

Francis Fernandes: Qualidade depende do processo de produção no escritório

Quando se trata do conceito de qualidade relacionado à prestação de serviços jurídicos, existe uma tendência de se focar a questão sob um ponto de vista reducionista, não considerando esse objetivo como mais uma etapa — dentre outras — do processo de produção jurídico.

Importante, nesse sentido, vislumbrar a qualidade como mais um objetivo de desempenho do processo de produção dos escritórios de advocacia, que deve ser analisado em conjunto com os demais objetivos: rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

O equilíbrio entre os objetivos de desempenho produtivo, aliado à criação efetiva de mecanismos de controle de qualidade, serão capazes de gerar vantagem competitiva, impulsionando a estratégia dos escritórios de advocacia.

Processo de produção

A produção intelectual jurídica deve primar pela entrega confiável de todos os serviços oferecidos, em conformidade com o resultado pretendido pelos clientes e com os demais *objetivos de desempenho* ajustados à concorrência.

São objetivos de desempenho do processo produtivo, inclusive nos escritórios de advocacia: a *qualidade*, *rapidez*, *confiabilidade*, *flexibilidade* e *custo*, que podem ser interpretados da seguinte forma: *Fazer certo na primeira vez*, isto é, satisfazer seus clientes fornecendo serviços isentos de erros e adequados aos seus propósitos. Isso é proporcionar uma vantagem de *qualidade* para as empresas; *Trabalhar com rapidez*, minimizando o tempo entre a solicitação e o recebimento do serviço pelo cliente, aumentando sua disponibilidade para outros serviços e gerando uma vantagem de *rapidez*; *Trabalhar em tempo*, honrando os compromissos assumidos com os clientes, o que proporciona a eles a vantagem da *confiabilidade*; *Mudar o que se faz, como faz e quando faz*, isto é, desenvolver condições de mudar ou adaptar suas atividades produtivas para enfrentar circunstâncias inesperadas ou para dar aos seus clientes um tratamento individual, o que agregará a vantagem da *flexibilidade*; *Entregar serviços a custo acessível*, apropriado ao mercado e que ainda possibilite o retorno esperado para organização, gerando a seus clientes uma vantagem de *custo*.

É notório que a alta performance apresentada em um dos cinco objetivos de desempenho afeta positivamente os outros, o que pode ser percebido na organização da seguinte forma:

Qualidade

a) *Qualidade reduz custos*: Quanto menor o número de erros em cada serviço prestado menos tempo será necessário para correção e maior performance operacional ganhará a equipe, diminuindo os custos de *não qualidade* e gerando uma vantagem de *custo de produção*.

b) *Qualidade aumenta a confiabilidade*: Custos crescentes não são a única consequência da não qualidade. Os problemas de qualidade afetam o ambiente interno, dispersando a atenção da alta administração da organização, que deixa de cuidar de outras áreas igualmente importantes para focar

nesse ponto. Também afeta o ambiente externo, colocando em risco a satisfação dos clientes.

Rapidez

a) *Rapidez enriquece a oferta de serviços*: O principal benefício conquistado com a rapidez na execução dos serviços é o enriquecimento da oferta. Quanto mais rápido os serviços forem prestados aos clientes maiores as chances da organização de prestar outros serviços, logicamente remunerados, o que impacta positivamente no faturamento e no *custo*;

Confiabilidade

a) *Confiabilidade economiza tempo*: Entregar os serviços no prazo evita reprogramação do trabalho e recursos, o que gera vantagem de tempo.

b) *Confiabilidade economiza dinheiro*: O uso ineficaz de tempo é transformado em *custo* operacional extra, o que se deve evitar;

c) *Confiabilidade dá estabilidade e gera qualidade*: A falta de confiabilidade afeta a *qualidade*.

Havendo confiabilidade duradoura na operação, diminuirá a quantidade de surpresas, aumentando o grau de previsibilidade, fazendo com que cada parte da operação possa se concentrar melhor em sua atividade precípua, sem ter sua atenção desviada pela falta de serviços confiáveis de outras partes.

Flexibilidade

a) *Flexibilidade mantém a confiabilidade*: A organização deve estar preparada para imprevistos de uma forma planejada, o que reduz os transtornos quando ocorrida a situação excepcional que deve ser tratada;

b) *Flexibilidade agiliza a resposta e gera rapidez*. A habilidade de fornecer um serviço rápido depende da flexibilidade de todas as áreas da organização envolvidas na operação. Para dar vazão a um fluxo repentino de trabalho, ou mesmo lidar com situações imprevistas dentro da operação regular, todos os setores da instituição devem entender a necessidade de excepcionalmente alterar procedimentos de forma planejada;

Custo

As organizações concorrem diretamente em preços, motivo pelo qual o custo é focado como um dos principais objetivos da produção. Além de buscar soluções adequadas a um custo compatível, deve se ter em mente que uma forma de melhorar o desempenho dos custos é melhorar o desempenho dos outros objetivos da produção, nos seguintes termos:

a) Serviços prestados com *alta qualidade* não consomem tempo ou esforço de retrabalho;

b) Serviços feitos com *rapidez* diminuem os custos administrativos indiretos;

c) Serviços *confiáveis* não causam surpresas desagradáveis aos clientes internos e externos. Isso elimina o prejuízo de interrupção e permite que as outras microoperações trabalhem eficientemente;

d) A *flexibilidade* na prestação de serviços faz com que a operação se adapte rapidamente às circunstâncias mutantes e não interrompam o restante da operação global.

A observação desses objetivos de desempenho não deve se limitar à área de Produção de Serviços Jurídicos (Operação). Eles também devem ser compreendidos e executados num processo sistêmico pelas Áreas de Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Faturamento e de Finanças.

Estratégia da organização

Uma das funções primordiais da produção jurídica é impulsionar a estratégia da organização.

Para que alcance seu objetivo de *longo prazo* (estratégico), a organização deve praticar serviços melhores, mais rápidos, em tempo, em maior variedade e mais baratos do que seus concorrentes, possuindo melhor vantagem do que os escritórios de seu segmento.

E o que é mais importante: desenvolver a capacidade de lidar com qualquer requisito futuro do mercado, garantindo à organização os meios para seu sucesso no longo prazo.

Com a função de produção oferecendo vantagem no curto e no longo prazo, a organização ganha em competitividade, o que reflexamente impulsiona a estratégia do negócio.

Controle de qualidade

A qualidade atualmente é definida como o grau de adequação entre as expectativas dos clientes e a percepção deles em relação ao serviço realizado.[\[1\]](#)

Com a finalidade de modelar a qualidade de acordo com esse conceito, importante estabelecer ferramentas que visam *medir e diagnosticar* as eventuais e principais lacunas existentes entre o binômio expectativa — percepção, que são as seguintes:

A lacuna entre as especificações dos clientes e as especificações da operação produtiva;

A lacuna entre o conceito do serviço e a maneira como a organização o especificou;

A lacuna entre a maneira que a qualidade foi especificada e a qualidade realmente entregue;

A lacuna entre a qualidade realmente entregue e a maneira como o produto ou serviço foi descrito para o cliente.

O conceito de qualidade acima definido subsiste com alguns princípios que se tornaram o alicerce do moderno enfoque da qualidade[\[2\]](#):

Predominância do cliente;

Importância da mentalidade preventiva;

Envolvimento da alta administração da organização.

[\[1\]](#) SLACK, Nigel. Administração da Produção / Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston – 2a. edição – São Paulo: Atlas, 2002, p. 553.

[\[2\]](#) Essas três mensagens, transmitidas por William Edwards Deming aos japoneses se tornaram a base para o surgimento da qualidade total, idealizada por Ishikawa.

In Teoria geral da administração. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru – 4ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2004, p. 192.

Date Created

18/08/2012