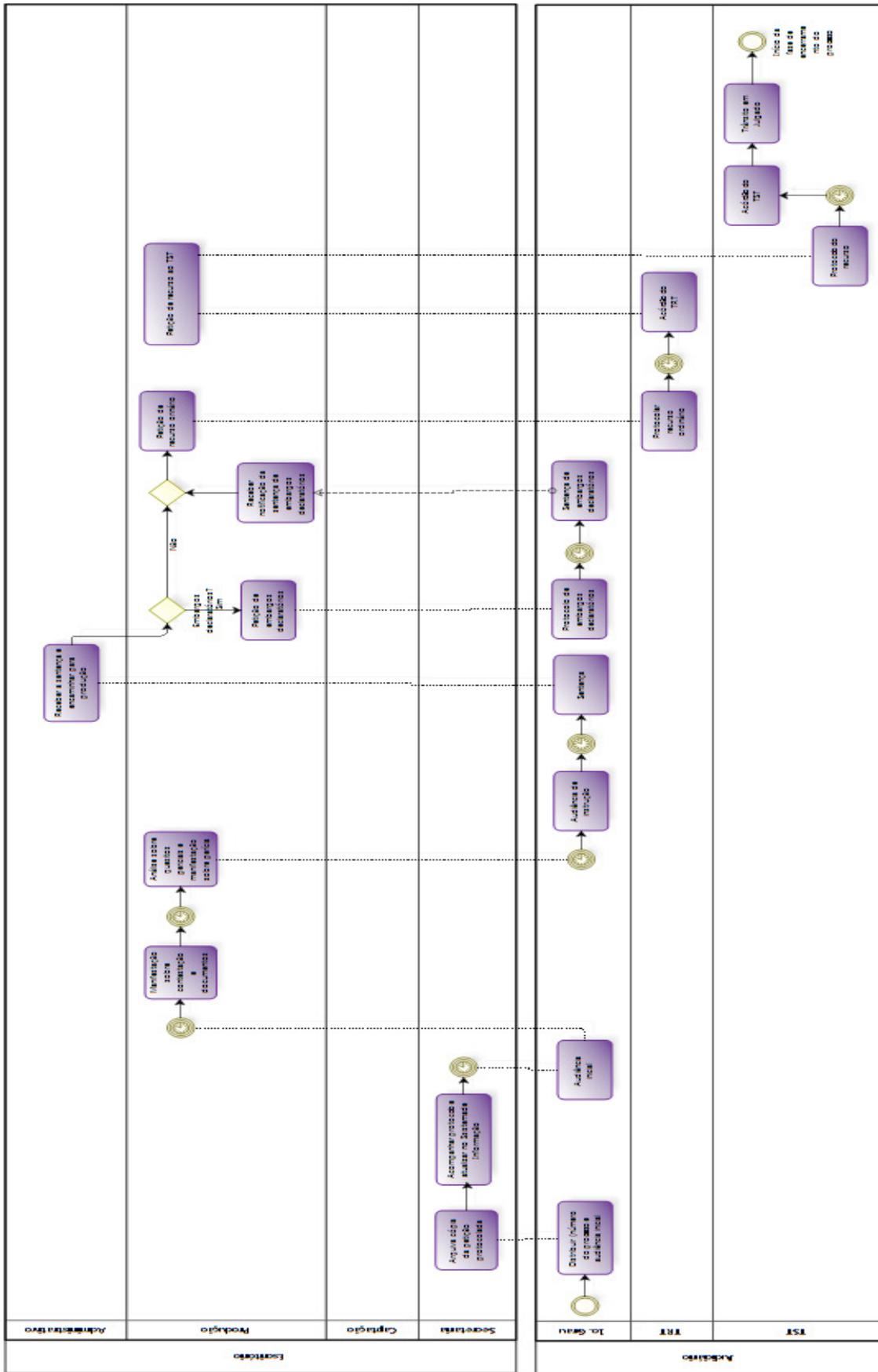


Figura 29 - Processo de Acompanhamento Processual

O processo denominado “Encerramento Processual” tem como objetivo concluir o serviço jurídico captado, contratado e acompanhado nas etapas anteriores. Observa-se, por fim, uma maior participação do setor administrativo do escritório, o qual se relaciona com o Poder Judiciário.

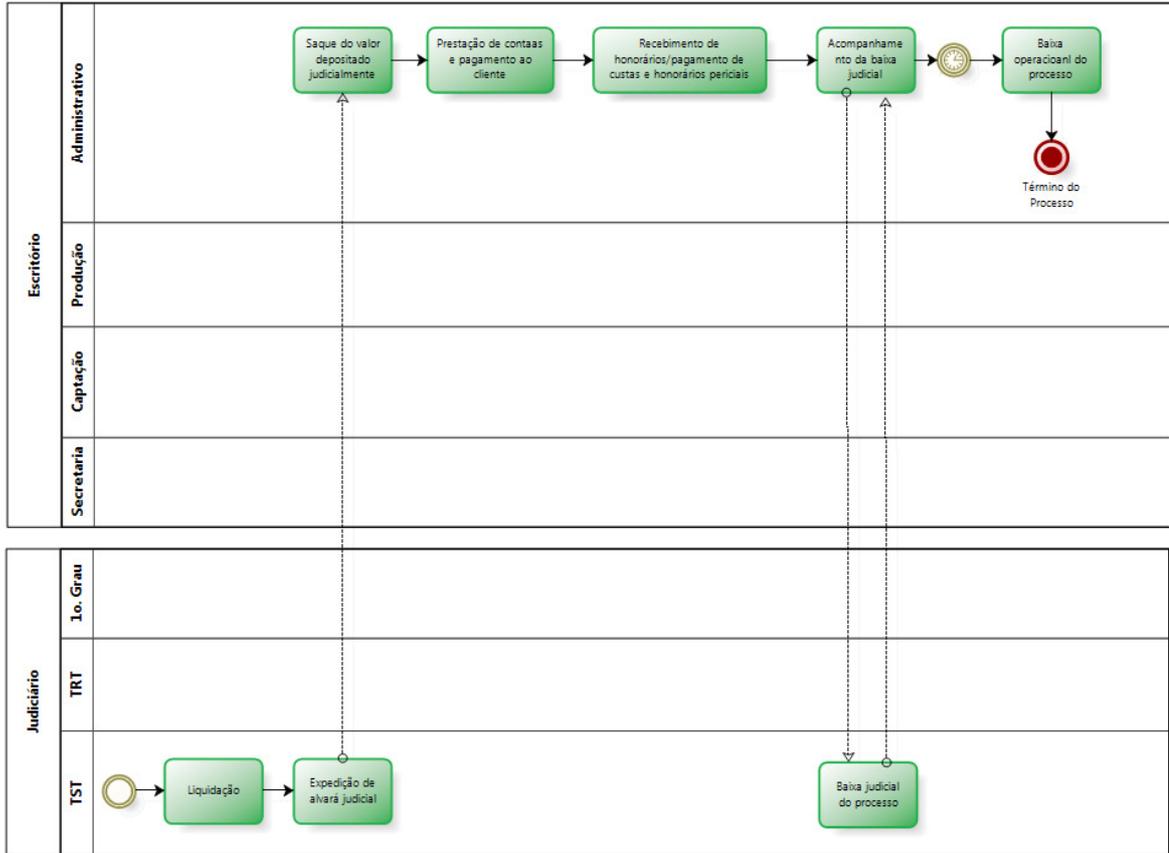


Figura 30 - Processo de Encerramento processual

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez concluída a análise dos dados e resultados da pesquisa, se faz imprescindível estabelecer um marco reflexivo no que diz respeito às contribuições teórico-científicas do trabalho realizado. Para tanto, as considerações finais do presente estudo dividir-se-ão, de modo sistemático, em três etapas, quais sejam as considerações teóricas, as limitações da pesquisa e as recomendações para pesquisas futuras.

### 5.1 Considerações teóricas

A efetivação da interdisciplinaridade entre as ciências do direito e da administração vislumbra o rompimento do paradigma inflexível da advocacia clássica, possibilitando uma nova análise desse contexto profissional. Assim, apresentou-se a Administração Legal como um dos marcos teóricos dessa dissertação, a qual aborda um novo vértice de relação entre estas ciências.

Dessa forma, ao longo da sua história, o direito acompanhou simultaneamente a evolução da sociedade, constituindo-se numa ciência indispensável para a interação das mais diversas relações humanas. Com o desenvolvimento dos sistemas de resolução de conflitos nas civilizações primitivas e com a criação de regras dotadas de complexidade peculiar, a profissão do advogado surgiu como elemento essencial para operar a ciência do direito, transformando-se em personagem relevante para a sociedade contemporânea.

Apesar de possuir uma classe profissional e centros de formação jurídica nacionais, o Brasil não desenvolveu a profissão e o ensino jurídico de forma autônoma, sendo influenciado pela concepção colonial até os dias atuais. Nesse sentido, a realidade vivida pela advocacia na contemporaneidade traduz em parte a herança cultural que se disseminou na profissão e no ensino jurídico.

À medida que surgiram novas perspectivas para o mercado advocatício, as transformações globais possibilitaram o desenvolvimento de diversas adversidades no exercício da advocacia. Aliado a esse fato, a inércia apresentada pela maior parte dos escritórios e profissionais, bem como sua inflexibilidade de pensamento, permitiu que o fenômeno da crise da advocacia se disseminasse.

Em razão disso, houve a necessidade de observar alternativas que permitissem o enfrentamento de tais óbices e o aproveitamento das perspectivas apresentadas pelo mercado profissional. Assim, a Administração Legal “servindo-se de modernas técnicas de gerenciamento, auxilia os advogados não apenas na solução de problemas específicos, como também fornece subsídios à tomada de decisões estratégicas no que diz respeito ao futuro de suas atividades” (BORANGA, 2010, p. 05).

Nesse prisma, a advocacia não pode ser concebida senão como uma atividade que desempenha a prestação de serviços jurídicos com alto grau de customização, interação e intensidade de trabalho. Ao encontro disso, inferem-se as dimensões da escala SERVQUAL apontadas por Cook e Thompson (2000), quais sejam: confiabilidade/credibilidade, receptividade, garantia, empatia e tangibilidade.

Neste contexto específico de prestação de serviços se tornou fundamental a pormenorização de aspectos teóricos fundamentais, atendendo ao segundo objetivo específico de pesquisa, qual seja identificar critérios e fundamentos terminológicos da Administração Legal e da Gestão por Processos para o contexto dos escritórios de advocacia.

Para tanto, a partir da análise das entrevistas individuais em profundidade, aplicadas em três profissionais da área, foi criado um mapa das dimensões terminológicas, no qual foram identificadas oito dimensões teóricas. Estas dimensões foram classificadas de acordo com o significativo destaque nos discursos dos entrevistados. O referido mapa reúne quatro dimensões principais, sendo elas: “motivos para implementação de certificações de qualidade”; “planejamento estratégico”; “mapeamento de processos”; e, “práticas de gestão”.

Em caráter secundário, foram mencionadas pelos entrevistados outras quatro dimensões terminológicas: “consultorias especializadas em gestão”; “cultura organizacional”; “ferramentas gerenciais”; e, “indicadores de desempenho”. Estas dimensões, em conjunto com o referencial teórico pesquisado, fundamentaram a elaboração do instrumento de pesquisa aplicado na segunda fase da coleta de dados.

Dentre os fundamentos apontados pelos entrevistados tem-se o conceito de consultorias especializadas em gestão, que encontra referência teórica nas palavras de Boranga (2010) ao mencionar que “o consultor auxilia os advogados a desvencilharem-se de técnicas tradicionais e a identificarem o que precisa ser feito, liberando seu tempo para a prática da advocacia”.

Com a aplicação do questionário em sete escritórios certificados com o sistema de qualidade ISO 9001 no Brasil foi possível atingir o terceiro objetivo específico da pesquisa,

qual seja: identificar os objetivos dos escritórios de advocacia que adotam o gerenciamento dos processos de negócio.

Assim, os fatores de análise encontram como fundamentos teóricos o aporte da teoria de DAVENPORT, 1994; MORRIS, BRANDON, 1994; JOHANSSON, 1995; MANGANELLI, 1995; MELO NETO, 1995 (apud MONTEIRO, 2003). O escopo de “proporcionar maior satisfação ao cliente” foi identificado como fator principal para os escritórios mapearem seus processos de negócio, o que pode ser analisado sob o prisma de agilizar novos produtos e serviços em uma velocidade mais rápida, com uma maior qualidade agregada e com uma solução mais ágil e eficaz das reclamações dos clientes.

Foi identificado, ainda, que os escritórios de advocacia buscam o objetivo de “aumentar a lucratividade”, que obteve uma média de importância de 4,57, alcançando a segunda posição na escala dos objetivos do mapeamento como iniciativa de gestão. Este objetivo vincula-se à outras três motivações: “reduzir custos dos produtos e serviços”, “aumentar a receita” e “aumentar a participação no mercado”. Monteiro (2003) apresenta esta conexão ao apontar que o aumento da receita depende da redução de custos e do aumento do percentual de participação no mercado, ao passo que o aumento da lucratividade será proporcionada pela redução de custos e aumento da receita.

Os objetivos nos quais se identificou um menor grau de importância atribuído pelos escritórios foram os de “reduzir custos dos seus produtos e serviços” e “melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços”, com médias de 3,29 e 3,14, respectivamente. Diante dessas abordagens, indispensável referir que “a organização deve estar atenta ao seu relacionamento com os clientes e a todas as características e atributos do produto ou serviço, pois são eles que adicionam valor aos mesmos, intensificam sua satisfação [...]” (FNQ, 2008).

No que tange a identificação dos principais processos de negócio na estrutura dos escritórios de advocacia foram identificadas quatro categorias: “desenvolver visão e estratégia”, “mercado do serviço”, “distribuir produtos e serviços”; e, “gerenciar serviço de atendimento ao cliente”. Nota-se, contudo, que somente uma das categorias originais da Estrutura de Trabalho para Classificação de processos APQC, qual seja a de “projetar e desenvolver produtos e serviços”, não teve nenhum processo mapeado por pelo menos 85% dos escritórios. A referida categoria foi mapeada somente por 28,6% dos escritórios pesquisados, permitindo, em análise dos dados, inferir ser este o menor grau de importância atribuído pelos escritórios aos processos principais, tendo atingido a média de 2,71.

Nesse sentido, Enoki (2006) aduz que por meio da implementação eficaz de gerenciamento de processos podem-se obter diversos benefícios, entre eles a integração dos

inúmeros fatores (pessoas, tecnologia, equipamento) em um único processo; a melhoria da imagem da organização para os clientes; e, o alcance dos objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

Com base na Estrutura de Trabalho para Classificação de processos APQC, são apresentadas sete categorias de processos de apoio. No entanto, a partir dos dados apontados por este trabalho, identificou-se a relevância de apenas seis categorias para o contexto dos escritórios de advocacia, já que a categoria “desenvolver e gerenciar capital humano” não atingiu o patamar mínimo de mapeamento de 85%. Assim, se identificou que os processos de apoio que compõem a estrutura destes prestadores de serviços jurídicos transitam entre “gerenciar tecnologias da informação”, “gerenciar recursos financeiros”, “adquirir, construir e gerenciar propriedades”, “gerenciar saúde e segurança ambientais”, “gerenciar relacionamentos externos” e “gerenciar conhecimento, melhoria e mudança”.

Nesse sentido, a categoria que não atingiu a pontuação mínima especificada, qual seja de 85% dos escritórios terem mapeado este processo, foi a categoria de “desenvolver e gerenciar capital humano”.

Outra categoria que merece atenção especial de análise é “gerenciar tecnologia da informática”, uma vez que teve três de seus sete grupos de processos selecionados, com mapeamento de 100% nos escritórios investigados. Estabelecer e monitorar indicadores de desempenho, gerenciar informações de banco de dados e desenvolver e manter soluções de tecnologia da informação são os itens que, ainda, aparecem com maiores médias de grau de importância atribuídas.

Na sequência dos processos de apoio identificados, nota-se a relevância que os escritórios atribuem ao “gerenciamento de recursos financeiros”. Atividades de planejamento e gestão de contabilidade, processamento de contas a receber e a pagar, gerenciamento da inadimplência, geração de relatórios e operações de tesouraria, apresentam-se como prioritárias nesta categoria.

Esequiel (2010) corrobora com estas constatações ao abordar sobre a gestão financeira para as organizações prestadoras de serviços jurídicos, demonstrando que, na realidade, não há diferenças de cunho conceitual para outras organizações do gênero. Ainda, aponta as principais ferramentas financeiras, sendo elas o contrato de honorários, o controle de despesas, o fluxo de caixa, o orçamento, os relatórios financeiros, os indicadores financeiros e os de desempenho.

“Gerenciar conhecimento, melhoria e mudança” apresenta-se como mais um processo de apoio mapeado pelos escritórios, por meio da criação de indicadores de desempenho e da avaliação destes indicadores com a otimização dos processos de *benchmarking*. Fadel (2010) ressalta a importância de criar “avaliadores de desempenho com o intuito de rever constantemente os processos de trabalho e encontrar formas de aperfeiçoá-los”.

Diante do exposto, com a base teórica coletada, as análises qualitativas oriundas das entrevistas individuais em profundidade e os dados quantitativos dos questionários aplicados nos escritórios certificados com a norma ISO 9001, foi possível sugerir um modelo de mapeamento de processos de negócio de um escritório de advocacia. Este modelo contempla cinco processos principais, quais sejam: “captação de clientes”; “cadastro do cliente”; “1ª peça processual”; “acompanhamento processual” e “encerramento processual”.

Siqueira (2010) define que o termo “Administração Legal” envolve critérios de organização jurídica e administrativa de um escritório de advocacia, abrangendo os mais diversos setores, desde a área meio (administrativa) como a recepção, arquivo, digitação, processamento de dados, tesouraria, à área fim (jurídica *stricto sensu*).

Sob esse viés, configura-se a Administração Legal como um elo de interdisciplinaridade entre as ciências do direito e da administração. Por se tratar de uma área recente, ainda há uma escassez de estudos acadêmicos neste ambiente, sendo que esta pesquisa objetivou o evidenciar e elucidar conceitos de ferramentas de gestão, em especial o mapeamento de processos, a fim de inovar e renovar as estruturas de processos de negócio nos escritórios de advocacia. Assim, por se tratar de um estudo inicial, destaca-se que a presente pesquisa apresenta algumas limitações que serão apontadas na subseção abaixo, as quais representam fonte geradora de novas oportunidades de pesquisa.

## **5.2 Limitações da pesquisa**

A limitação primordial da pesquisa reside no fato de que apenas os escritórios de advocacia certificados pela ISO 9001 foram objeto de análise. Tal população da pesquisa, mesmo que censitária para o universo considerado, não trouxe um diagnóstico exato sobre o mapeamento de processos. Vale ressaltar que há uma gama muito elevada de escritórios de advocacia no Brasil e que dentre estes pode haver práticas empíricas de mapeamento de processos que não foram abordadas neste estudo.

Ademais, verificou-se uma carência em referências teórico-científicas na área pesquisada. Verifica-se uma busca incessante de alguns autores e núcleos de estudos para fomentar as pesquisas e dar cientificidade aos conceitos empíricos trazidos por profissionais da área. Entretanto, ainda são escassos estudos acadêmicos em Administração Legal.

Outra limitação de pesquisa permeia sob a população pesquisada, já que o baixo número de escritórios certificados no Brasil, apenas nove, não permite a aplicação de testes estatísticos mais precisos. Dessa forma, lançou-se mão apenas de análises providas da estatística descritiva.

Por fim, ao sugerir o modelo de processos de negócio de um escritório de advocacia a pesquisa não utiliza de uma notação padrão para o mapeamento dos processos. Sobretudo por não ser este o foco de pesquisa. Além disso, aponta-se como limitação a subjetividade da pesquisadora como participante do mapeamento, já que os processos foram mapeados de acordo com as análises provenientes das entrevistas e dos referenciais teóricos.

Sendo assim, novas pesquisas podem ser realizadas com o intuito de dar continuidade ao estudo apresentado, possibilitando novas aplicações e utilizando como base a presente pesquisa de dissertação.

### **5.3 Recomendações para pesquisas futuras**

Como proposições para novos estudos sugere-se a replicação da pesquisa em outros escritórios de advocacia ainda não certificados com sistemas de gestão da qualidade, a fim de elucidar e comparar os dados apresentados neste estudo com o contexto destes escritórios. Além disso, há a possibilidade de mapear os processos de negócio destes escritórios utilizando-se de uma notação de mapeamento, com elementos e objetos padronizados.

Pesquisas futuras poderão, ainda, mapear todos os processos de negócio de um escritório, apontando uma visão mais longitudinal da estrutura de negócios. Por fim, recomenda-se à futuras pesquisas a validação do modelo sugerido a partir da aplicação de estudos de casos, no qual o pesquisador poderá interagir no mapeamento dos processos, percebendo detalhes que são peculiares a cada contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

- AALST, Wil M. P. van der. **Business process management demystified: a tutorial on models, systems and standards for workflow management**. Department of technology management. Eindhoven University of Technology, 2009.
- ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. Guide to the business process management - common body of knowledge. 2008.
- AGUIAR, Roberto A. R. de. **A crise da advocacia no Brasil: diagnóstico e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1999.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo. Pioneira, 1992.
- ALBUQUERQUE, Alan. A transformação das organizações. **Gazeta Mercantil**, jul. 1998. Disponível em <<http://www.sincronismoorganizacional.com.br>> Acesso em: 10 dez. 2009.
- ALVARENGA NETTO, Clovis Armando. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. São Paulo: USP, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção),- Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica de Universidade de São Paulo, 2004.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.58-64.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- APQC. AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CONTROL. **Process classification framework**. Disponível em: <<http://www.apqc.org>>. Acesso em: 17 ago. 2010.
- BALDAM, Roquemar; et al. **Gerenciamento de processos de negócio: BPM – business process management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2008.
- BARBARÁ, Saulo (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BERTOZZI, Rodrigo; SELEM, Lara. **A reinvenção da advocacia**. São Paulo: Fundo de Cultura, 2005.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. Improving service quality in America: lessons learned, executive commentary. **Academy of Management Executive**, v.8, n.2, p.32-52, May, 1994.
- BORANGA, Anna Luiza. Conceitos de administração legal. In: BORANGA, Anna Luiza; SALOMÃO, Simone Viana (Coord.). **Administração legal para advogados**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 3-9.

BORCK, Nefhar. Crescimento consciente. **Revista Advogados Mercados & Negócios**. São Paulo. Ano III, n. 17, p. 35, 2008.

BORTOLINI, Rafael; STEINBRUCH, Maurício. **Tudo sobre BPM**: passo a passo para começar. Cryo Technologies, 2008.

BRASIL. **Código de ética e disciplina da OAB**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRISSAC, Chantal. **Administrador legal**: fique de olho nesta profissão. Edição n. 54. Disponível em: <[http://www.vencer.com.br/materia\\_completa.asp?codedition=54&pagen](http://www.vencer.com.br/materia_completa.asp?codedition=54&pagen)>. Acesso em: 12 jan. 2009.

CABRAL, Joel das Neves. O ano da qualidade. **Advogados Mercados & Negócio**. São Paulo, ano III, n. 17, p. 08-09, 2008.

CARR, David K. et al. **BreakPoint business process redesign**. Arlington: Division, Coopers & Lybrand, 1992.

CARVALHO, José Luiz M.; TOLEDO, José Carlos. Reestruturação produtiva, programas de qualidade e certificações ISSO 9000 e ISSO 14000 em empresas brasileiras: pesquisa no setor químico/petroquímico. **Polímeros: Ciência e Tecnológica**, v. 10º, nº4, p. 179-192, 2000.

CASSIANO, Lucas. **O dogma do planejamento estratégico pode esvaziar sua visão gerencial**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 9 fev. 2009.

CASTRO, Cláudio de Moura. O marco legal do ensino superior particular. In: FERREIRA, Dâmares (Coord.). **Direito educacional em debate**. São Paulo: Cobra, 2004.v.1. p. 187-221.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLINS, Thomas. **Successful law firms plan for success**. Disponível em: <<http://www.abanet.org/lpm/lpt/articles/mgt11062.shtml>>. Acesso em: 11 fev. 2009a.

\_\_\_\_\_. **The business of legal services**. Disponível em: <<http://www.abanet.org/lpm/lpt/articles/mgt08062.shtml>>. Acesso em: 11 fev. 2009b.

COOK, C.; THOMPSON, B. Reliability and validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 26, n. 4, p. 248-258, 2000.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócio. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **BPM & BPMS**: business process management e business management systems. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DAVEMPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DHOOKIE, Vickesh. **BPM: knowing the future means knowing the past.** Disponível em: <[http://www.ebizq.net/topics/human\\_centric\\_bpm/features/10697.html?&pp=1](http://www.ebizq.net/topics/human_centric_bpm/features/10697.html?&pp=1)>. Acesso em: 10 fev. 2009.

DUTRA JUNIOR, Antonio. **Foco nos processos.** Disponível em: <<http://www.portalbpm.com.br>>. Acesso em: 13 fev. 2009a.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da gestão de processos.** Disponível em: <<http://www.portalbpm.com.br>>. Acesso em: 13 fev. 2009b.

ENOKI, Cesar Hidetoshi. **Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações.** São Paulo: USP, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica de Universidade de São Paulo, 2006.

ENOKI, Cesar; MUSCAT, Antonio. Proposta de modelo para avaliar soluções de BPM. In: SIMPEP, XII, 2005, Bauru. **Anais...** Bauru, 2005.

ENSER, Trish. **The BPM pyramid: people, processes and technology.** Disponível em: <<http://www.bpmenterprise.com/content/c071126a.asp>>. Acesso em: 10 jul. 2008.

ERIKSSON, H; PENKER, M. **Business Modeling with UML: business patterns at work.** New York: OMG Press, 2000.

ESEQUIEL, Mario Leandro Campos. **Escritórios de Advocacia consolidam-se como empresas.** Disponível em: <[http://www.conjur.com.br/2005-dez-23/escritorios\\_advocacia\\_consolidam-se\\_empresas?i](http://www.conjur.com.br/2005-dez-23/escritorios_advocacia_consolidam-se_empresas?i)>. Acesso em: 11 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. Gestão financeira. In: BORANGA, Anna Luiza; SALOMÃO, Simone Viana (Coord.). **Administração legal para advogados.** São Paulo: Saraiva, 2010. p. 87-112.

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, Fev. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

FADEL, Sérgio. **5S.** Disponível em: <<http://www.ceae.org.br/defaultM4.asp?>>. Acesso em: 25 jul.2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FPNQ. FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade.** São Paulo: 2003.

FNQ. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Conceitos fundamentais da excelência em gestão.** São Paulo: 2003. Disponível em: <<http://wwwfnq.org.br>>. Acesso em: 24 ago. 2010.

FRANCIO, Sabrina. **O uso do vídeo: um estudo no ensino das teorias administrativas.** Blumenau: FURB, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de pós-graduação em administração da FURB, 2009.

GHEMAWAT, P. Criando vantagem competitiva. In: GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000, p. 59-82.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmid. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOLLO, Silvana Saionara. **O Sistema de Gestão de Custos como suporte à formulação e alinhamento das estratégias organizacionais.** Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/necon/4sgcs\(3\).pdf](http://www.ufrgs.br/necon/4sgcs(3).pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2009.

GONÇALVES, J. E. Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, p. 6-19, jan./mar.2000.

\_\_\_\_\_. Processos, que processos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, p. 8-19, out./dez.2000.

GONÇALVES, Marco Antonio P. **Quer goste ou não, escritório de advocacia é uma empresa.** Disponível em: <[http://www.conjur.com.br/2006-dez-20/goste\\_ou\\_nao\\_escritorio\\_advocacia\\_empresa](http://www.conjur.com.br/2006-dez-20/goste_ou_nao_escritorio_advocacia_empresa)>. Acesso em: 11 fev. 2009a.

\_\_\_\_\_. **O admirável e inevitável mundo novo da advocacia empresarial.** Disponível em: < <http://www.marketingjuridico.com.br/Biblioteca/Artigos/Artigo31.cfm> >. Acesso em: 18 fev. 2009b.

HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMER, Michael. **A empresa voltada para os processos.** HSM Management, jul-ago, 1998.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books do Brasil,1993.

HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; SASSER, W. Earl Jr.; SCHLESINGER, Leonard A. Putting the service-profit chain to work. **Harvard Business Review**, p. 164-170, Mar./Apr. 1994.

HIPÓLITO, Adnilson. Novos tempos – é hora de planejar o administrativo e o financeiro do seu escritório. **Advogados Mercados & Negócios**, São Paulo, ano IV, n. 23, p. 22-24, 2009.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. 2. ed. Burlington: Elsevier, 2008.

JURAN, J. M. tradução; MONTIGELLI, Nivaldo Jr. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANGARO, Luiz Lima. **Curso de deontologia**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEMO, Jefferson. Escritórios ou empresas? **Advogados Mercados & Negócios**, São Paulo, ano III, n. 17, p. 12-16, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCCORMACK, Kevin. The language process and building the horizontal corporation. Purdue University, 2000.

McHUGH, Patrick; MERLI, Giorgio; WHEELER III, William A. **Beyond business process reengineering: towards the holonic enterprise**. New York: Wiley, 1995.

MELO, Alexandre. Afinal, o que minha empresa ganha com gerenciamento de processos? Disponível em: <<http://www.portalbpm.com.br>>. Acesso em: 13 fev. 2009.

MENDES, Oswaldo Ferreira. Sistema de gestão da qualidade: foco nos requisitos da ISO 9000:2000. In: BARBARÁ, Saulo (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 85-133.

MILAN, Gabriel Sperandio. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola de Engenharia, Programa de pós-graduação em engenharia de produção, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

- MINTZBERG, H. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.89-97.
- MIRANDA, Adílio Renê Almeida; GOMES, Maria Ângela Nascimento; GOMES Francisco Carlos; SANTOS, Rafael Vargas Mesquita dos. **A influência da certificação ISO 9001 no ambiente, sob a perspectiva dos clientes internos e externos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXV, 2006, Fortaleza. Anais. Fortaleza: ENEGEP, 2006.
- MOONEY, Laura. **Aligning strategy with business processes**. Disponível em: <[http://www.ebizq.net/topics/human\\_centric\\_bpm/features/10378.html?&pp=1](http://www.ebizq.net/topics/human_centric_bpm/features/10378.html?&pp=1)>. Acesso em: 13 fev. 2009.
- MONTEIRO, Wanderley Rossi. **Implementação da reengenharia de processos de negócio: estudo de casos de organizações no Brasil**. São Paulo: USP, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de economia, administração e contabilidade. Departamento de administração, 2003.
- NADLER, David. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OAB. ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Quadro de advogados**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/relatorioAdvOAB.asp>>. Acesso em: 3 fev. 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Gerusa Tinasi; MARTINS, Roberto Antonio. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da qualidade na medição de desempenho: estudos de casos em empresas ganhadoras do prêmio. **Gestão produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, Maio - Ago. 2008.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- OMG. Business Process Modeling Notation Specification, 2008. Disponível em: <<http://omg.org/docs/dtc.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2009.
- ORACLE. State of the Business Process Management Market 2008. Redwood: 2008.
- PALMADE, Guy. **Interdisciplinarietà e Ideologias**. Madrid: Narcea, 1979
- PAIM, Leonardo. Os novos advogados. **Revista Advogados Mercados & Negócios**, São Paulo, ano IV, n. 23, p. 30-31, 2009.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49, p.41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAM, V. A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PERFIL dos advogados. **Análise Advogados** – os mais admirados do direito, São Paulo, 2006.

PIAGET, Jean L. 'Épistémologie des Relations Interdisciplinaires. In:/  
CERIL.L'**Interdisciplinarité**. Problèmes d'Enseignement et de Recherche dans les universités.  
Paris: OCDE, p.131-144, 1972.

PINTO FILHO, João Bosco Araújo. **Gestão de processos de negócio**: uma adaptação da metodologia de Rummler-Brache baseada numa aplicação real. Recife: UFPE, 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação),-Pós-Graduação em Ciência da Computação,Centro de Informática da UFPE, 2007.

PIRES, Daniele Cristina Gonçalves Brene. **Escritórios de advocacia como organização do trabalhador do conhecimento**: breve reflexão. Disponível em: <<http://www.marcosmartinsadvogados.com.br/artigos/160308.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

POMBO, Olga; LEVY, Teresa; GUIMARÃES, Henrique. **A interdisciplinaridade**: reflexão e experiência. 2. ed., Lisboa: Texto, 1994.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, Jr., W. Earls. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n.5, p. 105-111, Sep/ Oct. 1990.

ROCHA, Gustavo. **ISO 9001/2008 como ferramenta de gestão**. Disponível em: <<http://www.gustavorocha.com/artigos.html>>. Acesso em: 22 jan. 2009.

RUMMLER, Geary A., BRACHE Alan P.; **Melhores desempenhos das empresas** – Uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia.São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Alice Gonçalves; CRUZ, Gisélia Magalhães; SANTANA, Menandro Ribeiro. **Modelagem de processos de negócio para instancias governamentais**. Salvador: UFBA, 2006. Monografia (Programa Residência em Software) - Universidade Federal da Bahia, 2006.

SASSER, W. Earl; OLSEN, R. Paul; WYCKOFF D. Daryl. **Management of service operations**: text and cases. Allyn and Bacon, Boston, MA, 1978.

SCHMENNER, Roger W. How can service businesses survive and prosper? **Sloan Management Review**, n. 3, v. 27, p. 27, Spring, 1986.

\_\_\_\_\_. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SCHWENCK, Terezinha. Os novos direitos. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 6, n. 53, jan. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2566>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

SELEM, Lara. Advocacia em transformação. **Revista Advogados Mercados & Negócios**. São Paulo. Ano IV, n. 22, p. 42-45, 2009.

\_\_\_\_\_. **Estratégia na advocacia:** planejamento para escritórios de advocacia. Curitiba: Juruá Editora, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Gestão de escritório.** 2. ed. Brasília: Consulex, 2007b.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SIQUEIRA, Marli Aparecida da Silva. **Monografias e teses:** das normas técnicas ao projeto de pesquisa. Brasília: Consulex, 2005.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business process management:** the third wave: the breakthrough that redefines competitive advantage for the next fifty years. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

THOMPSON Jr., A.; STRICKLAND III, A. **Strategic management.** 12<sup>th</sup> edi. New York: McGraw-Hill, 2001.

TREAT, Mark. **What is BPM anyway?** Disponível em: <<https://www.bpminstitute.org/articles/article/article/what-is-bpm-anyway.html>>. Acesso em: 05 jan. 2009.

TRINDADE, Homero Catão Moribondo da. **Normalização, auditoria e certificação da qualidade.** Apostila do curso gestão da qualidade e produtividade. João Pessoa: UFPB, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURKINGTON, Bill. **Legal administrators:** professionals at work. Disponível em: <<http://www.abanet.org/lpm/lpt/articles/mgt12081.shtml>>. Acesso em: 11 fev. 2009.

URINOSO, Carlos Hiroshi. **Tecnologia workflow:** o impacto de sua utilização nos processos de negócio. Um estudo de casos múltiplos. São Paulo: USP, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2003.

VEIGA, Ricardo Teixeira; MOURA, Alexandre Inácio. Validação das medidas usadas no exame empírico de um modelo de qualidade de serviços. **Faces R. Adm.** Belo Horizonte, v.1, p. 69-85. Jan/Jun., 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTER, Maria Tereza. Implantação da Norma ISO 9001: 2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 1, Jan. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 18 ago. 2010.

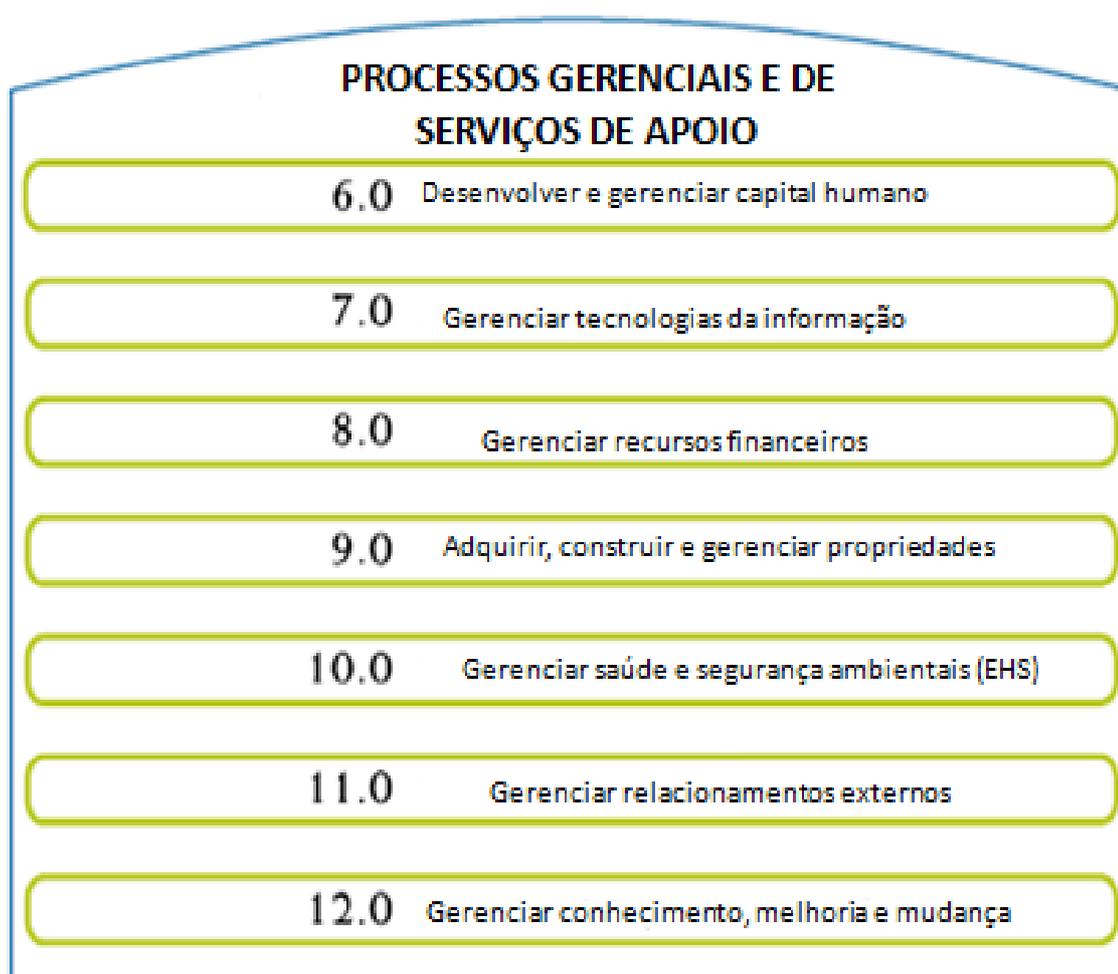
WRIGHT, James Terence Coulter; GIOVINAZZO, Renata Alves. Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2º trim. 2000.

WFMC. Workflow Management Coalition. **Terminology and glossary**. United Kingdom: 1999.

ZAIRI, Mohamed. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

ZANINI, Rita. Cursos de direito. **Advogados Mercados & Negócios**. São Paulo, ano III, n. 16, p. 13, 2008.

## **ANEXO**

**ANEXO 1 - Modelo de Estrutura de Trabalho para Classificação de Processos APQC**

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Roteiro Básico de Questões I

TIPOS DE QUESTÃO	QUESTÕES AO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA
<b>INICIAIS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A busca pela implementação da certificação veio por uma necessidade de mercado ou uma oportunidade de negócio?</li> <li>2. Como foi o processo de certificação? Foi contratada consultoria externa? Quanto tempo de implementação?</li> </ol>
<b>DE TRANSIÇÃO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. E a mudança das rotinas operacionais, foi significativa?</li> <li>4. Encontrou barreiras na cultura organizacional? As pessoas aceitaram bem essa nova condição?</li> <li>5. O escritório possui planejamento estratégico? Este instrumento foi elaborado antes ou depois da implementação da ISO 9001:2000?</li> </ol>
<b>CENTRAIS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Dentre os critérios da certificação ISO, há a necessidade de se mapear os processos. De que forma o escritório organizou o seu mapeamento de processos?</li> <li>7. Como o escritório classificou seus processos? Que nomenclatura foi utilizada? Macroprocessos/processos/atividades/tarefas?</li> <li>8. Foi adotada alguma metodologia ou ferramenta de modelagem e gestão de processos (algum software específico)?</li> <li>9. Para iniciar o mapeamento de processos, como ocorreu o levantamento, identificação e descrição dos processos?</li> <li>10. Após o mapeamento dos processos já existentes, foi desenvolvida uma simulação da forma ideal de como os processos deveriam ser?</li> <li>11. De que forma é realizado o monitoramento, a verificação dos processos? Há indicadores de desempenho definidos?</li> </ol>
<b>RESUMO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Em síntese, quais são os processos críticos de negócios (aqueles que mais impactam os negócios e afetam os clientes)?</li> <li>13. Resumidamente, quais as principais vantagens obtidas com a certificação, em especial com o mapeamento dos processos?</li> </ol>
<b>FINAIS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Os resultados começaram a ser percebidos pelo escritório quanto tempo após a certificação? Estes resultados são valores tangíveis ou somente intangíveis?</li> <li>15. E a satisfação dos clientes, como é avaliada? Percebeu-se mudança significativa no comportamento/entusiasmo dos clientes?</li> <li>16. Qual foi a reação das partes interessadas (concorrentes clientes, OAB) após a obtenção da certificação ISO para o escritório?</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Ribeiro e Milan (2004 *apud* MILAN, 2006).

Obs.: Roteiro básico de questões aplicado ao escritório de advocacia.

## APÊNDICE B – Roteiro Básico de Questões II

TIPOS DE QUESTÃO	QUESTÕES À CONSULTORIA
<b>INICIAIS</b>	1. Quando os escritórios de advocacia procuram pela consultoria, quais são as principais demandas?
	2. A busca pela implementação de certificações de qualidade por escritórios de advocacia ocorre por uma necessidade de mercado ou por uma oportunidade de negócio?
<b>DE TRANSIÇÃO</b>	3. Na busca pela padronização as empresas desenvolvem manuais de procedimentos. Para a realidade dos escritórios de advocacia, há muita diferença nesses Manuais Internos?
	4. Os escritórios possuem planejamento estratégico? Este instrumento é elaborado antes ou depois da implementação da certificação ISO 9001?
<b>CENTRAIS</b>	5. Dentre os critérios da certificação ISO, há a necessidade de se mapear os processos. De que forma os escritórios organizam o seu mapeamento de processos? (são mapeados todos os processos ou apenas os principais? Como são selecionados os processos que serão mapeados?)
	6. É adotada alguma metodologia ou ferramenta de modelagem e gestão de processos (algum software específico ou somente uma descrição através de fluxograma)?
	7. Para iniciar o mapeamento de processos, como ocorre o levantamento, identificação e descrição dos processos?
	8. Após o mapeamento dos processos já existentes, é desenvolvida uma simulação da forma ideal de como os processos deveriam ser?
	9. De que forma é realizado o monitoramento, a verificação dos processos? Há indicadores de desempenho definidos?
<b>RESUMO</b>	10. Em síntese, quais são os processos críticos de negócios (aqueles que mais impactam os negócios e afetam os clientes) para os escritórios de advocacia?
	11. Resumidamente, quais as principais vantagens obtidas pelos escritórios de advocacia com a certificação, em especial com o mapeamento dos processos?
<b>FINAIS</b>	12. Qual é a reação das partes interessadas (concorrentes clientes, OAB) após a obtenção da certificação ISO para um escritório de advocacia?
	13. Os escritórios de advocacia devem adotar práticas de administração? Na sua opinião, de que maneira os escritórios podem adotar estas práticas?

Fonte: Adaptado de Ribeiro e Milan (2004 *apud* MILAN, 2006).

Obs.: Roteiro básico de questões aplicado à consultoria.

### APÊNDICE C – Roteiro Básico de Questões III

TIPOS DE QUESTÃO	QUESTÕES À AVALIADORA DO PGQP
<b>INICIAIS</b>	1. Quais são os principais motivos que levam os prestadores de serviços a procurar pelos sistemas de qualidade?
	2. A busca pela implementação de certificações de qualidade ocorre mais por uma necessidade de mercado ou por uma oportunidade de negócio?
<b>DE TRANSIÇÃO</b>	3. Na busca pela padronização as empresas desenvolvem manuais de procedimentos. Para a realidade dos prestadores de serviços, há muita diferença nesses Manuais Internos?
	4. Na busca pela padronização as empresas encontram barreiras na cultura organizacional? As pessoas aceitam bem essa nova condição?
	5. As empresas que buscam a certificação possuem planejamento estratégico? Este instrumento é elaborado antes ou depois da implementação dos sistemas de qualidade?
<b>CENTRAIS</b>	6. Dentre os critérios da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), há a necessidade de se mapear os processos. De que forma os prestadores de serviços organizam o seu mapeamento de processos? (são mapeados todos os processos ou apenas os principais? Como são selecionados os processos que serão mapeados?)
	7. Pensando nas avaliações de empresas prestadoras de serviços, é adotada alguma metodologia ou ferramenta de modelagem e gestão de processos (algum software específico ou somente uma descrição através de fluxograma)?
	8. Para iniciar o mapeamento de processos, como ocorre o levantamento, identificação e descrição dos processos?
	9. Após o mapeamento dos processos já existentes, é desenvolvida uma simulação da forma ideal de como os processos deveriam ser?
	10. De que forma é realizado o monitoramento, a verificação dos processos? Há indicadores de desempenho definidos?
<b>RESUMO</b>	11. Em síntese, quais são os processos críticos de negócios (aqueles que mais impactam os negócios e afetam os clientes) em serviços?
	12. Resumidamente, quais as principais vantagens obtidas pelas empresas com a certificação, em especial com o mapeamento dos processos?
<b>FINAIS</b>	13. Qual é a reação das partes interessadas (concorrentes, clientes, fornecedores, associações comerciais, etc) após a obtenção dos sistemas de certificação?
	14. No que diz respeito às organizações prestadoras de serviços jurídicos. Os escritórios de advocacia devem adotar práticas de administração? Na sua opinião, de que maneira os escritórios podem adotar estas práticas?

Fonte: Adaptado de Ribeiro e Milan (2004 *apud* MILAN, 2006).

Obs.: Roteiro básico de questões aplicado à avaliadora do PGQP.

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO
Este questionário é um instrumento para coleta de dados de um trabalho acadêmico desenvolvido pela pesquisadora Manuela Rösing Agostini, em Dissertação de Mestrado sob orientação do prof. Dr. Carlos Alberto Costa. Agosto 2010

DADOS GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO DO ESCRITÓRIO	
1. Segmento(s) da advocacia que o escritório atua: ( ) pessoa física ( ) pessoa jurídica	
( ) Cível ( ) Trabalhista	( ) Societário/Empresarial ( ) Criminal
( ) Tributário ( ) Previdenciário	( ) Full Service ( ) Outro(s):
2. Faixa de faturamento anual:	
3. Número de pessoas que trabalham no escritório: Número de advogados:	
4. Mês / ano de início do projeto de certificação: ____ / ____	
5. Mês / ano de finalização do projeto de certificação: ____ / ____	

SISTEMA DA QUALIDADE ISO 9001	
6. A busca pela implementação da certificação de qualidade pelo escritório ocorreu por:	Necessidade de mercado Oportunidade de negócio
7. Foi contratada consultoria externa?	SIM NÃO
8. O escritório possui planejamento estratégico?	SIM NÃO
9. Se na resposta anterior você marcou a opção SIM, responda: o planejamento estratégico foi elaborado antes ou depois da certificação?	Antes da certificação Após a certificação

10. Dentre os critérios da certificação ISO, há a necessidade de se mapear os processos (processos internos administrativos). Com relação aos objetivos que levaram o escritório a adotar o gerenciamento de processos de negócio, marque um "X" nos respectivos graus de importância atribuídos para cada um dos objetivos abaixo relacionados, (nota 1 para MENOS importante; nota 5 para MAIS importante):

OBJETIVOS COM O MAPEAMENTO DE PROCESSOS	 1	 2	 3	 4	 5
10.1 Proporcionar maior satisfação ao cliente					
10.2 Tomar mais ágeis e flexíveis os processos					
10.3 Melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços					
10.4 Reduzir custos dos seus produtos e serviços					
10.5 Aumentar a participação no mercado					
10.6 Aumentar a receita					
10.7 Aumentar a lucratividade					

11. Ainda sobre o mapeamento de processos, marque um "X" para identificar se o escritório mapeou o processo descrito, logo em seguida atribua o grau de importância para cada um dos processos de negócio abaixo relacionados, (nota 1 para o MENOS importante; nota 5 para MAIS importante):

11.1 DESENVOLVER VISÃO E ESTRATÉGIA							
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			 1	 2	 3	 4	 5
11.1.1 Definir o conceito do negócio e visão de longo prazo (análise do ambiente externo e interno; pesquisa de mercado)	<input type="checkbox"/>	SIM NAO					
11.1.2 Desenvolver estratégia de negócio (desenvolver e traçar objetivos organizacionais)	<input type="checkbox"/>	SIM NAO					
11.1.3 Gerenciar iniciativas estratégicas	<input type="checkbox"/>	SIM NAO					

11.2 PROJETAR E DESENVOLVER PRODUTOS E SERVIÇOS							
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			 1	 2	 3	 4	 5
11.2.1 Projetar produtos e serviços (preparar novos produtos para introduzir no mercado)	<input type="checkbox"/>	SIM NAO					

11.3 MERCADO DO SERVIÇO						
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		 1	 2	 3	 4	 5
11.3.1 Desenvolver marketing, distribuição e estratégia de canal (entender necessidades do cliente)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.3.2 Desenvolver e gerenciar estratégia de novos serviços do escritório	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.3.3 Gerenciar publicidade, política de preços e atividades operacionais	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.3.4 Gerenciar sócios e alianças (parceiros e alianças estratégicas)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.3.5 Gerenciar oportunidades de contratação do serviço do escritório e canais de informação (identificar clientes prioritários e estabelecer orçamentos)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.3.6 Gerenciamento de propostas de contratação (colocar e manter informações de conta do cliente)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					

11.4 DISTRIBUIR PRODUTOS E SERVIÇOS						
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		 1	 2	 3	 4	 5
11.4.1 Planejar e adquirir recursos necessários (demanda de serviços, planejamento de materiais e programação da produção)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.4.2 Obter materiais e serviços (terceirização e seleção de fornecedores)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.4.3 Produzir/fabricar/distribuir o produto	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.4.4 Fornecer serviço do produto ao cliente (processar solicitação do cliente)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.4.5 Gerenciar logística e armazenagem (fluxo de materiais)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					

11.5 GERENCIAR SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE						
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		 1	 2	 3	 4	 5
11.5.1 Desenvolver atenção ao cliente/estratégia de atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.5.2 Gerenciar serviço de atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.5.3 Executar instalações e reparo após a contratação	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.5.4 Medir e avaliar satisfação do cliente	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.5.5 Gerenciar força de trabalho do serviço de atendimento ao cliente (acompanhamento de processos judiciais)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					

11.6 DESENVOLVER E GERENCIAR CAPITAL HUMANO						
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		 1	 2	 3	 4	 5
11.6.1 Criar e gerenciar planejamento, políticas e estratégias de recursos humanos (RH)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.6.2 Recrutar, buscar e selecionar empregados	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.6.3 Desenvolver e orientar empregados (planos de carreira)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.6.4 Premiar e manter empregados	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.6.5 Reutilizar e aposentar empregados	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.6.6 Gerenciar informações do empregado (relatórios, dados e métricas)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					

11.7 GERENCIAR TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO						
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		 1	 2	 3	 4	 5
11.7.1 Gerenciar tecnologias da Informação do negócio (TI) (estabelecer e monitorar indicadores de desempenho)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.7.2 Desenvolver e gerenciar relacionamentos clientes de TI (pesquisar serviços e soluções de TI voltados para as necessidades do negócio e do usuário)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.7.3 Gerenciar recuperação e risco de negócio (desenvolver e implementar segurança, privacidade e controles de proteção de dados)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.7.4 Gerenciar informação da empresa (banco de dados)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.7.5 Desenvolver e manter soluções de tecnologias da informação	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.7.6 Disponibilizar soluções de tecnologias da informação (administrar programação, procedimento e ferramentas-padrão)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.7.7 Distribuir e apoiar serviços de tecnologia da informação (dar suporte a serviços e soluções de TI)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.7.8 Gerenciar conhecimento de TI	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					

11.8 GERENCIAR RECURSOS FINANCEIROS						
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		 1	 2	 3	 4	 5
11.8.1 Executar planejamento e gestão de contabilidade	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.8.2 Executar contabilidade de renovação (processar contas a receber e gerenciar inadimplência)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.8.3 Fazer contabilidade geral e relatórios	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.8.4 Gerenciar ativos fixos (planejamento e projeto de capital)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.8.5 Processar folha de pagamento	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					

11.8.6 Processar contas a pagar e gastos de reembolso	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.8.7 Gerenciar operações de tesouraria (caixa, contas bancárias, débito, investimento e riscos financeiros)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.8.8 Gerenciar controles internos (auditoria interna)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.8.9 Gerenciar impostos	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					

11.9 ADQUIRIR, CONSTRUIR E GERENCIAR PROPRIEDADES						
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		 1	 2	 3	 4	 5
11.9.1 Projeto e construção da propriedade (planejamento do espaço de trabalho)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.9.2 Manter espaço de trabalho e recursos (reparar local de trabalho)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.9.3 Disponibilizar espaço de trabalho e recursos	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.9.4 Gerenciar risco físico	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.9.5 Gerenciar ativo de capital	<input type="checkbox"/> SIM					

11.10 GERENCIAR SAÚDE E SEGURANÇA AMBIENTAIS (EHS)						
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		 1	 2	 3	 4	 5
11.10.1 Determinar impactos de saúde, de segurança e ambientais (avaliar impacto ambiental)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.10.2 Desenvolver e fazer programa de saúde, de segurança e ambiental (identificar necessidades regulamentares e das partes interessadas)	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.10.3 Treinar e educar empregados	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					
11.10.4 Monitorar e gerenciar programa de gerenciamento ambiental, de saúde e segurança	<input type="checkbox"/> SIM					
	<input type="checkbox"/> NÃO					

11.10.5 Garantir cumprimento dos regulamentos	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>					
11.10.6 Gerenciar tentativas de compensação (criar planos de compensação e políticas internas)	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>					

11.11 GERENCIAR RELACIONAMENTOS EXTERNOS								
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA						
		 1	 2	 3	 4	 5		
11.11.1 Construir relacionamentos com investidores (credores, analistas e sócios)	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.11.2 Gerenciar relacionamentos entre governo e indústria (relações com grupos comerciais/industriais, entidades governamentais, sindicatos)	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.11.3 Gerenciar relações com quadro de diretores	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.11.4 Gerenciar problemas legais e éticos	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.11.5 Gerenciar programa de relações públicas (clientes, fornecedores, comunidade e mídia)	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.12 GERENCIAR CONHECIMENTO, MELHORIA E MUDANÇA								
DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DO PROCESSO	O ESCRITÓRIO MAPEOU O PROCESSO DESCRITO?	GRAU DE IMPORTÂNCIA						
		 1	 2	 3	 4	 5		
11.12.1 Criar e gerenciar estratégia de desempenho organizacional (criação dos indicadores de desempenho)	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.12.2 Desempenho de <i>benchmark</i> (avaliação dos indicadores de desempenho)	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.12.3 Desenvolver capacidade de gestão do conhecimento corporativo (CG) (identificar iniciativas dos empregados; desenvolver comunicação e treinamento; fomentar o compartilhamento, a captura e o uso do conhecimento)	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.12.4 Gerenciar mudança (planejar, projetar, implementar e monitorar desempenho do processo melhorado)	<input type="checkbox"/>	SIM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	NÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Como você classifica a reação das partes interessadas após a obtenção da certificação ISO para o escritório? Marque um "X" nos respectivos graus de importância (nota 1 para a PIOR reação; nota 5 para MELHOR reação):

PARTES INTERESSADAS	 1	 2	 3	 4	 5
10.1 Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 OAB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Você gostaria de fazer algum comentário adicional?

Respeitando a sua disponibilidade, solicito a gentileza de responder e devolver esta pesquisa o mais breve possível. Após respondê-la você poderá encaminhá-la por e-mail:

1) Salvar o arquivo da pesquisa, marcando os itens de sua escolha e enviar para o e-mail [manuagostini@yahoo.com.br](mailto:manuagostini@yahoo.com.br);

Agradeço muito sua atenção e apoio!

  
**MANUELA RÖSING AGOSTINI**  
 ADMINISTRADORA  
 CRA/RS 32.584