

Sociedades S.A.: Boas práticas para um serviço de excelência no escritório

Spacca



Bom dia a todos. Bem-vindos a nossa coluna Sociedade S.A.! Feliz com a sexta-feira, muito mais com a oportunidade de discutir com vocês [\[i\]](#) neste espaço dedicado à gestão das sociedades de advogados. O propósito é conversarmos sobre as dificuldades operacionais, relacionadas ao dia-a-dia dos escritórios, para pensarmos em soluções aplicáveis e boas práticas do mercado jurídico.

Como nasciam os escritórios?

Na maioria dos casos, a sociedade nascia (muitas ainda nascem) com 2 ou 3 colegas de faculdade ou formação familiar entre pai e filho, tios e sobrinhos, alguns casos, avô, pai e filho. Como a estrutura era pequena a comunicação era ótima, todos sabiam de todos os casos, todos os clientes, a estratégia adotada para os clientes, o retorno, a prestação de conta, e com isso o crescimento era inevitável.

“Precisamos contratar um estagiário”, que ficará encarregado além do papel de facilitador jurídico, trâmite em órgãos públicos, fazer arquivo, passar fax, digitalizar documentos, atender telefone e algumas atividades particulares para os sócios. Apesar disto ter evoluído, ainda encontramos estruturas assim.

Depois da contratação do estagiário, “precisamos de alguém de confiança para nos ajudar no controle financeiro”, contratavam uma das esposas, filha ou sobrinha. Esta ficava responsável pelo faturamento, contas a pagar e recuperação das despesas com clientes. Cobravam os advogados dos recibos e sugeria alguns cortes de despesas. E assim por diante.

O que percebemos? O olhar dos sócios em nenhum momento detalhou quais as atividades precisavam ser realizadas e quais os produtos finais deveriam ser entregues para agregar ao trabalho jurídico; ou na gestão do negócio a fim de se buscar o profissional adequado [\[ii\]](#). Tem é que resolver o problema do momento em razão do crescimento. Gostaria de deixar claro que não tenho nada contra integrar familiares, desde que estes sejam capacitados e treinados para realizar a função delegada.

Quando pensamos em excelência no serviço prestado ao cliente, no atendimento, nos relatórios, na percepção das necessidades dos clientes, o primeiro passo é conhecer profundamente *o que podemos realmente oferecer e entregar*. Como estas estruturas crescem da “noite para o dia”, em muitos casos os sócios acreditam que a equipe está replicando sua metodologia, seus controles (mesmo dos prazos [\[iii\]](#)), sua visão de dedicação ao cliente como ele fazia ou faz. Porém, quando entramos nas sociedades e mapeamos os procedimentos realizados alguns sócios se espantam com as práticas adotadas e núcleos criados dentro da mesma organização, caracterizando pequenos escritórios com gestão própria dentro da própria sociedade.



Na busca de ideias e caminhos para dar início a esta árdua tarefa, elencamos alguns passos para este “redescobrimento” de seus escritórios.

Boas práticas

— Procedimentos: avaliar profundamente o mecanismo atual, desenhar o fluxo futuro considerando o correto procedimento, aperfeiçoar o modelo para o bom desempenho das atividades. Porém, não basta apenas defini-los, é preciso que o procedimento seja aderente ao Sistema de Jurídico, facilitando a operação;

— Pessoas: após o mapeamento precisamos deixar claro quais são as competências, conhecimentos e habilidades demandadas para obter resultados almejados, aumentado assim a produtividade e consequentemente a lucratividade.

As características definidas podem estar em nossa organização, pode ser familiar ou não, ou deve ser buscada no mercado. O importante é priorizar as funções que devem ser desempenhadas e buscar o perfil adequado para sua execução;

— Treinamentos: por mais que os processos internos estejam definidos e documentados, será preciso treinamentos presenciais e até mesmo virtuais (pode-se gravar os treinamentos presenciais e disponibilizá-los em vídeos para os novos integrantes) para que se possam sugerir melhorias, tirar dúvidas e entender o modelo proposto.

Os treinamentos devem ser escalonados, uma boa prática é treinar a equipe, por um dia, em determinados procedimentos pré-estabelecidos, deixá-la executar e reforçar os pontos que não foram bem absorvidos após 15 ou 20 dias, visando fortalecer o aprendizado;

— Auditar: parece pesado, mas a auditoria nos serviços realizados, nos relatórios apresentados, no atendimento ao cliente é fundamental, pois neste momento podemos visualizar novas oportunidades de melhorias e de treinamento; não é um momento de punição, mas sim de incrementar a excelência dos serviços prestados;

— Indicadores: neste mapeamento dos procedimentos podemos definir alertas e indicadores que nos auxiliam a monitorar as atividades e corrigi-las em tempo hábil. Geralmente com a ajuda do Sistema Jurídico adotado e algumas planilhas Excel. Os escritórios que trabalham com grandes estruturas já estão acostumados a visualizar e operar com estes ferramentais estipulados pelos próprios clientes para avaliação das sociedades de advogados terceirizadas;

— Melhorar: após estas etapas e com os resultados obtidos pelos indicadores e auditorias, podemos enxergar melhorias nos procedimentos definidos, por isso *melhoria contínua*, é um ciclo que sempre renasce trazendo oportunidades de se desempenhar melhor o que vem sendo realizado.

São poucas as etapas para se atingir o resultado esperado, porém são de uma profundidade e mudança cultural gigantescas, que exige muita disponibilidade e desapego de algumas coisas realizadas até aqui. É um esforço brutal, porém os resultados alcançados e percebidos pelos clientes e mercado justificam todo o investimento (ou empenho).



Espero que no decorrer desta coluna possamos ampliar nossa discussão sobre estes tópicos. Aguardo sugestões e opiniões.

Bom final de semana a todos!

[\[i\]](#) Vocês: tomei a liberdade de tratá-los, senhores e senhoras, por vocês para termos a liberdade de conversar, discutir, sugerir e criticar.

[\[ii\]](#) Não abordarei a questão de Recrutamento e Seleção porque isso será abordado pelo Carlos Alberto Bitinas.

[\[iii\]](#) Controle de prazos: será um dos temas discutidos nesta coluna.

Date Created

24/08/2012