

**UNIDESC - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE**
Curso de Administração

**A ciência da administração aplicada às
organizações prestadoras de serviços jurídicos**

Demontier Camelo da Silva

**UNIDESC - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE
DESENVOLVIMENTO DO CENTRO-OESTE
Curso de Administração**

**A ciência da administração aplicada às
organizações prestadoras de serviços jurídicos**

Projeto de iniciação científica apresentado ao UNIDESC como requisito parcial à obtenção de aprovação no Estágio Supervisionado I, sob a orientação das professoras Izabela Calegario Visentin e Carla de Fátima Nascimento Queiroz.

Demontier Camelo da Silva

Resumo

A ciência da administração pode ser aplicada em organizações prestadoras de serviços jurídicos? Como exemplos os escritórios de advocacia ou núcleos de prática jurídica de faculdades de direito? Este estudo vem apresentar e defender a idéia de que organizações, setores ou departamentos prestadores de serviços jurídicos devem ser geridos com base nas melhores práticas de gestão, as mesmas adotadas no meio empresarial. Talvez alguns críticos individualistas dirão com veemência, que essa é uma idéia totalmente absurda, pois descaracteriza o exercício da profissão de advogado. Mas o importante é entender que escritórios, setores ou departamentos prestadores de serviços jurídicos devem ser geridos com a mesma eficiência de uma empresa, e para isso se deve utilizar das teorias consagradas da administração para tornar sua prestação de serviços mais organizada, ágil e eficiente, deixando seus clientes altamente satisfeitos.

Abstract

The science of management can be applied to organizations providing legal services? As examples of the law firm or legal practice nuclei of law schools? This study is to present and defend the idea that organizations, sectors or departments, providers of legal services should be managed based on best management practices, the same adopted in the business. Perhaps some critics say strongly individualistic, that this is a totally absurd idea, because depriving the profession of lawyer. But the important thing is understand that offices, departments or sectors of legal services providers should be managed with the same efficiency of a company, and this is due to use of the theories enshrined by the administration to make its services more organized, and acted efficiently, leaving their customers highly satisfied.

1. Introdução

A ciência da administração é fundamental para o sucesso de qualquer que seja o ramo de atuação das organizações. Sendo isso uma verdade incontestável, as teorias da administração quando aplicadas também às organizações prestadoras de serviços jurídicos tem facilitado esse processo de sucesso, através da definição de objetivo, registrar o posicionamento da organização, definindo visão, missão, valores e objetivos baseados nas suas potencialidades e nas oportunidades detectadas no mercado. A ciência da administração ajuda definir um plano essencial para o foco de atuação e identificar quais são os seus diferenciais. Essas organizações prestadoras de serviços jurídicos na prática são desde escritórios de advocacia a empresas de consultoria jurídica. Não se podem deixar de fora os órgãos públicos como as defensorias, fóruns, tribunais e ministérios públicos. Todos estes necessitam de metodologias e sistemas para que possam ter uma gestão administrativa eficiente e eficaz.

2. Serviços jurídicos: um mercado exigente

O mercado jurídico atual, mais especificamente, o cliente, que é bem exigente, faz com que escritórios de advocacia e várias organizações prestadoras de serviços jurídicos devam, sim, adotar práticas de administração, quer se goste ou não. Esse é um passo primordial para que estes compreendam a sua inserção no mercado e adote a administração estratégica, o SIG, o marketing, dentre outras disciplinas da ciência da administração, visando o crescimento planejado e tornando sua clientela satisfeita. Sob aspectos de mercado, é uma questão de sobrevivência, essencial para quem atua em um mercado exigente e altamente competitivo.

Segundo (Bertozzi, 2006) A atuação dessas organizações prestadoras de serviços jurídicos segundo as práticas de gestão características do mundo empresarial é uma conseqüência natural de lidar com empresas no dia-a-dia. As empresas atuam em um mercado extremamente competitivo, cada vez mais globalizado, e sofrem pressões de todos os tipos para aumentar o faturamento, reduzir os custos e ampliar os lucros. Nesse contexto, temos como exemplo várias empresas que são clientes de escritórios de advocacia, e assim passaram a exigir

mais de seus contratados. Segundo (Leite, 2008) empresas que contratam prestadores de serviços jurídicos, querem ser atendidas por organizações que prezem a mesma eficiência que elas. Somente com um foco empresarial é que os escritórios e outros prestadores de serviços jurídicos triunfarão nessa realidade. E observando o mercado, não dá nem para dizer que essa realidade só atinge escritórios e advogados que atendem empresas. Mesmo para quem atende pessoas físicas, o desafio se faz presente, pois o consumidor, seja ele de produtos ou de serviços, está mais bem informado e cada vez mais exigente. O que vale para um cliente pessoa jurídica também vale para um cliente pessoa física.

3. A estrutura operacional e a importância do administrador

A demanda operacional de um órgão jurídico, independente de seu porte, está cada vez mais complexa e exige novos conhecimentos, muitos dos quais pertencentes ao universo da administração. Escritórios de advocacia, consultorias jurídicas para empresas e até mesmo órgãos públicos, como defensorias públicas e fóruns e outros, são negócios ou organizações que precisam ser administrados com eficiência para que se desenvolvam da melhor maneira possível, criando relacionamentos duradouros com clientes sempre satisfeitos e no caso de empresas privadas, essas continuem faturando o satisfatório para cobrir suas operações e remunerar seus funcionários, advogados e sócios.

Então, como ter um escritório bem administrado quando esse trabalho muitas vezes é realizado pelos sócios que pouco entende de administração e muitas vezes pouco interesse têm em aprender o básico do mundo dos negócios? Muitos são os casos de sócios contratarem administradores apenas para executar certas atividades básicas, mas sem a necessária autonomia, para terem a oportunidade de contribuir com seus conhecimentos. Afinal, a ciência da administração foi criada para melhorar a gestão de todo e qualquer tipo de organização. Segundo (Leite, 2008) seja em qualquer área, a administração profissional é imprescindível. Infelizmente é bastante comum este tipo de situação. Como resultado, o escritório pode até estar indo muito bem, faturando alto e com um lucro satisfatório, mas dificilmente se traduz em uma operação eficiente, que poderia dar um lucro muito maior. Aqui vemos um caso clássico da questão de eficiência e eficácia.

É importante que as organizações prestadoras de serviços jurídicos, como no caso de escritórios de advocacia e outros, através de seus sócios procurem entender de administração, principalmente de finanças, seja para um melhor entendimento de seu negócio ou para melhor administrá-lo, tarefa que, se for o caso, pode muito bem ser compartilhada com um administrador. Segundo (Leite, 2008) alguns escritórios, inclusive, já contam com a presença de um administrador que, em muitos casos, é um dos próprios sócios. Talvez o mais importante seja compreender que esse é um caminho sem volta. Quanto maior o porte do escritório, empresa de consultoria jurídica ou órgão público, mais difícil será gerenciá-lo e continuar advogando ao mesmo tempo. Essa convivência de atividades tão distintas se mostrará, naturalmente, cada vez mais difícil para o profissional conciliar. Logo, terá de fazer uma escolha. Tal decisão talvez não seja necessária em órgãos e escritórios menores, mas a médio ou longo prazo, será necessária, por uma simples questão de eficiência a aplicabilidade de técnicas de administração. Uma das alternativas é contratar profissionais de administração e dar a eles autonomia suficiente para que tragam resultados positivos e provem o seu valor também dentro dessas organizações de serviços jurídicos.

4. Marketing jurídico

Segundo (Leite, 2008) O marketing hoje também está inserido no setor de mercado jurídico. Ele é um dos melhores exemplos de como a ciência da administração ajuda organizações jurídicas, como os escritórios de advocacia a começar a evoluir, tornando-se operacionalmente eficientes como as empresas de sucesso que muitas vezes atendem. A adoção de modernas práticas de administração como o marketing, dentre outras práticas tradicionais do mundo empresarial, é essencial para que se persevere em um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Ainda segundo (Leite, 2008) entre as várias realizações que o marketing pode desenvolver nas organizações de serviços jurídicos, temos: comunicação e promoção, comunicação institucional do escritório, desenvolvimento e reforço da marca, assessoria de imprensa, presença na internet, comunicação pessoal do advogado, fidelização de clientes, aumento da demanda, desenvolvimento de

relacionamentos, mapeamento da clientela, identificação de público-alvo, identificação de novos mercados, desenvolvimento de novos serviços e etc.

5. O planejamento estratégico

Segundo (Selem, 2008) o planejamento é uma atividade que ganha cada vez mais força junto ao segmento jurídico, tornando-se essencial para garantir o sucesso frente ao mercado competitivo atual. O planejamento estratégico deve definir visão, missão, valores e objetivos corporativos baseados nas suas potencialidades e nas oportunidades detectadas no mercado. Trata-se de um plano essencial para definir o foco de atuação da organização e identificar quais são os seus diferenciais.

É importante lembrar que para se realizar um planejamento em uma organização jurídica, devem-se conhecer as principais características de seu negócio: mercado Jurídico, formatação e posicionamento do negócio, clientes x áreas de atuação.

O administrador quando realiza um planejamento estratégico para uma organização ele está formulando uma estratégia teórica para aplicar em seu mercado. Para (Bertozzi, 2006) isso também se aplica na atuação no mercado jurídico. No momento da prática deste planejamento pode ocorrer todo tipo de problemas, desde o não cumprimento dos prazos fixados até a não adaptação de alguns profissionais aos planos estratégicos.

Assim como em qualquer empresa, nas organizações prestadoras de serviços jurídicos, para o planejamento funcionar, é preciso entender a relação entre formulação e prática.

6. OSM aplicado às prestadoras de serviços jurídicos

Por se tratar de uma área de prestação de serviços, as organizações que trabalham com questões jurídicas acumulam uma carga muito grande de informações e procedimentos. Isso muitas vezes acaba burocratizar de forma demasiada e tornando pouco eficiente sua prestação de serviço.

Neste ramo de atividade, a organização, os sistemas e métodos adotados são fundamentais para aumentar a eficiência de seus serviços. Assim temos a teoria de OSM: Organização, Sistemas & Métodos. A aplicabilidade dessa ciência da

administração nos órgãos de prestação de serviços jurídicos dá um aspecto de maior credibilidade, pois torna os processos mais rápidos e muito mais organizados.

As teorias administrativas de organização, sistemas e métodos muitas vezes parecem tratar de coisas corriqueiras do dia-a-dia das organizações, mas se não aplicadas podem tornar o ambiente de trabalho um verdadeiro caos, tornando os departamentos locais uma bagunça generalizada. Agora se imagine em um local onde se tem vários arquivos físicos cheios de processos e todo tipo de papelada? Até mesmo as informações on-line necessitam de métodos ideais de locação e recuperação de dados e informação. A OSM oferece aspectos básicos que pode ser aplicado em qualquer departamento jurídico de qualquer empresa.

6.1. Manuais

Qualquer organização, legalmente constituída, precisa ser registrada, formalizada e operar de acordo com um conjunto de regras, leis e normas e seus objetivos e obrigações. Esses objetivos estabelecidos dependem da elaboração de boas normas e procedimentos que devem vim expostos em manuais. Nestes deve conter o tipo de controle e padronização de processos, atividades e tarefas. Os manuais são importantes instrumentos de gestão para as organizações.

Ainda em muitas organizações os processos são totalmente empíricos, cada colaborador executa suas atividades de acordo com a sua experiência pessoal adquirida nos empregos anteriores. Sem rotinas estabelecidas, sem regras e nenhum padrão de serviços. A consequência dessa falta de padrão é um grande desperdício de tempo nas execuções das tarefas.

Segundo Max Weber, (Apud. Chiavenato, 2003, pág. 262) considerado o pai da Teoria da Burocracia, é defensor da tese de formalização e registro de todas as atividades de uma organização, onde devem estar definidas por escrito todas as suas rotinas e procedimentos, e a organização deve operar de acordo com um conjunto de leis ou regras, em manuais como: estatutos, regimentos interno, normas, regulamentos e etc.

Segundo o conceito de (Oliveira, 2009), manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja

individualmente, quer seja em conjunto. Este conceito de Oliveira é bem amplo e prático no que se diz respeito aos manuais.

Nas organizações jurídicas, as normas, orientações devem ser obedecidas fielmente, pois qualquer erro ou pequena desatenção na execução das tarefas podem ser prejudiciais nos andamentos dos processos judiciais. Daí pode-se observar a importância dos manuais nessas organizações. Em caso de dúvidas no momento da execução das tarefas e na falta de alguém para esclarecer essas dúvidas, o manual é o melhor meio de consulta para tirar essas dúvidas.

6.2 Estudo do Layout e espaços

Importância do Estudo de Layout é fundamental para a melhor divisão e arrumação do espaço físico organizacional, pois isso influi no trabalho desenvolvido pelos indivíduos dentro da organização. Como organizar pilhas e mais pilhas de processos em mesas, armários e todo tipo de arquivo se não usamos bem o espaço físico para dispor de forma correta esses móveis em um departamento jurídico? Desta situação, pode-se afirmar a importância do layout dentro de qualquer organização.

Segundo (Oliveira, 2009) o estudo do layout, também conhecido como arranjo físico, é avaliado pelo seu objetivo e passa por algumas etapas, que são: levantamento da situação atual, estudo das soluções alternativas, consolidação da solução escolhida, e implementação e avaliação do arranjo físico escolhido.

Ainda segundo (Oliveira, 2009) ao avalia-se o estudo do arranjo físico, o profissional deve estar atento para alguns pontos, que são princípios básicos como:

- Unidades organizacionais com funções similares devem ser colocadas perto uma da outra. Isso ajuda na redução de tempo e na distância de transporte;
- Padrões de espaço devem ser adequados às necessidades de trabalho dos funcionários. Assim os trabalhadores devem estar satisfeitos e ter segurança;
- O arranjo físico deve ser flexível para ser facilmente reajustado ou reprogramado. Os espaços devem ser eficientemente utilizados, para até evitar choque de pessoas e locais muito congestionados.

6.3 Fatores ecológicos no estudo do Layout

Na aplicação do layout, se tem o que chamamos de estudo dos fatores ecológicos, que são o impacto ambientais que influenciam as pessoas nos locais de trabalho. Vejamos a seguir, segundo (Chinelato Filho, 2001), quais são esses fatores:

- A iluminação: já é comprovado através de experiências que a produtividade aumenta na medida em que melhoram as condições de iluminação no local de trabalho. Uma das características da boa iluminação é não provocar ofuscamento, o que se obtém eliminando superfícies polidas, brilhosas, espelhadas e vitrificadas;
- Os ruídos: a presença de ruídos perturba o bom andamento dos trabalhos. Os ruídos podem ter origem externa, como o trânsito da rua ou mesmo interna, como máquinas e sirenes;
- Cores: São aconselháveis como ideais para ambientes de escritório, as cores frias, como branco, creme, tonalidades claras de azul, verde ou cinza. Segundo a (norma da ABNT, NBR 7195 NB 76), as cores padronizadas para uso nos postos de trabalho são:
 - Vermelho: Usada para distinguir e indicar perigo como em caixas de alarme e extintores;
 - Alaranjado: Identificar partes móveis e perigos de máquinas e equipamentos;
 - Amarelo: Usado no sentido de alertar para perigos, para indicar cuidado, como escadas, degraus, corrimão;
 - Verde: Caracteriza segurança, identificando caixas de socorro de urgência;
 - Azul: Indica cuidado, exemplificando; elevadores, entrada de caixas subterrâneas e tanques.
- Ventilação e Temperatura: quando possível a ventilação natural é obtida pela instalação de janelas e aberturas que possibilitem a circulação do ar. Já no caso de ventilação artificial, é obtida por meios mecânicos, tipo, ventiladores, circuladores e condicionadores de ar. A temperatura deve ser entre 18° e 20° C para trabalhos ativos e entre 20° e 22° C para trabalhos de escritório.

Pode-se resumir que o principal objetivo do estudo do Layout ou Arranjo Físico nas organizações é proporcionar um fluxo de comunicação entre as unidades organizacionais de maneira eficiente, eficaz e efetiva. Indispensável nas organizações jurídicas.

7. Considerações finais

Este trabalho é uma análise introdutória da importância dos conceitos da Administração e as vantagens que a sua aplicação traz para as organizações que trabalham com a prestação de serviços jurídicos.

Como foi observado, este artigo busca estabelecer uma relação entre as teorias científicas da administração e as práticas de prestação de serviços jurídicos à luz da aplicação dessas teorias. Também se considera a necessidade das organizações prestadoras de serviços jurídicos que busquem estabelecer uma visão profissionalizada de seus serviços administrativos dentro das mais avançadas técnicas de administração para suas instituições jurídicas.

Os conceitos da Administração apresentados nesse artigo contribuem para a compreensão da dimensão que é o estudo da ciência da administração e a importância da aplicação de suas teorias serem aplicadas nas diversas áreas do conhecimento. Todo e qualquer projeto, serviço ou trabalho tem uma maior chance de obter sucesso através de uma administração profissional.

8. Referencias bibliográfica

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHINELATO FILHO, João. *O&m Integrado à Informática*. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem Gerencial*. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SELEM, Lara. *Advocacia: Gestão, Marketing & Outras Lendas*. São Paulo: Consulex, 2008.

BERTOZZI, Rodrigo. *Marketing Jurídico Essencial: Estratégias, Idéias e Inovações para a Construção de Marcas Jurídicas de Sucesso*. São Paulo: Jaruá, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22ª ed. Ver. E ampl. de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002

ALEXANDRINO, Cristianne Vilaça; LEITE, Leonardo Barém. Gestão de negócios: Escritório de advocacia tem “cara” ? *Revista Prática Jurídica*, Brasília, ano VII – nº 72, p. 52, mar. 2008.

ALEXANDRINO, Cristianne Vilaça; LEITE, Leonardo Barém. Gestão de negócios: o seu escritório é uma máquina ou organismo? *Revista Prática Jurídica*, Brasília, ano VII – nº 74, p. 20-21, maio 2008.

ALEXANDRINO, Cristianne Vilaça; LEITE, Leonardo Barém. Gestão de negócios: ritmo do bumbo. *Revista Prática Jurídica*, Brasília, ano VII – nº 75, p. 36, jun. 2008.

ALEXANDRINO, Cristianne Vilaça; LEITE, Leonardo Barém. Gestão de negócios: o executivo advogado (ou o advogado executivo)? *Revista Prática Jurídica*, Brasília, ano VII – nº 76, p. 44, jul. 2008

CARVALHO, Orlando Adão. Gestão empreendedora com foco nos resultados. *Revista Jurídica Consulex*, Brasília, ano XII – nº 270, p. 24, abr. 2008

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 7195 NB 76/1995: cores para segurança*. Rio de Janeiro, 1995.

MARKETING LEGAL. <http://www.marketinglegal.com.br/mkt> acessado em 15 de março de 2010.