



PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE CONTROLE DE DOCUMENTOS COM A NBR ISO 9001

Jefferson de Souza Pinto
(IFSP-Bragança Paulista)

Resumo

As empresas do setor de serviços alcançaram posição de destaque nos últimos tempos devido ao seu crescente desenvolvimento e, assim como as indústrias, buscam novas abordagens e técnicas para acompanhar o mercado e evitar riscos que venham a denegrir sua imagem. Da mesma forma, a área jurídica está se deparando com mudanças e maiores exigências por parte dos clientes quanto à qualidade e eficiência dos serviços prestados. Em conjunto com o grande volume de papéis e informações que precisam ser manuseados e manipulados, a necessidade de se ter maior agilidade com os órgãos judiciais, essas empresas utilizam, cada vez mais, sistemas informatizados e normas de qualidade para alcançar maior qualidade, rapidez e segurança em suas atividades. Diante desse contexto, o presente trabalho teve por objetivo verificar se a adoção de requisitos da norma de qualidade NBR ISO 9001:2000 proporciona melhorias no processo de documentação jurídica existente em um escritório de advocacia. Para isso, primeiramente, foram citados alguns referenciais bibliográficos, após realizou-se uma pesquisa empírica com o escritório objeto de estudo e, uma pesquisa com outro escritório do ramo já certificado. Por fim, tem-se o resultado do presente trabalho, demonstrando que a adoção de requisitos da referida norma de qualidade, proporciona melhorias e padronização no processo de documentos jurídicos de uma empresa de prestação de serviços jurídicos.

Palavras-chaves: Qualidade; NBR ISO 9001:2000; Prestação de Serviços Jurídicos

1. Introdução

As atividades de serviços tiveram reflexos e importância diferenciados na economia ocidental ao longo do tempo. Na Grécia clássica já era considerada uma categoria de atividade econômica, todavia sem muita importância, possivelmente por se tratar de um período marcado pela escravidão e a agricultura. Mas, na baixa Idade Média, conforme Corrêa e Caon (2006, p. 23) o serviço de transporte de especiarias e tecidos por meio da Rota da Seda, enriqueceu cidades-estado.

Entretanto, após a primeira Revolução Industrial no século XVIII as atividades de serviços tornaram a refletir pouco economicamente e, somente por volta do século XX que retornou a ascender. Atualmente, trata-se de um setor que se sobressai dos demais em todos os países desenvolvidos, contribuindo para com o Produto Interno Bruto (PIB) mundial e para a geração de empregos (CORRÊA e CAON, 2006, p. 23).

São inúmeras as empresas de serviços, como também os ramos de atividade em que atuam. É nesse setor que se encontram os escritórios de advocacia, empresas de prestação de serviços na área jurídica desenvolvendo atividades em um ou em diversos ramos do Direito. E, igualmente às empresas industriais, esses profissionais são constantemente desafiados pela velocidade com que as mudanças acontecem. É cada vez mais evidente a exigência das pessoas pela garantia da qualidade e da eficiência dos serviços contratados e, nessa área a satisfação desse cliente não fica somente a cargo do profissional contratado, mas também de outros fatores, muitas vezes fora do controle do mesmo.

Algo que reflete bem isso são as características dos serviços, que conforme Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 15) são: intangibilidade; indivisibilidade; variabilidade; perecibilidade; e, a participação do cliente no processo. Todas essas características são bem visíveis na prestação de serviços jurídicos, ou seja, são intangíveis, pois o cliente não pode vê-los ou pegá-los antes de sua contratação, no mínimo pode ver exemplos de ações parecidas. São indivisíveis, já que dependem profundamente do profissional contratado. Existe a variabilidade, pois há a possibilidade de ocorrerem erros, tanto por parte do advogado, como de outros funcionários envolvidos. E, são perecíveis, já que servem para aquele momento, devido as fases que abrangem uma ação judicial. A participação do cliente nos serviços jurídicos é imprescindível, sendo muitas vezes “peça chave” do problema, ou parte da ação

judicial, sendo com isso, todas as informações prestadas por ele de extrema importância, pois formarão o contexto principal.

Tem-se também a necessidade de agilidade e rapidez no relacionamento com os órgãos judiciais, pois em todas as fases de uma ação judicial existem prazos para que se possa cumprir as determinações dos juízes. Determinações essas alinhadas a inúmeras regras e modelos jurídicos, que por sua vez, resultam em mais informações e documentos. Dentro desse contexto é preciso que os escritórios de advocacia tenham um confiável e ágil controle de documentos e informações, pois toda defesa ou pedido judicial novos têm que levar em consideração todos os fatores envolvidos, tanto os citados e anexados à ação judicial, como os de posterior conhecimento.

A estrutura administrativa é um aspecto de muita importância dentro da área jurídica, pois uma estrutura inadequada por parte dessas atividades pode vir a acarretar atrasos na análise das ações, decisões errôneas no sentido de dar prosseguimento aos mesmos, extravio de documentos, entre muitos outros. Em casos mais críticos, pode-se gerar um descumprimento por parte dos clientes de algum pedido judicial ou, acarretar-lhes multas entre outros impactos.

O presente trabalho aborda a análise da norma de qualidade NBR ISO 9001:2000 em empresas do ramo de prestação de serviços jurídicos, mais precisamente, escritórios de advocacia, bem como, uma análise objetivando verificar se as melhorias alcançadas impactam positivamente no processo de controle de documentos jurídicos. O trabalho também tem por finalidade responder a seguinte questão: tomando como base os requisitos da norma NBR ISO 9001:2000 haverá melhorias para o processo de documentação jurídica existente em um escritório de advocacia?

2. Revisão Bibliográfica

A palavra qualidade já era usada há milhares de anos, desde a na época dos filósofos gregos, quando em seus pensamentos incutia o ideal de excelência. Trata-se de uma característica que visa demonstrar o grau de superioridade dentro de um determinado contexto entre objetos, pessoas ou assuntos da mesma natureza. Contudo, no âmbito administrativo, seus primeiros sinais surgiram no sentido de solucionar, primeiramente, a questão da uniformidade (MAXIMIANO, 2006, p. 156 - 157).

Em 1961 surgiu o Controle da Qualidade Total (*TQC – Total Quality Control*), utilizado até hoje no ambiente organizacional. Nesse sistema, o foco principal é o cliente, demonstrando que, “qualidade não é apenas a conformidade com as especificações, que era a aceitação tradicional, na qual predominava a atividade de inspeção. A qualidade teria que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, a partir dos desejos e interesses do cliente” (MAXIMIANO, 2006, p.167).

A responsabilidade pela qualidade do produto ou serviço passa a ser de todos na empresa e não somente do departamento de qualidade. Há a necessidade de se ter uma visão sistêmica, já que é preciso integrar todas as atividades, ações, máquinas, informações e recursos envolvidos, surgindo assim, conforme Feigenbaum (1983) *apud* Maximiano (2006, p. 168), o Sistema da Qualidade.

Foi devido ao surgimento da primeira norma ISO 9000 que se intensificou fortemente a importância da qualidade no âmbito empresarial (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 462). A série ISO 9000 é um conjunto de normas internacionais voltadas para a administração da qualidade, e têm como propósito examinar sistemas de gestão de qualidade, verificando se os mesmos convergem com os requisitos das mesmas. Foram elaboradas partindo-se da premissa de se ter diretrizes que encaminhassem as empresas a atender com total garantia de qualidade as necessidades e exigências de seus clientes, focando a prevenção de falhas em todos os processos (NASCIMENTO, GUERREIRO e MIGUEL, 2008, p. 5-6).

Segundo Nascimento, Guerreiro e Miguel (2008, p 5), a série ISO 9000 tem como base 08 (oito) princípios primordiais: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem ao sistema de gestão, melhoria contínua, abordagem por fatos e relação mutuamente benéfica com os fornecedores.

Faz parte dessa série a norma NBR ISO 9001:2000 que, “estabelece claramente os requisitos de sistema de gestão da qualidade para uma organização demonstrar sua capacidade de atingir os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação destes” (MELLO *et al.*, 2002, p. 17). É importante salientar que, mesmo instituindo requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), a norma NBR ISO 9001:2000 não garante que o produto esteja conforme com suas especificações (INMETRO, 2008, p.1).

Para Mello *et al.* (2002, p. 18) é imprescindível para uma empresa que adota a norma NBR ISO 9001:2000, trabalhar para satisfazer seus clientes, bem como, buscar constantemente melhorias em seu sistema de gestão da qualidade, pois a melhoria contínua

umenta a capacidade da empresa conseguir alcançar bons resultados no que diz respeito a políticas e objetivos da qualidade.

A estrutura da NBR ISO 9001 está dividida em 9 seções, conforme ABNT (2000, p. 1-12) essas seções são:

- **Seção 0 (Introdução):** apresenta a série da referida norma e o sistema de gestão da qualidade como uma decisão estratégica; a importância da abordagem por processos de um sistema de gestão da qualidade; etc.
- **Seção 1 (Objetivo):** demonstra o motivo da implantação da norma NBR ISO 9001:2000; e, sua aplicação a todo tipo de organização.
- **Seção 2 (Referência Normativa):** faz referência a norma NBR ISO 9000:2000.
- **Seção 3 (Termos e Definições):** apresenta os termos que serão utilizados para se referir às partes que formam um negócio. Também, deixa claro que quando surgir o termo “produto”, o mesmo também se traduz como “serviço”.
- **Seção 4 (Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ):** Trata sobre os requisitos gerais de um SGQ e sua documentação. Defini que a empresa “deve estabelecer, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos desta norma”. Nesse sentido, salienta que é preciso verificar e entender a utilização dos processos que se fazem necessários para o SGQ, definir uma distribuição ordenada dos mesmos de maneira que interajam entre si, a forma como serão controlados, monitorados e medidos, garantir que os recursos inerentes à eles estejam disponíveis e, também buscar continuamente sua melhoria contínua. Após, determina a obrigatoriedade de se ter como documentação de um SGQ, um manual da qualidade que inclua a definição de seu escopo, seus procedimentos documentados e qual é a interação entre seus processos e, que a empresa deve ter procedimentos formais de como se é realizado o controle de documentos e de registros, bem como assegurar suas alterações, atualizações e identificação adequada.
- **Seção 5 (Responsabilidade da Direção):** estabelece que a direção deve se mostrar comprometida com a implantação do SGQ, garantir que os requisitos dos clientes estejam alinhados a sua satisfação, que a política de qualidade adotada é adequada e entendida por toda a organização, que realize periodicamente análises críticas a cerca do sistema, etc.

- **Seção 6 (Gestão de Recursos):** esta seção estabelece requisitos para a provisão de recursos necessários para a implementação, manutenção e melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade.
- **Seção 7 (Realização do Produto):** estabelece requisitos para a realização do produto, incluindo o requisito de planejamento de seus processos, onde o mesmo deve ser coerente com todo o SGQ.
- **Seção 8 (Medição, Análise e Melhoria):** estabelece requisitos que tratam da medição, análise e melhorias de todo o SGQ, etc. Estabelece, também, que a empresa deve buscar continuamente a melhoria contínua e, implementar medidas para se ter ações corretivas e preventivas.

É importante salientar que as seções 5, 6, 7 e 8, são organizadas de maneira a condicionar as organizações a uma administração voltada para um ciclo coerente de melhoria contínua.

3. Caracterização e Método

Este trabalho se caracteriza como estudo de caso, sendo que em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica utilizando-se de conceitos teóricos com o intuito de se ter um melhor entendimento e contextualização quanto ao assunto. Após, realizou-se uma pesquisa empírica com o escritório objeto de estudo, englobando a seguinte caracterização: como técnica de coleta de dados utilizou-se a observação direta e, depois, para se obter um melhor entendimento quanto aos tipos e formatos de documentos jurídicos, a coleta de dados por meio da análise de documentos de ações judiciais da empresa objeto de estudo; utilizou-se também, o critério de pesquisa documental, pois foram examinados alguns documentos de âmbito jurídico, no sentido de analisar se há ou não padronização dos mesmos; e, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois a partir da técnica de observação, empreendeu-se uma descrição a cerca do processo de documentação jurídica da empresa objeto de estudo.

Quanto à abordagem do problema, este trabalho classifica-se como uma pesquisa qualitativa, quanto a natureza da pesquisa, pesquisa aplicada e, com relação aos métodos amplos, se caracteriza como dedutivo.

Realizou-se ainda, uma pesquisa com o intuito de localizar escritórios de advocacia no Brasil que tivessem a certificação NBR ISO 9001:2000. Em seguida buscou-se informações com um escritório certificado, por meio de um questionário encaminhado via e-mail, que foi respondido por um de seus representantes e, também, sócio-fundador. Salienta-se que, por tratar-se de uma norma de qualidade ainda não muito utilizada no ambiente jurídico, são raros os escritórios que possuem essa certificação. O objetivo da coleta de dados utilizando o questionário foi conseguir informações que conduzissem a um entendimento sobre os motivos pelos quais surgiu o interesse na certificação, quais os processos internos que passaram por alterações, as melhorias alcançadas como um todo e, as obtidas no processo de documentação jurídica.

4. Análise de Dados e Resultados

A empresa objeto de estudo deste trabalho foi o escritório de advocacia Cavaleiro de Macêdo e Associados. Trata-se de uma empresa de prestação de serviços profissionais na área jurídica, incluindo assessoramento, consultoria em ações administrativas e judiciais, nas áreas compreendidas pelo Direito Civil, Comercial e Falimentar, Administrativo, Tributário e Trabalhista e, de ordem judicial ou extrajudicial, localizada na cidade de Campinas/SP e devidamente registrada na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), desde 1992.

As atividades jurídicas de um escritório demandam uma grande quantidade de informações, que precisam ser ordenadas e controladas de maneira que se tenha confiança e agilidade quando for necessário apresentar argumentos em alguma causa judicial.

Os documentos processuais pertinentes às ações que o escritório objeto de estudo defende, ficam arquivados na biblioteca localizada nas dependências do escritório, em 09 (nove) arquivos de aço. As pastas são arquivadas por empresa, ano e número da ação e, no final da última gaveta de cada empresa, tem-se a pasta de documentos diversos. Para os clientes que têm menor número de ações judiciais segue-se o mesmo critério, todavia são arquivados em uma mesma gaveta, seguindo-se ordem alfabética.

Nesta sala, existem também documentos considerados extintos, ou na linguagem informal “mortos”. Esses documentos estão dispostos em estantes feitas em madeira MDF (*Medium Density Fibreboard*) e, arquivados em caixas confeccionadas em Polionda. A sua

distribuição pela sala não tem um parâmetro formalizado, tentando-se apenas colocar juntas as caixas de uma determinada empresa.

Quanto ao descarte de documentos, não se tem uma política formal estabelecida. Guarda-se no arquivo morto somente quando algum advogado informa, o que neste caso pode acontecer porque ou a ação judicial foi arquivada judicialmente, ou foi extinta, ou o cliente não faz parte mais da carteira de clientes da empresa. Também, não se tem definido o prazo de permanência destes documentos no arquivo morto, o que nos remete novamente em ainda se ter a necessidade de realizar consultas no sentido de buscar informações para uso em outras ações.

Os únicos documentos que têm parâmetros de descarte são as correspondências de intimações publicadas nos Diários Oficiais de Justiça do Estado de São Paulo e da União. Essas correspondências são arquivadas por ordem de data e por nome do advogado, também em pastas suspensas pelo período de 02 (dois) anos, realizando-se após seu descarte diretamente para a coleta de materiais reciclados do bairro.

Várias são as maneiras como os documentos de ações judiciais em andamento e extintas podem chegar até a profissional responsável pelo arquivo: por meio dos membros do escritório que os colocam em uma das mesas principais da biblioteca; entrega-se para a recepcionista, que por sua vez repassa para a funcionária responsável pelo arquivo; entrega-se em mãos para essa responsável; ou, no caso do sócio-administrador principal, o mesmo periodicamente, reúne todos os documentos que estão em sua sala e os repassa para a responsável pelo arquivo, que por sua vez, os separa como arquivo em andamento, arquivo extinto, lixo, devolução (pessoais, bancos, etc.), financeiro e dúvidas.

Quanto ao modelo, na maioria dos casos os documentos são confeccionados levando-se em consideração o formato da área jurídica. Mas, não são em todos os documentos, que constam os dados necessários para que se consiga arquivar com rapidez e segurança. Em alguns casos os advogados descrevem todos os dados de numeração, tipo e partes da ação judicial, minuciosamente, ou anexam bilhetes informando do que se trata e, qual o cliente ou ação a que se destina, mesmo com relação a outros tipos de documentos. Com isso, o resultado é a certeza de um arquivamento correto e ágil.

Mas, em algumas petições consta-se somente como foi publicado pelo Diário Oficial (DO). Como não há a exigência de que a funcionária responsável pelo arquivo tenha conhecimento jurídico, algumas petições e documentos ficam parados e fora do seu correto

lugar, o que pode vir a acontecer da pasta da ação judicial ser utilizada sem que o advogado responsável tenha conhecimento disso.

Outra consequência disso, pode ser a demora na análise da ação judicial, já que podem faltar informações relevantes para tal ou, na pior das hipóteses, se o advogado não se atentar as suas próprias lembranças, pode-se chegar a decisões errôneas no sentido de dar prosseguimento ao mesmo. É possível ocorrer também correria e agitação quanto do cumprimento de prazos curtos como, por exemplo, o de 24 horas, pois o documento poderá não estar na respectiva pasta, ou também, a possibilidade de extravio dos mesmos, visto que se não houver atenção por parte da funcionária responsável podem ser arquivados em outras pastas, devido ao acúmulo de pendências.

Outro ponto que pode vir a acarretar atraso na análise é a disposição dos documentos na pasta suspensa. Eles são arquivados de baixo para cima, tendo-se somente como opção colocar os documentos seguintes logo acima das anteriores. A visualização do histórico da ação torna-se difícil, já que as datas ficam em ordem decrescente. Diferentemente da forma como se dispõe os documentos nos órgãos judiciais, que resulta em datas na ordem crescente.

Ainda nessa questão, torna-se importante citar que algumas pastas estão dispostas fora do arquivo. A razão disso pode estar ligada a fatores como, falta de arquivo de aço, ao aumento de ações judiciais em poder do escritório, ou mesmo pela não formalização de meios de descarte, o que acarreta um aglomerado de documentos não mais utilizados.

Toda a descrição acima foi conseguida por meio da observação feita durante a coleta de dados para o desenvolvimento deste trabalho e, com isso, é importante citar que já haviam sido tomadas providências quanto a troca dos móveis destinados ao arquivo de documentos.

Analisando a estrutura do escritório objeto de estudo desse trabalho, conseguiu-se visualizar características focadas pela série ISO 9000 e pela norma de qualidade NBR ISO 9001:2000 que, por sua vez, foram levadas em consideração para se obter um estudo que demonstrasse possíveis melhorias em seus processos internos e, que possam vir a impactar positivamente no controle de documentos jurídicos.

Torna-se importante ressaltar que, o foco principal deste estudo é a seção 4 da referida norma, contudo, é impossível trabalhar o processo de documentação jurídica desconexo de todo o Sistema de Gestão da Qualidade. E por esse motivo, os demais requisitos da norma também foram abordados, demonstrando assim a ramificação desta seção com as demais.

Primeiramente, as diretrizes dessa série estão alinhadas para que as empresas ofereçam produtos e/ou serviços com total garantia de qualidade, focando a prevenção de falhas em

todos os processos. Essa parte se enquadra ao mencionado no item (1), pois na área de prestação de serviços jurídicos há uma necessidade muito grande quanto a prevenção de falhas, pois a satisfação de seus clientes e o resultado positivo de seu trabalho depende tanto do profissional contratado, como de outros fatores, muitas vezes fora de seu controle.

Com isso, percebeu-se uma atenção muito grande por parte do escritório objeto de estudo para que não aconteçam erros durante todas as fases de uma ação judicial. Todos os advogados são altamente qualificados no que diz respeito ao conhecimento de leis e a maneira pela qual elas podem ser utilizadas. Todavia, não existe um método formal utilizado na prevenção de falhas, mas as atividades vão sendo executadas e analisadas conforme surgem as necessidades e mediante cada fase judicial.

Outro ponto que nos remete a necessidade de prevenção de falhas diz respeito ao relacionamento com os órgãos judiciais. As determinações dos juízes devem ser cumpridas mediante prazos pré-estabelecidos de acordo com cada fase ou assunto da ação judicial. Essas determinações, prazos e respectivos documentos devem obedecer a regras e modelos instituídos juridicamente. Portanto, se algum procedimento por parte da empresa de prestação de serviços, sair de maneira equivocada, pode-se colocar em risco a ação que se está defendendo.

A seção 4 da referida norma, cita a respeito de se conhecer e compreender os processos que dizem respeito ao SGQ, bem como toda a interação entre os mesmos. Designa também, que é necessário ter documentação que descreva e controle tanto esses processos, como suas interações, alterações e situação atual. Analisando essa seção, percebeu-se que a administração da empresa objeto de estudo tem um grande conhecimento do funcionamento tanto de seu processo macro, como dos processos que dele fazem parte, principalmente o sócio-administrador principal, pois trata-se de um profissional que orienta e esclarece dúvidas quanto à questões mais detalhadas. Todavia, não tem determinada a seqüência e interação dos mesmos, ou seja, tudo funciona com uma condescendência natural, existindo a procura do cliente pelos serviços do escritório, ou a busca do escritório por alguma ação específica, o trâmite quanto a formalização do contrato de prestação de serviços e, após, o início das atividades pertinentes a defesa desse cliente.

Essa defesa engloba inúmeras atividades e pessoas dentro do escritório, podendo ser um ou mais advogados respondendo pela ação judicial. Pode haver outros advogados que auxiliam os principais, seja em assessoria, na busca por novas informações ou bens que sejam necessários para alguma penhora, ou mesmo a atuação do profissional do departamento

financeiro quando da necessidade de se transferir a realização do pagamento de alguma custa processual. Têm-se atividades relacionadas ao atendimento pessoal desse cliente, tanto da parte judicial pelos advogados, como pela secretária ou recepcionista quando da precisão de agendar horários para reuniões, ou transmitir informações. Verificou-se também, atividades quanto ao arquivo e controle dos documentos referentes às ações judiciais como de extrema importância, que precisam ser executadas corretamente, de maneira a minimizar a possibilidade de ocorrer erros.

Nesse contexto, não se tem métodos e critérios documentados que assegurem a realização e controle das atividades relacionadas ao processo de documentação jurídica, ou mesmo quanto a ter padronização mediante ordens superiores. Não se verificou também, a existência de procedimentos documentados, no sentido de se demonstrar as alterações realizadas ao longo dos anos, a maneira pela qual se encontram dispostos e arquivados atualmente, ou análises e monitoramentos formalizados para identificar possíveis melhorias.

Outro ponto é que não há uma identificação que indique, rapidamente, se determinada pasta de uma ação judicial está em uso ou no arquivo, ou mesmo, se a ação encontra-se em andamento ou extinta, estando nesse último caso no arquivo “morto”. Todavia, para que o processo de documentação jurídica do escritório objeto de estudo funcione adequadamente, os recursos necessários, como material de papelaria, móveis etc., são providos pela diretoria mediante estudos conforme será citado mais adiante. E também, devido ao grande conhecimento que os advogados têm de todas as ações que o escritório defende e, à responsabilidade e comprometimento da funcionária que desenvolve essas atividades, arquivando os documentos jurídicos em uma ordem e critérios estabelecidos informalmente, raramente há problemas quanto a prazos e análises de ações judiciais.

Entre os requisitos citados na seção 5, salienta-se a responsabilidade e o compromisso da direção da empresa com relação ao SGQ e, em prezar pela satisfação do cliente. Mesmo não possuindo um sistema de gestão da qualidade, visualizou-se que no escritório objeto de estudo, o sócio-administrador principal tem um forte comprometimento com relação à qualidade dos serviços prestados, prezando sempre pela garantia dos direitos de seus clientes e à seguridade do resultado previsto. Essa maneira de proceder reflete imensamente nas atitudes e atividades de seus sócios e colaboradores, que trabalham na mesma linha de pensamento, buscando a excelência nos serviços prestados.

Contudo, o estabelecimento de objetivos quanto à qualidade, está relacionada somente ao alcance de um resultado positivo no final da ação judicial e, não em ter objetivos

mensuráveis ao longo de todo o processo da empresa. No mesmo contexto, não se verificou a existência de uma formalização quanto às responsabilidades com relação a qualidade dos serviços, ou de análises críticas periódicas com o intuito de se manter ou melhorar as atividades.

Quanto aos requisitos da seção 6, verificou-se similaridade quanto à provisão de recursos necessários. Percebeu-se que o sócio-administrador principal tem como opinião que se há a necessidade de contratar mais colaboradores ou efetuar mudanças na infra-estrutura, a provisão será realizada mediante estudos financeiros que indiquem quando e qual o melhor meio para isso. Essa seção também aborda sobre treinamentos, competências e avaliação das pessoas envolvidas o que, nesse caso, são realizados de maneira informal pelo escritório, ou seja, percebeu-se que não existe um plano de treinamento estabelecido para avaliar seus colaboradores, todavia, preza pela competência adequada e qualificação dos mesmos.

Salienta-se que o sócio-administrador principal tem consciência da importância da formação e conhecimento de seus colaboradores, tanto pelo aspecto interno de sua empresa, quanto pelo de crescimento pessoal e profissional dos mesmos. E com isso, percebeu-se incentivos e contribuições para que haja esse desenvolvimento, por meio de recompensas justas devido a próprios méritos e esforços e, da promoção de um ambiente de trabalho favorável, dando condições para a realização das atividades com autonomia e responsabilidade.

A seção 7 aborda sobre os processos relacionados à execução do produto fim da empresa, seu planejamento, desenvolvimento e atributos. No escritório objeto de estudo não há um planejamento formal quanto aos processos inerentes à sua prestação de serviços e a maneira como devem ser realizados o pré e pós-atendimento aos seus clientes. Mas igualmente, tem-se como concepção que todo o desenvolvimento de determinada prestação de serviço deve ser realizado focando-se diretrizes jurídicas e a qualidade esperada e prometida.

Por fim, tem-se a seção 8 que trata do monitoramento e medição do Sistema de Gestão da Qualidade. Como mencionado anteriormente, a empresa objeto de estudo busca o desenvolvimento de ações que proporcionem melhorias em suas atividades, mas sem que haja uma estratégia ou planos que a direcionem para tal, ou a utilização de procedimentos aplicáveis e estatísticos. Porém, mesmo sem que a empresa tenha procedimentos documentados, a observação mostrou que a mesma consegue alcançar os resultados esperados, sendo esses, na maioria das vezes, efetivos e favoráveis a seus clientes.

Com o intuito de se ter um resultado de maior credibilidade, o trabalho apresenta uma analogia por meio de informações a respeito da implantação da norma de qualidade NBR ISO 9001:2000 obtidas em outro escritório de advocacia certificado com o escritório objeto de estudo. O escritório que concedeu as informações foi o Martins & Polidoro Advogados Associados, atuante no mercado há 9 anos e, com sede na cidade de Caxias do Sul (RS). Salienta-se que, as informações deste item, são resultado de um questionário aplicado na empresa em questão, ou estão disponíveis em seu site. É uma empresa de prestação de serviços profissionais na área jurídica que atua em diversos ramos.

Além dos sócios, possui em sua estrutura organizacional colaboradores atuantes nos cargos de Gerente Financeiro, Diretor de Mercado, Diretor Administrativo, Assistente Administrativo e Secretária. Sua carteira de clientes é formada por empresas de médio e pequeno porte, administradores, médicos e vendedores. Presta serviços a todos os estados do Brasil e, quando necessário, seus profissionais fazem atendimento personalizado, realizando reuniões na sede de seus clientes.

Verificou-se também que possui seus clientes como foco principal, pois sua estrutura está direcionada para a excelência no atendimento. Todos os serviços prestados são descritos e enviados aos seus clientes periodicamente por meio de relatórios, ou quando assim for pedido. E no sentido de proteger os interesses dos mesmos, de forma que se previna resultados de impactos negativos, disponibiliza uma assessoria preventiva constante, possibilitando um estudo preliminar sobre questões jurídicas.

Trata-se de uma empresa que tem sua estrutura baseada na gestão estratégica e que busca a competitividade não somente pela qualidade e eficiência, mas também, pelo “fazer diferente”, pela busca da diferenciação no mercado em que está inserida.

Possui a certificação há mais de 5 anos, sendo que os motivos que levaram seus sócios a buscá-la foram os mais reconhecidos no âmbito empresarial, entre eles: aumentar a satisfação do cliente; melhorar a qualidade na empresa; aumentar o lucro; melhorar a organização interna; demonstrar compromisso com a qualidade; mensurar o progresso para se obter melhoria contínua; padronizar e controlar os processos; alcançar maior agilidade; obter maior segurança na execução das atividades; e, diminuir a incidência de eventos adversos.

Seu processo de implantação teve pontos positivos e negativos e, apesar de alguns fatores negativos que tiveram de ser ultrapassados, como a limitação de recursos financeiros, pequena resistência por parte de alguns colaboradores em participar e, dificuldade inicial para

fazer a definição das responsabilidades e autoridades, muitos outros fatores também contribuíram para o sucesso da mesma.

Dois pontos positivos citados na pesquisa merecem destaque, devido a sua importância no âmbito organizacional. São eles o apoio e comprometimento da alta direção e a eficiência com que foi realizada toda a comunicação durante a implantação da Norma. Esses, possivelmente, são os pontos que interligaram os do parágrafo anterior, no sentido da finalização da implantação na norma NBR ISO 9001:2000 ter sido um sucesso.

Os benefícios obtidos com a certificação foram vários, estando em grande parte condizentes com os motivos que levaram o escritório a buscá-la e, são também os normalmente visualizados em outras empresas: melhorias no atendimento ao cliente; forte sistema documental; possibilidade de ações preventivas e corretivas; demonstração de compromisso com a qualidade; mensuração do progresso para se obter melhoria contínua; padronização e controle nos processos; maior agilidade; maior segurança e confiabilidade na execução das atividades internas e/ou externas; diminuição da incidência de eventos adversos; e, melhorias com relação ao tempo de execução das atividades internas e externas.

O escritório documentou suas atividades e processos e, como resultado obtido cita-se primeiramente, maior segurança e confiabilidade quanto a execução do trabalho da forma como o escritório pretende que o mesmo seja realizado, minimizando a possibilidade de que seja feito de maneira diferente a cada funcionário envolvido. Conseqüentemente, todos os colaboradores estão conscientes de sua responsabilidade perante as atividades e funções. Por fim, tem-se a garantia de que nada importante seja esquecido durante a execução das atividades.

Com relação ao processo de documentação jurídica, a implantação da norma de qualidade NBR ISO 9001:2000 gerou impactos muito significativos, como por exemplo: maior agilidade e rapidez na localização de documentos de ações judiciais; maior segurança quanto ao arquivamento correto de documentos e ações judiciais; e, a formalização da maneira pela qual é realizado o descarte desses documentos.

Procurando-se estabelecer relações com o escritório de advocacia objeto de estudo e o certificado, quanto às características de estrutura, percebe-se primeiramente que ambos são empresas de pequeno porte, possuindo uma departamentalização com característica funcional, ou seja, focada na semelhança das atividades e funções. Possuem também, número e cargos de colaboradores internos condizente com sua estrutura e, têm semelhanças com relação a alguns ramos do direito em que atuam. Percebe-se que o tempo de estabelecimento no

mercado não deve interferir no crescimento e desenvolvimento de empresas atuantes no ramo jurídico. Dessa forma é possível deduzir que o escritório objeto de estudo pode vir a ter maior facilidade no direcionamento de seus processos internos para acompanhar os requisitos da norma de qualidade NBR ISO 9001:2000, por ter um grande conhecimento dos mesmos, o que conseqüentemente, decorre também de seu tempo de atuação no mercado.

Ambos os escritórios têm seus clientes como foco principal em suas atividades, o que visualiza-se no diferencial dos serviços prestados pelo escritório certificado e pela garantia intrínseca de alta qualidade nos serviços prestados com relação ao escritório objeto de estudo. Atuam em todo o território brasileiro e possuem grande reconhecimento no mercado.

Além disso, têm características de extrema importância gerencial, como alta direção comprometida, demonstrando um papel de figura motivadora muito forte e provendo recursos para o bom desempenho das atividades como um todo, elevado grau de envolvimento dos colaboradores e, a busca mesmo que por diferentes concepções pela melhoria contínua. No que diz respeito à área em si, ambos precisam utilizar a abordagem por fatos, imprescindível para que seus trabalhos tenham um resultado positivo.

5. Conclusões

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o escritório de advocacia objeto de estudo deste trabalho, não possui uma política de gestão estruturada, mas como toda empresa, existe uma forma de se fazer as coisas, sendo que essa forma na maioria das vezes não está documentada, mas “na cabeça” dos proprietários responsáveis pela mesma.

A pesquisa de campo demonstrou a existência real de um volume grande de informações e documentos da esfera judicial administrados pelo escritório de advocacia objeto de estudo. Devido aos móveis disponíveis para armazená-los, a não formalização de meios de descarte, ao pouco conhecimento jurídico da funcionária responsável pelo controle e, da não padronização quanto aos dados constantes nas petições, alguns documentos são de difícil acesso e outros ficam por um tempo fora de seu local correto, em uma pasta de pendências.

Percebeu-se a não existência de um método ou padronização formal, estabelecido pela gerência ou por profissionais competentes, quanto ao controle desses documentos. Isso pode aumentar a probabilidade de ocorrer pequenos atrasos ou correria quanto da análise dos

mesmos, decisões equivocadas quanto ao prosseguimento da ação judicial e/ou menor agilidade e segurança quanto ao seu arquivamento. Todavia, algumas limitações encontradas estão em fase de solução, como uma armazenagem melhor distribuída e organizada, pela aquisição de outros móveis.

Verificou-se que o escritório objeto de estudo está alinhado, mesmo sem uma formalização, à alguns requisitos da norma de qualidade NBR ISO 9001:2000, apesar de ainda ser preciso o ajuste quanto alguns requisitos: possui grande conhecimento do funcionamento de seus processos internos e externos, mesmo sem uma seqüência e interação determinadas; observou-se elevado grau de comprometimento pela alta administração quanto da qualidade e seguridade dos serviços prestados, todavia, não há objetivos mensuráveis quanto ao alcance da qualidade em suas atividades e processos, não se tem formalizada e definida a atribuição de responsabilidades quanto a isso e, não são realizadas análises críticas periódicas no sentido de alcançar a melhoria contínua; há a determinação e provisão de recursos necessários para o desenvolvimento das atividades relacionadas à sua prestação de serviços, seja por materiais, equipamentos ou um ambiente favorável; toda a prestação de serviços é realizada tomando-se como base as necessidades e desejos do cliente, realizando uma comunicação clara com o mesmo e de pronto atendimento, utilizando-se diretrizes jurídicas e, realizando uma análise prévia no sentido de demonstrar os resultados que podem ser alcançados; e, a busca pela melhoria contínua é visualizada e alcançada, todavia não há planos ou estratégias que o encaminhem para tal e, tampouco procedimentos de medição e monitoramento.

Quanto à análise comparativa com o escritório certificado, primeiramente, percebeu-se tratar de empresas que possuem semelhanças em suas estruturas, tanto em questão de departamentos que as compõem, ao número de colaboradores, como em relação a alguns ramos do direito em que atuam. Ambos priorizam o cliente e o têm como foco principal, prestam serviços em todo o Brasil e, possuem uma imagem de grande reconhecimento na área em que atuam. Têm a alta direção comprometida com o desempenho das atividades em geral, elevado grau de comprometimento de seus colaboradores e buscam a melhoria contínua.

Com os resultados deste trabalho, foi possível concluir que, para que a empresa objeto de estudo alcance um nível mais elevado de segurança e confiança no desenvolvimento das atividades relacionadas à sua prestação de serviços é necessário que, primeiramente, defina responsabilidades e autoridades à seus colaboradores com relação à qualidade das atividades

inerentes ao seu produto final, e que depois que documente seus procedimentos de maneira que caminhe para uma padronização maior com relação à execução de suas atividades.

Mesmo tendo uma administração voltada para a busca da melhoria contínua, seria importante a definição de metas e objetivos de desempenho e a aplicação de procedimentos para verificar se os métodos implantados estão de acordo com as ações planejadas. Como a empresa possui um amplo conhecimento de seus processos, após adotar avaliações constantes com o intuito de identificar pontos críticos na realização das atividades, seria interessante que implementasse, em conjunto com a departamentalização funcional, uma abordagem por processos, buscando maior eficiência no processo.

A pesquisa revelou que a implantação da norma de qualidade NBR ISO 9001:2000 no escritório que participou da coleta de dados por meio do questionário, proporcionou impactos positivos em seu processo de documentação jurídica. Resultou em maior agilidade e rapidez na localização de documentos de ações judiciais, maior segurança quanto ao arquivamento correto desses documentos e, formalizou a maneira pela qual deverá ser feito o descarte dos mesmos.

Com a análise da seção 4 da norma NBR ISO 9001:2000, pode-se verificar que seria importante, primeiramente, instituir um procedimento documentado estabelecendo, uma maneira formal para executar o controle de documentos jurídicos, incluindo o de documentos de ações judiciais extintas, seu prazo de permanência no arquivo “morto” e, como e quando deve ser realizado seu descarte. Conseqüentemente, determinar critérios e métodos que assegurem o controle desse processo, bem como o monitoramento e análises periódicas no sentido de se buscar melhorias constantes é de vital importância. Todavia, seria imprescindível que houvesse revisões e atualizações, sempre que necessário, demonstrando a situação do processo de documentação jurídica no momento e sua disposição no arquivo.

Mesmo levando-se em consideração o formato da área jurídica para a confecção de petições de ações judiciais, uma maior padronização quanto aos dados iniciais, como numeração, tipo e partes da ação, minimizaria a possibilidade de documentos ficarem parados e fora de seu devido lugar. Também seria possível diminuir a probabilidade de ocorrer demora em análises, decisões errôneas, ou extravios de documentos e, ter-se-ia como resultado positivo, maior rapidez e segurança quanto ao seu arquivamento.

Ainda com relação a análise da seção 4, instituir uma forma de identificar o estágio em que se encontram as ações judiciais, bem como os documentos que foram anexados, as petições juntadas, em qual Instância Judicial encontra-se, ou mesmo se a pasta com seus

documentos está em posse de algum advogado do escritório, ou no arquivo, resultaria em maior agilidade no desenvolvimento das atividades internas do escritório.

Contudo, apesar de sua gestão ter características de uma empresa de pequeno porte e, alguns pontos que precisam ser melhor trabalhados, o escritório objeto de estudo é muito bem visto no ramo jurídico, possuindo ótimas relações com muitos outros advogados e escritórios também importantes no ramo. Sua história é constituída por inúmeros casos de sucesso e seus clientes refletem a satisfação de um bom atendimento.

Retornando aos objetivos citados no início deste trabalho, verifica-se que o objetivo geral foi alcançado, pois este estudo permitiu que se identificassem sugestões de melhorias nos processos da empresa objeto de estudo, partindo-se dos requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000. Assim, tem-se também, a confirmação quanto ao alcance dos objetivos específicos, compreendidos pela análise da estrutura quanto ao processo de documentação jurídica do escritório objeto de estudo, da implantação da Norma NBR ISO 9001:2000 em outro escritório do ramo e se isso proporciona melhorias nesse processo e, quanto a identificação de pontos de convergência entre ambos os escritórios.

O problema de pesquisa procurava responder à seguinte questão: tomando como base os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000 haverá melhorias para o processo de documentação jurídica existente em um escritório de advocacia? Com isso e, partindo-se dos resultados obtidos durante a pesquisa, a hipótese inicial que se apresentou condiz com a realidade encontrada e responde ao problema de pesquisa, ou seja, uma possível adoção dos requisitos da norma de qualidade NBR ISO 9001:2000 possibilita um constante aperfeiçoamento por meio de soluções integradas e, traz como resultado uma maior padronização e controle dos processos de documentação jurídica.

7. Bibliografia

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:** sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2000. 21 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** construindo vantagem competitiva. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 479 p.

FEIGENBAUM, A. V. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, 1983 *apud* MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 491 p.

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. **O Que Significa a ABNT NBR ISO 9001 para Quem Compra?**. Seção Produtos e Serviços. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/CB25docorient.pdf>>. Acesso em: 08 de Fevereiro de 2010.

ISMA – Indústria Silveira de Móveis de Aço. **Arquivo Deslizante**. Disponível em: <www.isma.com.br>. Acesso em: 31 de Janeiro de 2010.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de Serviços Profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002. 511 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 491 p.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; *et al.* **ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002. 224 p.

NASCIMENTO, Hernâni; GUERREIRO, Sérgio; MIGUEL, Valter. **Padrões de Gestão da Qualidade: ISO 9000**. Disponível em: <<http://www.adeec.fct.ualg.pt/~a15848/ES/Semin%20E1rio%20-%20ISO%209000.pdf>>. Acesso em: 02 de Fevereiro de 2010.