



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS -
FATECS**

CURSO: Administração

LINHA DE PESQUISA: Mapeamento de processos

ÁREA: Organização, Sistemas e Métodos

**Alexandre Rodrigues de Oliveira
RA: 20953400**

**O PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ATRAVÉS DA
FLUXOGRAMAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

**BRASÍLIA
2013**

ALEXANDRE RODRIGUES DE OLIVEIRA

**O PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ATRAVÉS DA
FLUXOGRAMAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: José Domingos Duarte

**BRASÍLIA
2013**

ALEXANDRE RODRIGUES DE OLIVEIRA

**O PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE ATIVIDADES ATRAVÉS DA
FLUXOGRAMAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Trabalho de conclusão de curso
(TCC) apresentado como um dos
requisitos para a conclusão do curso
de Administração de Empresas do
UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Orientador: José Domingos Duarte

Brasília, 16 de outubro de 2013.

Banca Examinadora

Prof. : José Domingos Duarte

Prof.(a) :
Examinador.(a):

Prof.(a) :
Examinador.(a):

RESUMO

O presente artigo visou apresentar a importância da construção de um fluxograma para uma empresa. O objetivo geral foi formalizar processos por meio da fluxogramação desenvolvido especificamente para um escritório de advocacia. As diretrizes teóricas básicas da análise que foram utilizadas na pesquisa são baseadas em estudos publicados no meio eletrônico, além de referências bibliográficas. O estudo foi dividido em etapas, desde a apresentação de como o processo de mapeamento/fluxogramação é desenvolvido, apresentação da finalidade do mapeamento de processos e, discussão da relevância do mapeamento de processos, passando pela montagem dos fluxogramas do processo até a avaliação e sugestão de melhorias no processo.

PALAVRAS-CHAVE: Advocacia, fluxograma, mapeamento de processos, serviço.

1. INTRODUÇÃO

O escritório Rodrigues Pinheiro Advocacia iniciou suas atividades em Brasília, onde atua desde 1987, com a titularidade da advogada Denise Aparecida Rodrigues Pinheiro de Oliveira. Sua missão é representar os interesses dos seus clientes de forma ética, prestando assistência jurídica com qualidade, esperando assim, contribuir com a Sociedade na busca pela Justiça e com a Justiça para a sua perfeita administração. O escritório começou com uma estrutura pequena, e ao longo dos anos sua produção triplicou, e para atender essa demanda fez-se necessário aumentar sua equipe de colaboradores que inicialmente era de 6 pessoas e hoje conta com 25.

Com a evolução das ferramentas digitais, a organização aderiu o uso de um sistema informatizado para gerenciar todas as suas atividades de forma sinérgica entre as áreas de trabalho, o que melhorou o desempenho, mas essas atividades ainda precisam ser analisadas por questão de otimização do funcionamento geral da empresa.

A utilização de ferramentas para formalizar processos em uma empresa interfere diretamente na gestão e na produção da organização, de tal forma que os problemas que ocorrem durante as etapas de realização dos processos numa empresa, podem resultar em falhas que comprometem a qualidade dos resultados. Por isso é importante que a empresa tenha conhecimento de todos os serviços prestados visando controlar e promover troca de informações para que tenha interação entre seus colaboradores. Ao estabelecer uma ferramenta, pode-se obter um entendimento mais amplo e identificar falhas, reestruturar e avaliar de modo mais eficiente os processos, permitindo assim definir as atividades desenvolvidas, como elas ocorrem, quais as pessoas responsáveis e quais as informações envolvidas.

Para realizar, então, uma apresentação esquematizada dos processos deve-se aumentar o grau de detalhamento, para isso as empresas estão se dinamizando na utilização de gráficos, com símbolos representativos das ocorrências observadas, além dos textos elucidativos. Tanto o texto quanto os símbolos são dispostos no esquema de acordo com certas regras, de uso generalizado, com a finalidade de tornar o fluxo de trabalho mais compreensível, sistemático e racional (CURY, 2005).

Diante do exposto, abre-se o seguinte questionamento que foi respondido com o desenvolvimento do artigo: como melhorar o fluxo de informações no escritório Rodrigues Pinheiro Advocacia por intermédio da utilização de fluxogramas no mapeamento dos processos?

O objetivo geral é o de formalizar processos por meio da fluxogramação desenvolvido especificamente para um escritório de advocacia. E do objetivo geral, desdobram-se os seguintes objetivos específicos: apresentar como o processo de mapeamento/fluxogramação é desenvolvido, apresentar a finalidade do mapeamento de processos e, discutir a relevância do mapeamento de processos do ponto de vista estratégico e organizacional.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Conceito de OSM

O termo Organização e Métodos (OEM) originou-se a pouco mais de 100 anos, de um estudo nos Estados Unidos e ao se espalhar pelo mundo, foi observado que ele teve diferentes significados, variando de acordo com a região do planeta. Apesar de ter surgido nos EUA, não foi lá que se teve o maior sucesso com a utilização do termo (CALDAS, 1999).

A associação de OEM era basicamente relacionada com a administração pública, mas com o desenvolver dos estudos, autores fizeram diversas relações com outras fases vividas pelo homem desde o surgimento de sua espécie, segundo D'Ascensão (2007) as práticas relacionadas a organização são velhas conhecidas do homem. Diga-se de passagem, o domínio dessas atividades foi tão importante que contribuiu para a sobrevivência do *homo sapiens*, espécie da qual fazemos parte. E adiante disso, seu processo de evolução e associação não parou, e foi passando por mudanças em sua finalidade de forma com que a racionalidade de um analista de OEM fosse mudando. Segundo Chinelato (2000) a função do analista de OEM é conseguir a eficiência e a eficácia da estrutura administrativa através da aplicação de certas técnicas científicas de redução de tempo, esforços e custos.

2.1.1. Evolução de OSM

O termo “Organização e Métodos” (OEM) começou a surgir devido a estudos de Taylor e Fayol, que buscavam a redução do desperdício e a organização dos processos empresariais.

A OEM segundo Chiavenato (2010, p.6) é: “a especialidade da administração que remonta a Administração Científica. Sua finalidade é estruturar, organizar, arranjar, integrar e coordenar atividades a serem realizadas pela organização ou pela empresa.” Com base nessa afirmação, percebe-se que OEM tem a função de dar suporte a todos os processos de uma empresa que visa reduzir custos e tempo para a realização de uma atividade, seja ela um serviço ou produzir algum produto.

Quando as organizações passaram a ter conhecimento sobre OEM, as empresas chegaram a criar e manter até meados dos anos 80 um órgão chamado de OEM, que era o órgão responsável por fazer o mapeamento de processos, e com o mapeamento havia uma facilidade maior de se enxergar quais fases do processo estavam precisando melhorar, identificando os gargalos existentes e o que poderia ser feito para melhorar a eficiência e eficácia da empresa, evitando o desperdício e reduzindo custos.

Organização e Métodos têm como seu principal objetivo estruturar e organizar os processos de uma empresa, se adequando aos objetivos internos e foi esse um motivo pelo qual o departamento de OEM e seus analistas entrassem em declínio, pois não havia um foco estratégico que se atentasse para as mudanças no ambiente externo e as tecnologias, assim os profissionais e o departamento de OEM passaram a desaparecer do mercado.

2.1.2. O Departamento de OEM

Academia Pearson (2011) afirma que o departamento de OSM deve procurar os melhores moldes para o fluxo dos processos empresariais, privilegiando sempre a eficiência e a simplificação. O processo de melhorias no departamento de OSM é sempre contínuo, pois a realidade da empresa vai mudando e os processos gerenciais e operacionais devem mudar de acordo com tal. O departamento de OEM deve dar atenção a possíveis gargalos e ao desperdício, por serem os fatores que mais influenciam na escolha do cliente,

devido ao tempo de entrega e ao custo final de uma mercadoria ou serviço, devido a isso que o departamento de OEM dava uma atenção especial aos recursos humanos e aos recursos materiais.

2.1.3. A Substituição do Analista de OEM

Cruz (1997) afirma que o que substituiu Organização e Métodos nas empresas atuais atende pelo nome de melhoria, reorganização e reengenharia de processos e os antigos analistas de OEM são hoje chamados de analistas de processo. O analista de processo visa criar para a empresa, um processo produtivo que atenda seus objetivos, de forma com que a produtividade seja a mais eficiente e eficaz, segundo Cruz (1997, p.79) o analista de processos é: “o profissional que formaliza o início, o meio e o fim do conjunto de atividades que produzem, transformam ou montam o produto, ou serviço que a empresa vende.” Há também o consultor de OEM que possui uma visão mais abrangente e global (Chiavenato, 2010) e diferente do analista ele procura apresentar a solução de um problema, e não apenas em identificá-lo.

O analista e o consultor de OEM, passaram a ocupar a linha de staff na nova era de OEM, deixando de existir um órgão ou departamento.

O analista de processo substituiu o analista de OEM , porém outros segmentos de analistas se inserem de forma vertical ou horizontal com a função do analista de processo, mas visando coisas diferentes. Um desses segmentos de analista é o analista de negócio, que busca as tendências do consumidor, as novas oportunidades de negócios existente no mercado, ou busca explorar algo que ainda não foi explorado, ou seja, criar algum negócio ou tipo de produto ou serviço, que seja um novo entrante no mercado e para as empresas que já estão no mercado, tenta trazer alguma novidade, que possa ser atraente para o dono de uma empresa ampliar ou inovar sua linha . E o outro é o analista de sistemas, que cuida do uso da tecnologia dentro da organização.

2.1.4. O Declínio de OEM

O declínio de OEM ocorreu no final dos anos 80, pois uma nova geração tecnológica havia chegado e os profissionais não se atentaram a ela, e também não se focaram no fato de que o mercado estava ficando cada vez mais competitivo Cruz (2007) afirma que antes as empresas até podiam se dar ao luxo de errar, hoje não. Cada erro corresponde a uma posição ganha pelos concorrentes. Cada erro corresponde a uma posição ganha pelos concorrentes.

Após a revolução tecnológica dos anos 90, OEM passou por uma grande reestruturação e foi vendo os erros e encarando a realidade em que esse processo se baseou para se reerguer.

Um dos maiores erros dos analistas da antiga OEM era o foco nos órgãos e nas partes, preocupava-se principalmente com a divisão de tarefas e nos formulários e organogramas, que era a ferramenta utilizada para identificar os problemas em todos os órgãos e partes da empresa, não havia um foco estratégico no cliente e uma visão sobre os cenários futuros, no qual veio a evolução tecnológica e derrubou o departamento.

2.2. A Nova OEM

A nova OEM se foca na integração dos processos, em fazer com que os órgãos e partes da empresa se comuniquem e é através do foco no relacionamento dos colaboradores que esse processo acontece a interação no processo de produção ou desenvolvimento de um trabalho, assim pode-se desenvolver idéias com mais facilidade, pois existem pontos de vista diferentes. Ela passou de detalhista e cartesiana para sistêmica e holística e também a ter foco estratégico e ver com prioridade os resultados, que afinal, é o resultado de um processo produtivo.

O foco no ambiente externo, a visão estratégica e o processo de aderir a tecnologia na OEM foram os principais fatores que fizeram com que ela se reerguesse e voltasse a ter um espaço no mercado. Agora OEM e a informática andam lado a lado, trazendo a eficiência e eficácia buscada pelos empresários, para reduzir custos, desperdício e tempo de produção e assim

trabalhar da forma mais racional possível, tanto na visão dos lucros como na visão relacionada ao ser humano e suas condições de salubridade.

2.2.1. Conceito de processo

Os processos existem em qualquer organização ou atividade, e para utilização racional dos recursos é importante que sejam formalizados. “Processo representa um grupo lógico de atividades necessárias ao funcionamento da empresa, independentemente dos órgãos executores. Uma vez que conhecidos os processos de uma organização, será através da identificação das necessidades de informações de cada processo que deverão ser definidos e desenvolvidos os sistemas” (IBID p. 3), também considera-se que um processo pode ser definido como “uma série de tarefas, ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço)” (ADAIR, C. B., MURRAY)

2.3. Conceito de fluxograma

O termo Fluxograma está associado a uma representação gráfica de um determinado processo ou fluxo de trabalho, que utiliza figuras geométricas como representação de suas regras ou fluxo, existem diversos programas que possuem recursos para seu desenvolvimento, como Microsoft Word, Bizagi Model Process (que será utilizado neste artigo), Visio, entre outros. É através da representação gráfica que é possível compreender de forma rápida e fácil a transição de informações ou documentos entre os elementos que participam no processo em causa. Simcsik (2001) define fluxograma como um método gráfico que facilita a análise de dados, informações e sistemas completos, e esse conhecimento é possível por meio do detalhamento das ocorrências, pondo em evidência os inúmeros fatores que intervêm num processo.¹

A existência de fluxogramas para cada um dos processos é fundamental para a simplificação e racionalização do trabalho, permitindo a

¹ SIMCSIK, Tibor. **OSM**: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001.

compreensão e posterior otimização dos processos desenvolvidos em cada departamento ou área da organização. Ao se padronizar a representação dos métodos e processos administrativos, obtém-se maior rapidez na descrição dos métodos administrativos, pois facilita a leitura e o entendimento sob uma maior flexibilidade na tomada de decisão.

Cury (2005) explica que os símbolos utilizados no fluxograma têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação. Alguns símbolos já estão consagrados, outros ainda permanecem em estudos. Mas, o autor informa que há estudos para uma standardização dos símbolos utilizados.

De acordo com Cury (2007, p.340) existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento.

2.3.1. Definição de Gráficos

Um gráfico é a representação de fenômenos quaisquer, traduzindo, de um ponto de vista, um raciocínio esquematizado, cujo objetivo é facilitar a compreensão da exata tramitação de certo fluxo de trabalho, de um formulário ou de uma rotina. Existem vários tipos de gráficos, mas o gráfico de processamento, por excelência, para trabalhos de análise administrativa, é o fluxograma, um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento (CURY, 2005).²

Cury (2005) explica que, os gráficos de processamento podem ser utilizados quando:

- Da implantação e/ou revisão de um sistema qualquer, com suas rotinas, formulários, métodos e processos de trabalho, permitindo maior clareza e compreensão para o público, interno ou externo;
- Da análise de um sistema já existente, permite que este se torne mais bem definido, a fim de se elaborar instruções visando definir e uniformizar seu entendimento pela organização;

² CURY, Antônio. **Organização Métodos uma Visão Holística. Perspectiva Comportamental. Abordagem Contigencial.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

- Do planejamento e análise de rotinas de trabalho, objetivando sua racionalização;
- Do desenvolvimento de um estudo de *layout*;
- Do estudo de criação, racionalização e/ou extinção de formulários.

A simbologia utilizada nos fluxogramas deve ser de fácil entendimento. Existe uma padronização da simbologia usada, que é o padrão ANSI - *America National Standards Institute*, mas de forma geral, os símbolos são usados pelas principais organizações, que normalmente utilizam uma simbologia que já segue uma direção normal da leitura (de cima para baixo, da esquerda para a direita) (CARDOSO, IN: BRANDÃO et al., s/d).

Cury (2005) explica que os símbolos utilizados no fluxograma têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação. Alguns símbolos já estão consagrados, outros ainda permanecem em estudos. Mas, o autor informa que há estudos para uma standardização dos símbolos utilizados.

Sendo assim, sempre que o fluxo justificar, é viável a utilização de outros símbolos, menos conhecidos. Nesses casos, deve-se elaborar uma legenda no final do fluxograma, esclarecendo a significação dos símbolos utilizados. Cardoso (IN: BRANDÃO et al., s/d) informa que, “em cada símbolo, deve haver apenas uma entrada e uma saída. Exceto o símbolo de pergunta, que terá uma entrada e duas ou mais saídas. Um fluxograma deve ter início, meio e fim. O fluxo não se pode cruzar”.

2.3.2. Vantagens do Fluxogramas

De acordo com Cury (2005) as vantagens dos fluxogramas é que permitem verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia, e que tal sistema permite que se identifique de forma mais facilitada, a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc. A aplicação a qualquer sistema de um fluxograma, desde o mais simples aos mais complexos, permite um rápido entendimento de

qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

2.3.3. Tipos de Fluxograma

2.3.3.1. Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical também denominado gráfico de análise de processo, é o mais utilizado identificar as rotinas existentes num setor de trabalho qualquer. É utilizado para descrever simbolicamente um procedimento executado por vários funcionários, cada qual desempenhando uma tarefa diferente, ou para descrever uma rotina executada por uma única pessoa.

O fluxograma vertical retrata a sequência de uma rotina por meio de linhas que traduzem as diversas tarefas ou atividades necessárias para a execução das rotinas. Os símbolos utilizados para designar as respectivas tarefas ou operações executadas, representam o espaço percorrido para a execução ou operação e o tempo despendido (CARDOSO, IN: BRANDÃO et al., s/d).

2.3.3.2. Fluxograma Horizontal

O fluxograma horizontal é utilizado na maioria das ocasiões. Em procedimentos ou rotinas que envolvam muitos órgãos ou pessoas, o fluxograma horizontal permite visualizar a parte cabível a cada um e comparar a distribuição das tarefas entre todos os envolvidos, ou seja, a participação existente de cada um, ou de cada setor. Essa visualização ampla permite identificar com maior facilidade, a racionalização ou redistribuição, e ainda facilita os trabalhos de coordenação e de integração (CARDOSO, IN: BRANDÃO et al., s/d).

Figura 1. Exemplo de Fluxograma Horizontal

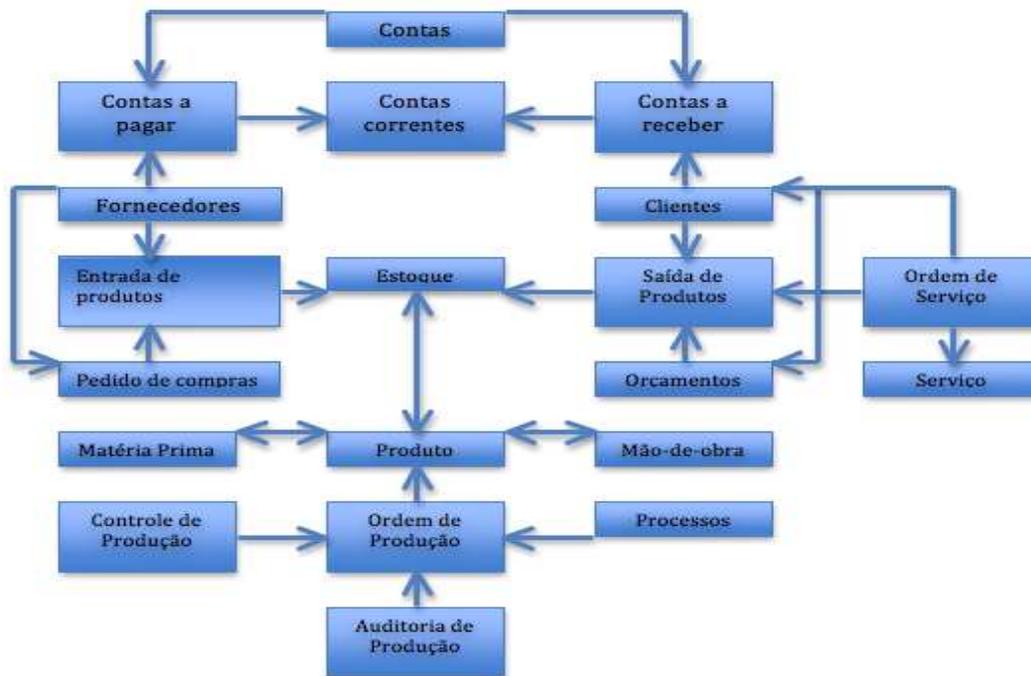


Fonte: CARDOSO, IN: BRANDÃO et al., s/d.

2.3.3.3. Fluxograma de blocos

É o tipo mais simples de fluxograma, pois faz uso de poucos símbolos, e por ter essa simplicidade é considerado o tipo ideal para uma primeira introdução da padronização na empresa. Como o próprio nome diz, este tipo de fluxograma se baseia em uma seqüência de blocos, cada um com um significado próprio, encadeados entre si. Ainda que seja simples, sua simbologia é rica e não se limita a linhas e colunas preestabelecidas no gráfico. O fluxograma de blocos permite representar graficamente as entradas, operações e processos, saídas, conexões, decisões, arquivamentos, dentre outras etapas (OLIVEIRA, s/d).

Figura 2. Fluxograma de blocos

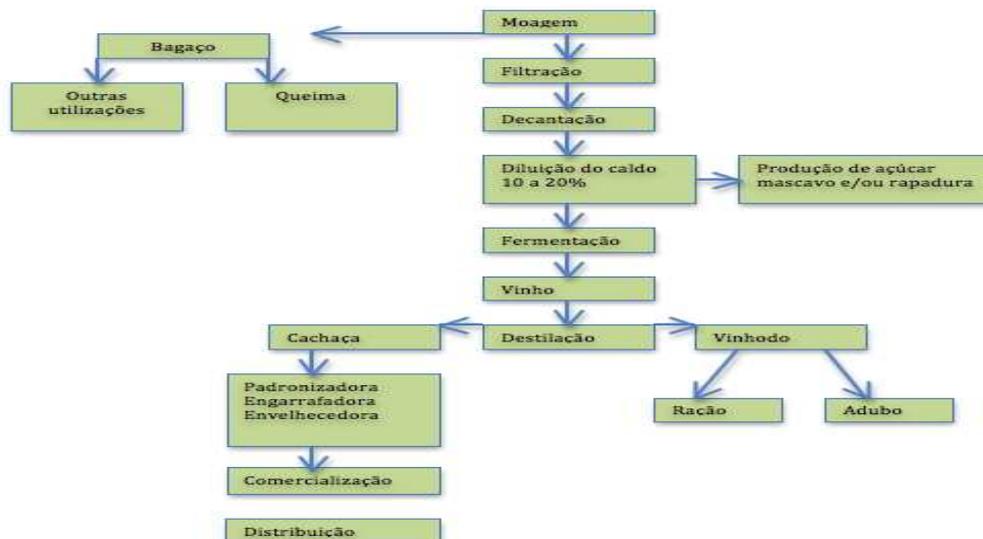


Fonte: CARDOSO, IN: BRANDÃO et al., s/d.

Os fluxogramas de blocos são praticamente apresentados de duas formas:

- a) **Fluxograma em colunas** é um fluxograma vertical, dividido em colunas. No topo de cada coluna deve conter o nome do operador /executor das rotinas contidas na coluna.

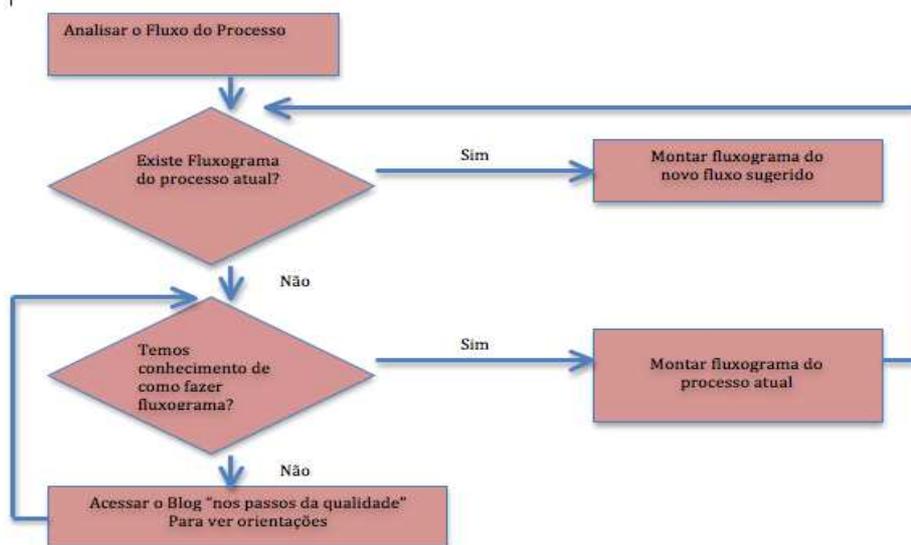
Figura 3. Fluxograma em colunas



Fonte: CARDOSO, IN: BRANDÃO et al., s/d.

b) Fluxograma em série - o fluxograma de blocos seriado mostra uma seqüência de rotinas e dentro de cada rotina o nome do executor/operador da mesma.

Figura 4. Fluxograma em série



Fonte: CARDOSO, IN: BRANDÃO et al., s/d.

2.3.3.4. Fluxograma Administrativo ou de Rotinas de Trabalho

Esse tipo de fluxograma utiliza-se dos mesmos símbolos do fluxograma vertical, mas tem a vantagem de poder ser elaborado com a adoção de alguns recursos técnicos que permitem uma maior compreensão da rotina, o que facilita a análise e posterior racionalização.

O fluxograma administrativo, por sua ampla visão do sistema analisado, permite que qualquer trabalho, por mais complexo que seja, possa ser subdividido em elementos simples, facilitando o estudo de cada item individual, de maneira conveniente. A compreensão da rotina dos sistemas mais complexos pode ser maximizada com a utilização do fluxograma administrativo, pois este identifica todos os detalhes que perfazem a tal complexidade de diversas e variadas rotinas.

O fluxograma administrativo racionaliza a realidade do trabalho - detalha a exposição dos fatos ocorridos na empresa -, e permite identificar

falhas na distribuição de encargos, *layouts* e formulários inadequados, processamento incoerente do trabalho e outros aspectos característicos da ambiência administrativa.

Sendo assim, esse fluxograma, para sua maior funcionalidade, deve ser precedido do fluxograma vertical, já exposto neste capítulo, pois, na entrevista ou levantamento, o analista vai preenchendo o formulário referente ao fluxograma vertical e, após passá-lo a limpo, desenha o fluxograma administrativo.

2.4. Roteiro para a Elaboração de Fluxogramas

Os gráficos de processamento retratam uma situação realista, e para isso, procura mostrar como ocorrem os fatos, e como as coisas são realmente feitas. O fluxograma é feito mediante uma análise detalhada junto às unidades organizacionais, sob o levantamento de cada passo dado no desenvolvimento de um trabalho em uma empresa [organização], desde o operador inicial até o final, devendo neste processo descrever inclusive os formulários envolvidos (VIEIRA, 2007; DONALD, 2008).³

Assim, não obstante, é indicado para a elaboração dos fluxogramas, seja qual for o tipo, a adoção de metodologia especial dedicada a cada empresa de modo particular. Mas, mesmo diante da particularidade de cada uma, Cury (2005) indica um roteiro de elaboração e análise do fluxograma, descrito nas seguintes fases:

1. Comunicação: as chefias envolvidas participam aos empregados a realização do trabalho e seus objetivos.

2. Coleta de dados: as informações devem ser fornecidas pelos próprios executores dos trabalhos, mediante a utilização de um roteiro de entrevista, que poderá conter uma sequência lógica: o recebimento do trabalho, do que se trata, repassado a quem ou a que setor, número de vias desse trabalho, unidades de trabalho realizadas por dia, tempo de realização, etc.

³ VIEIRA, Denize Gervásio. **Qualidade na prestação de serviços:** caso na organização contábil garcia Ltda. Balneário Camboriú: Universidade do Vale do Itajaí, 2007; DONALD, Ronnie Dennis Moraes. **Proposição de um Método Integrado de Levantamento de Aspectos/Impactos Ambientais e Riscos à Saúde e Segurança do Trabalho:** um estudo de caso do setor têxtil. Itajaí - SC: Universidade do Vale do Itajaí, 2008.

Deve ser detectada a rotina, identificando a serventia de cada fase e seus executores, para análise de seu fluxo (BACIC e PETENATE, 2007).⁴

3. Fluxogramação: colhidos os dados, deve ser escolhido o tipo de fluxograma a ser utilizado, elaborando-se em seguida, uma prévia do que ocorre em termos de gráficos. Nessa formulação gráfica deve certificar-se da correção dos dados e colher informações adicionais com os executores dos serviços, de forma que se possa identificar qualquer incoerência, e em seguida a correção da mesma (DIAS, s/d)⁵:

4. Análise do fluxograma: conforme orienta Bortolotti (2012)⁶ o analista deve partir do processo geral e descer progressivamente ao exame minucioso das diversas etapas, analisando cada fase em sua utilidade, vantagens e sequência de operações. Lembrando que as operações devem ser executadas por pessoas adequadas às funções que ocupam, com treinamento suficiente nas técnicas utilizadas. A qualificação do executor das tarefas na fase permitirão a maneira mais eficiente de realização da tarefa.

5. Relatório da análise: nessa fase, o executor do fluxograma deve preparar um relatório. Bortolotti (2012; DIAS, s/d) orienta que neste relatório poderão ser inseridos os seguintes itens:

- a) Condições atuais: fluxograma da situação existente;
 - informações complementares sobre fases complexas;
 - cópias preenchidas dos formulários utilizados no processamento;
- b) Análise das condições existentes: descrição das falhas de processamento diagnosticadas, como:
 - morosidade;
 - desperdício de mão-de-obra;

⁴ BACIC, Miguel Juan; PETENATE, Ademir José. **Modelo para Melhoria de Processos Aplicado na Gestão de Custos.** 01.01.2007. Disponível em: <
<http://worldwidescience.org/topicpages/m/melhorias+em+processos.html> >

⁵ DIAS, Elaine de Sousa. **Apostila - Processos Organizacionais.** Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Disponível em:

<
http://media.wix.com/ugd/350fb5_0df00e6be3ed61e78a0be1e893f39d90.pdf?dn=Apostila%20Proc%20Organiz%20-%20Fluxograma%20-%20aula%204.pdf > Acesso em: 26.9.2013.

⁶ BORTOLOTTI, João Batista Sasso. **Organização no Setor de Compras da Prefeitura de Sentinela do Sul.** Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal. Sentinela do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71755/000874228.pdf?sequence=1> > Acesso em: 22.9.2013.

- erros;
- dificuldade de controle.

c) Recomendações:

- Fluxograma da rotina proposta;
- Informações complementares sobre fases complexas (se for o caso)
- cópias dos formulários propostos (se for o caso);
- instrumento executivo Normativo de implantação do novo fluxo de trabalho.

6. Apresentação do trabalho: os fluxogramas e formulários constituem excelentes demonstrações visuais para a apresentação das recomendações finais.

A exposição dos métodos atuais e propostos deve ser clara e objetiva. O executor deve apresentar o tipo de fluxograma que mais se adequar à natureza do Trabalho. No caso em questão, um escritório de advocacia, os mais utilizáveis seriam o de processo administrativo ou de rotinas de trabalho, posto que estes modelos permitem melhor análise e racionalização de fluxos de trabalho, de formulários etc.; no entanto, informa-se que o global ou de coluna para exposição dos novos sistemas ou rotinas, são considerados os mais extensos – e para o caso do escritório, objeto de estudo deste trabalho, não seriam os mais indicados.

Os fluxogramas devem ser desenhados com utilização de gabaritos apropriados, para facilitar a elaboração do gráfico e dos layouts de formulários, retratando o fluxo de trabalho (BORTOLOTTI, 2012).

3. METODOLOGIA

A pesquisa descritiva foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e participante, a qual teve como objetivo prioritário ampliar o nível de conhecimento sobre os métodos possíveis de utilização para realizar a fluxogramação de forma apropriada. De acordo com Gil (2008):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre

variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.⁷

A pesquisa tem também, característica de pesquisa exploratória, método que está atrelado ao levantamento bibliográfico.. Segundo Boyd (1971)⁸, o método exploratório permite novas práticas e diretrizes para resolver os problemas apontados. Corroborando nesse sentido, Mattar (1998)⁹ afirmando que a pesquisa exploratória leva o pesquisador a obter maior conhecimento a respeito do tema ou problema da pesquisa, por meio de características específicas: relações entre diversas variáveis.

Foram utilizados procedimentos de coleta de dados para obter descrições qualitativas a respeito dos procedimentos observados no escritório de advocacia visando colher as informações necessárias para elaboração de uma proposta viável de estruturar os processos

4. O FLUXOGRAMA DE ROTINA DO SERVIÇO PRESTADO

Os três mapeamentos que foram selecionados e desenvolvidos para serem integrados a rotina de trabalho, foram escolhidos com o critério de mostrar os procedimentos do ponto de vista interno.

Os fluxogramas criados para o escritório vão permitir que o mesmo possa apresentar aos seus funcionários a lógica do processo, e além disto, vai indicar a sequência em que cada etapa deve ser executada, evidenciando a cada funcionários os passos individuais e suas interconexões com outros funcionários de diferentes setores.

Na Figura 5, o fluxograma refere-se ao procedimento para informar o andamento processual para o cliente de forma física ou via telefone, a importância de formalizar este processo é que caso um funcionário se ausente da empresa, e com a hipótese de que alguma tarefa precise ser delegada a um

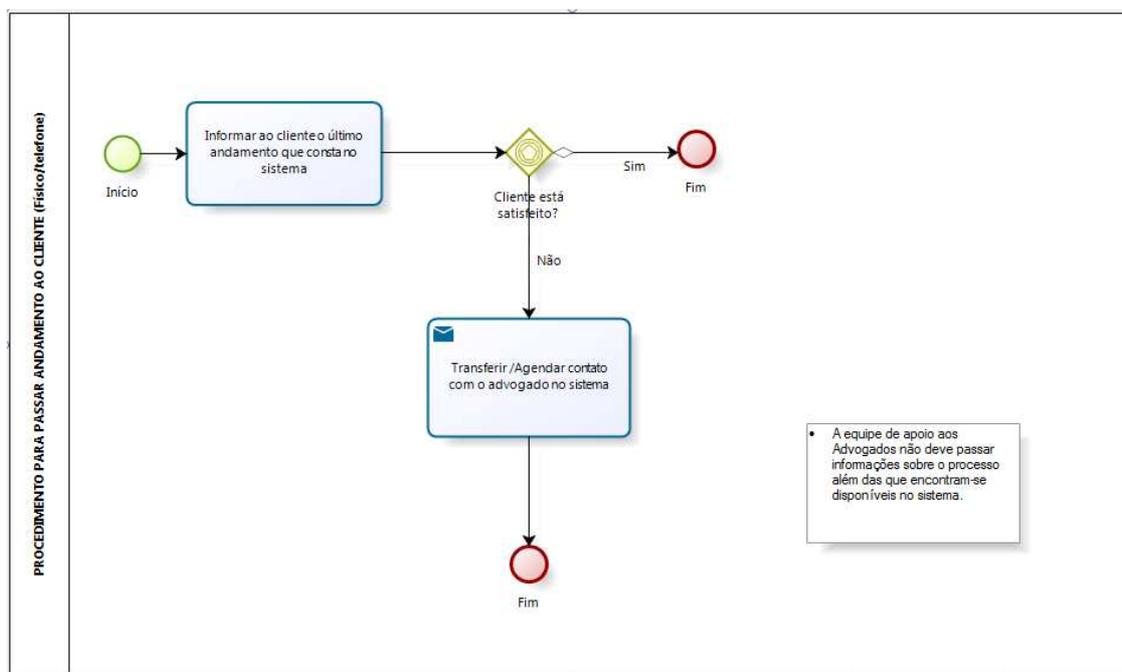
⁷ GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

⁸ BOYD, J.H.W.; WESTFALLK, R. **Pesquisa Mercadológica: textos e casos**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

⁹ MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

funcionário que não tenha responsabilidade ou conhecimento de como a tarefa deve ser operacionalizada, o procedimento que ele deve adotar, já estará estabelecido, evitando que prejudique o padrão de atendimento, como falhas no repasse de informação e na garantia de que o cliente receba o devido retorno.

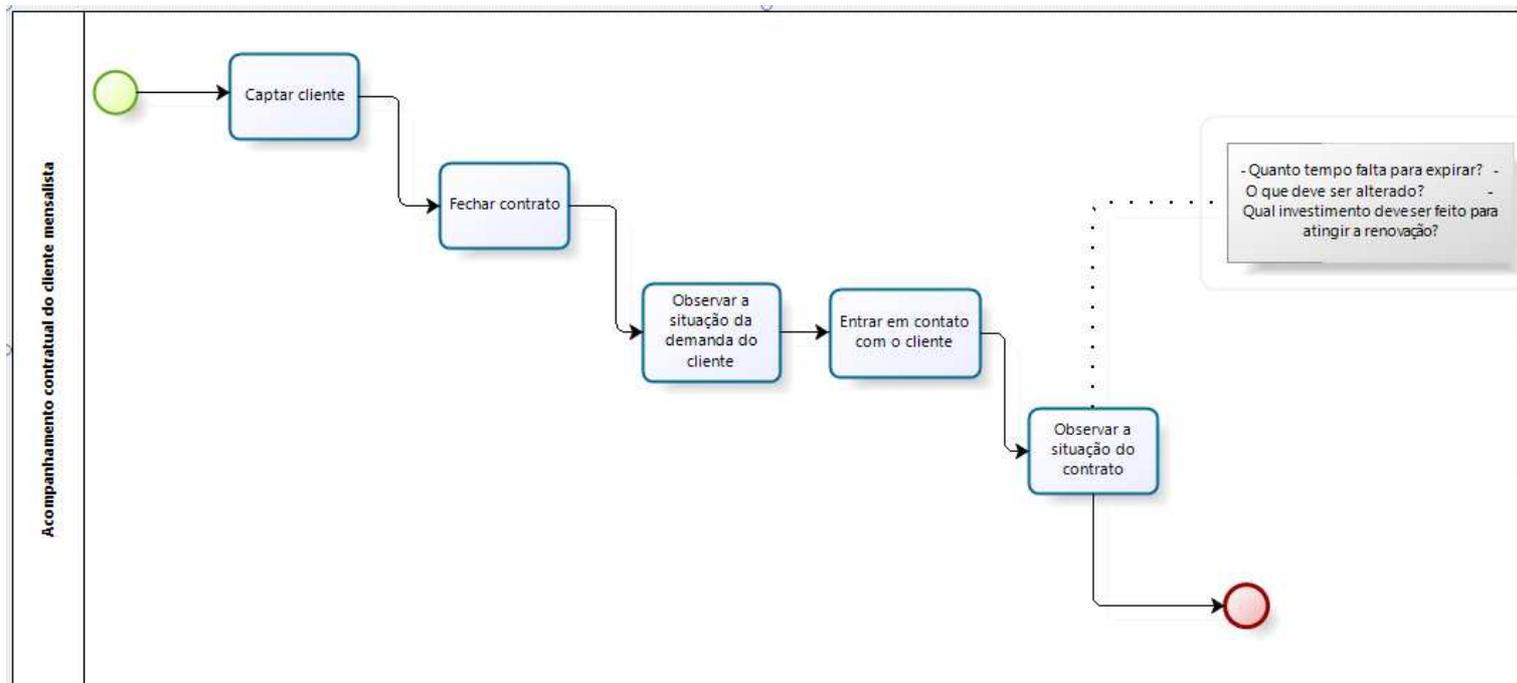
Figura 5. Procedimento para passar andamento processual ao cliente (físico/telefone)



FONTE: Próprio autor

A figura 6 refere-se a um procedimento interno, que visa o acompanhamento contratual dos clientes mensalistas do escritório, que possuem uma demanda diferenciada, e tem necessidades variadas, como visitas extras, agendamentos externos e maior apoio no dia-a-dia (advocacia de apoio). O fluxograma da Figura 6 exerce função estratégica no que se refere a gestão da carteira de clientes, pois os contratos possuem vigência, e em cada período o cliente pode estar despertando novas necessidades, o que deve ser identificado pelo escritório da maneira mais rápida possível, com intuito de propor ou alterar serviços prestados para atingir a excelência do serviço e fidelizar o cliente.

Figura 6. Acompanhamento contratual do cliente mensalista



FONTE: Próprio autor

Por fim, a figura 7 representa o macroprocesso do serviço, que tem como objetivo apresentar ao funcionário como o processo envolve cada departamento da empresa, no caso são 6 áreas específicas responsáveis por cada parte do serviço, sendo elas:

1. Recepção: responsável por toda parte cadastral do cliente (cadastro no sistema, coleta de dados para preencher procuração, registro de *login* e senha do cliente), deverá ser gerado um cadastro mesmo que não gere um contrato no primeiro contato.

2. Jurídico: responsável por fazer o atendimento do cliente, caso o atendimento gere uma demanda, deve lançar as informações necessárias para o comercial confeccionar o contrato. Caso não gere demanda, deve informar o motivo no cadastro inicial.

3. Comercial: cabe ao “Comercial” fazer a concretização e elaboração do contrato, que será alimentado pelo Advogado (tipo de ação, honorários e a forma de pagamento)

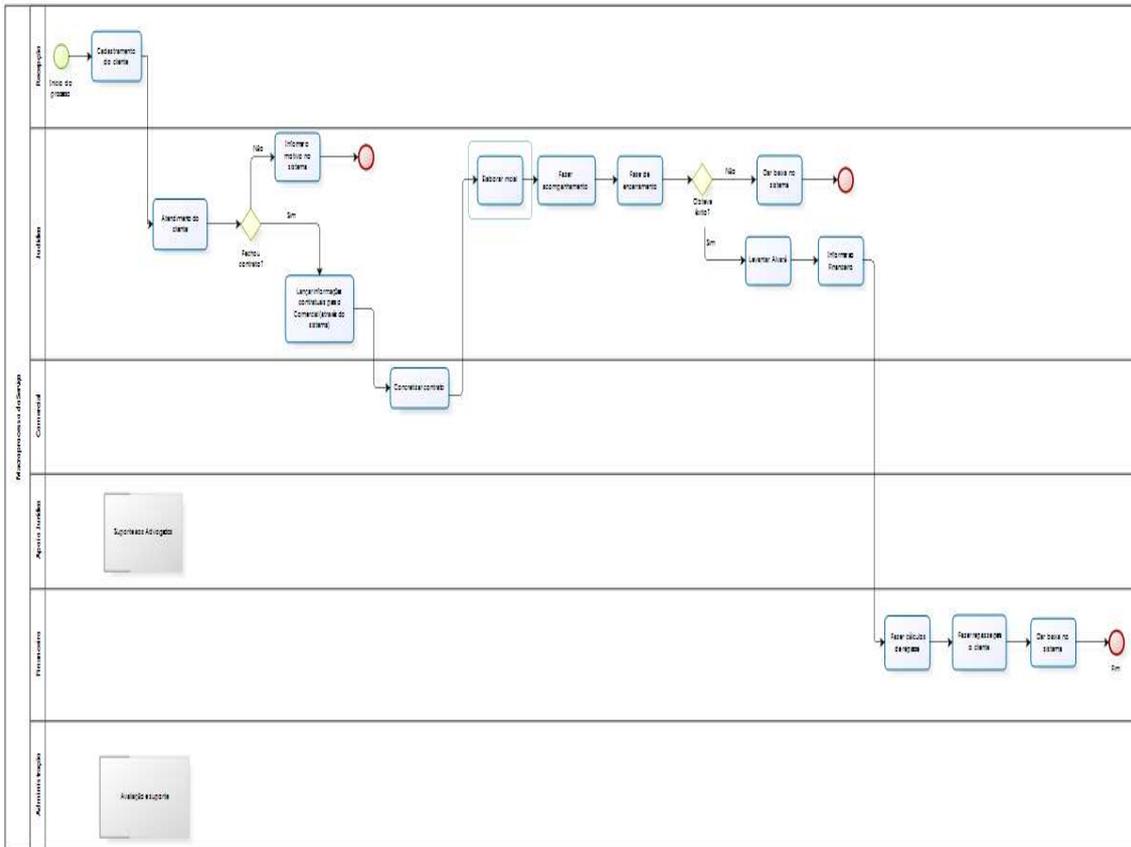
4. Jurídico (Advogados): cabe aos Advogados elaborar, acompanhar, dar *feedback* para os clientes (através do sistema, por e-mail ou fonado), fazer levantamento de valores, sempre informando ao sistema as operações realizadas ao sistema.

5. Apoio Jurídico: dar suporte ao acompanhamento e atualizações diárias dos processos, sendo ponte de contato do escritório com os clientes para avisos de audiências, pedir e atualizar documentos durante a fase ativa do processo.

6. Administração: cabe a Administração checar e gerar relatórios de produção e fazer análise sobre a produtividade, gargalos, processos e tipos de manda que são ocorrentes na empresa.

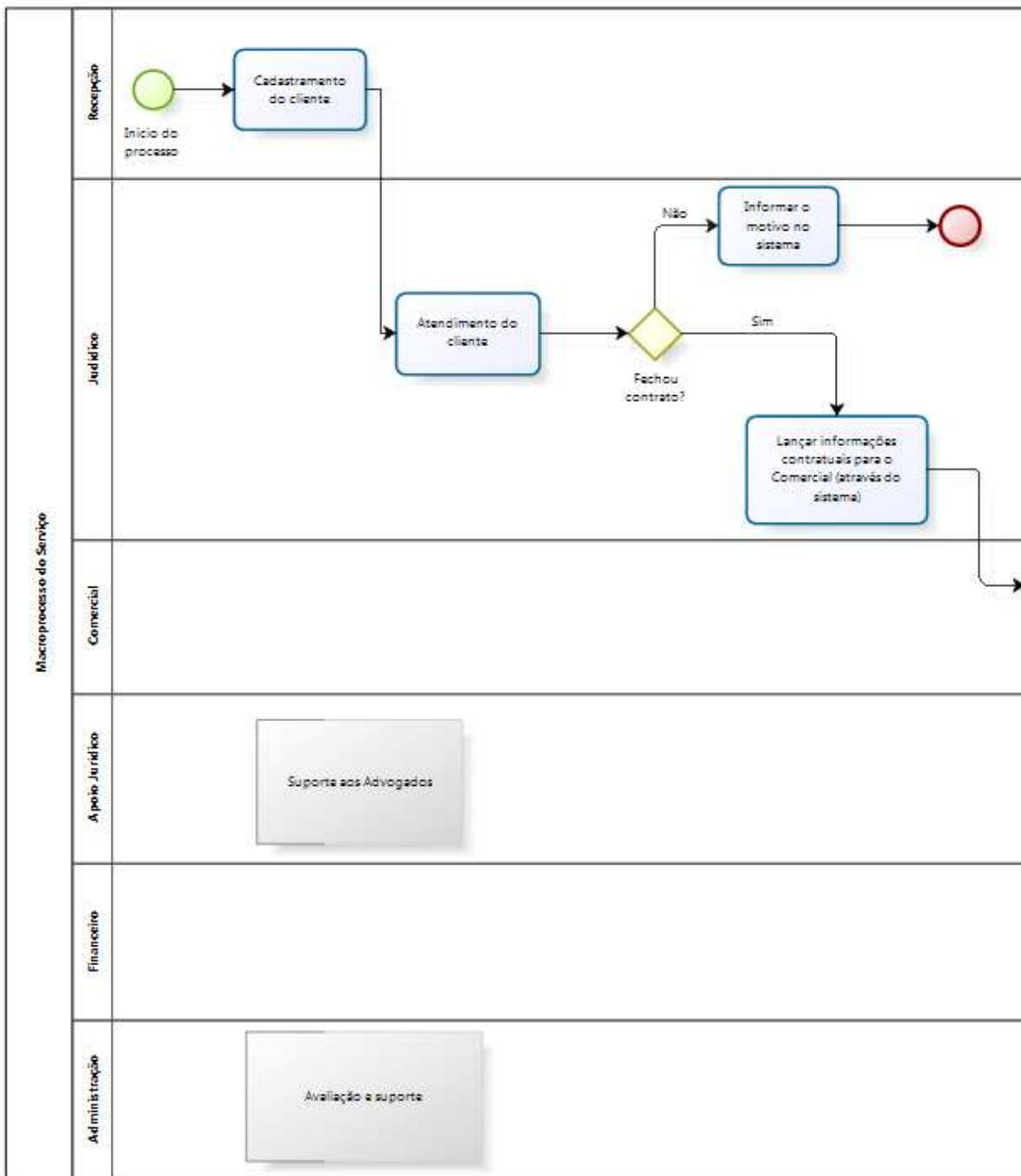
Considerando o tamanho do conteúdo do fluxograma de Macroprocesso do serviço prestado, a figura 7 foi subdividida em três partes (parte 1, 2 e 3) para sua legibilidade.

Figura 7. Macroprocesso do serviço prestado (partes 1,2,3)

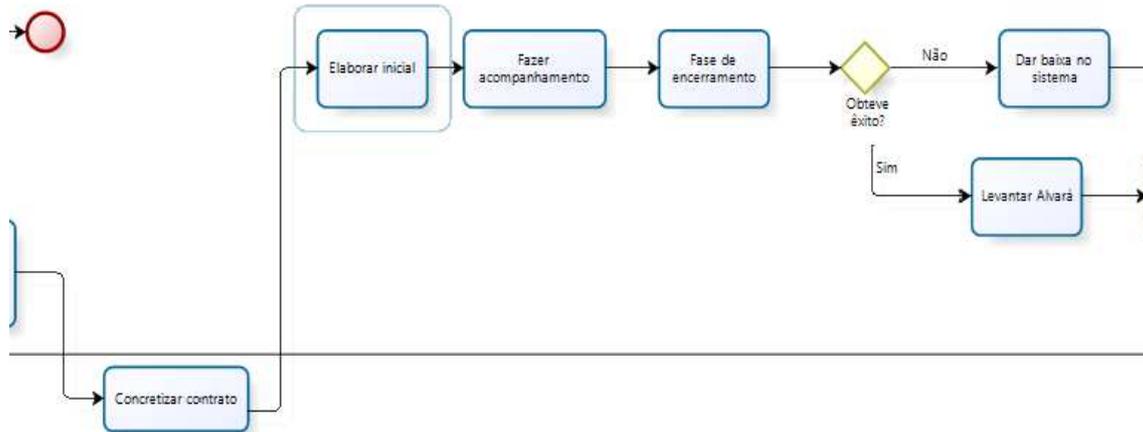


FONTE: Próprio autor

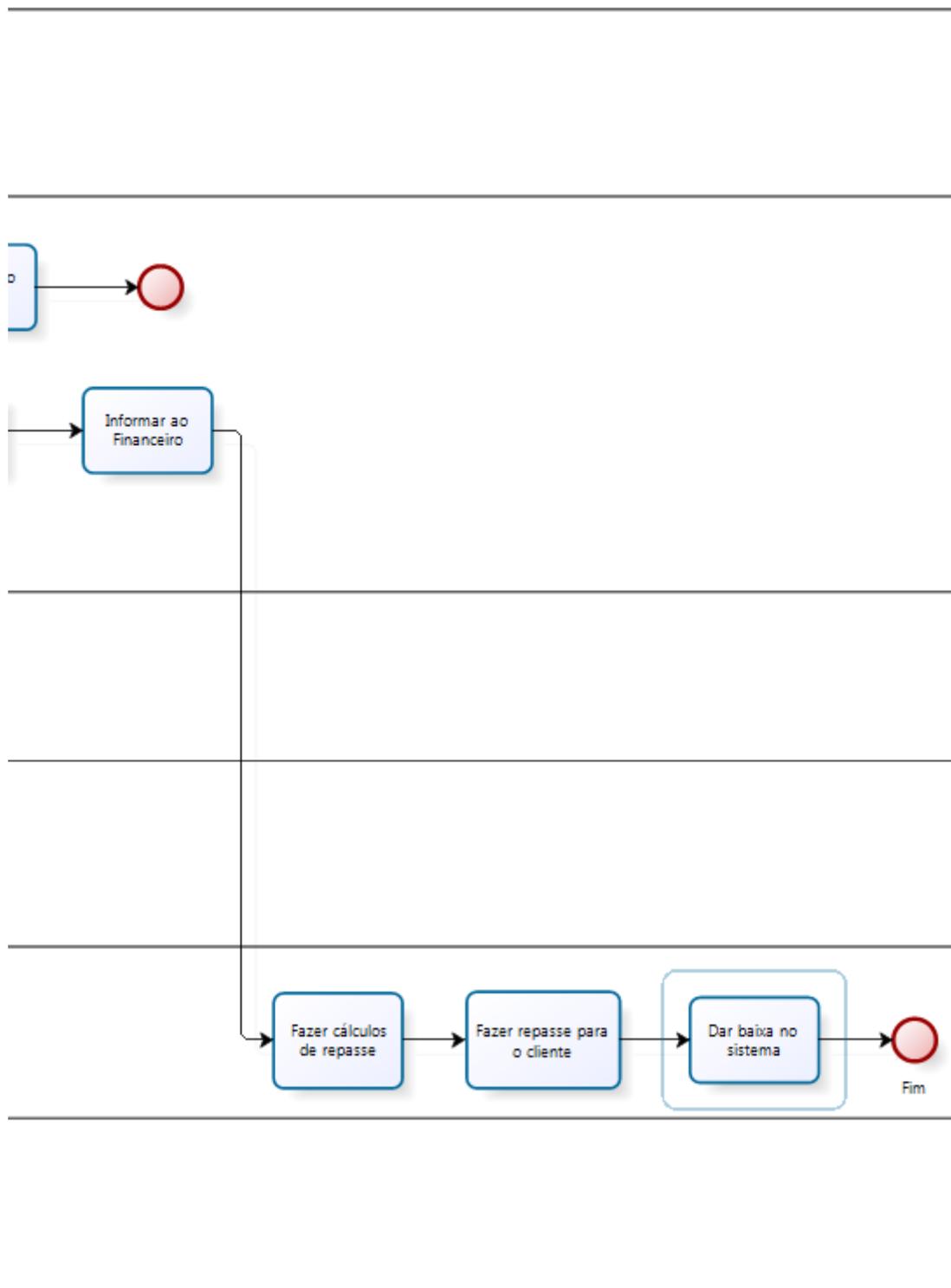
Parte 1: Macroprocesso do serviço prestado



Parte 2: Macroprocesso do serviço prestado



Parte 3: Macroprocesso do serviço prestado



5. CONCLUSÃO

Do exposto no trabalho, pode-se concluir que os fluxogramas são importantes instrumentos de organização de uma empresa, pois combinam técnicas e conceitos de elaboração com o objetivo de criar uma representação gráfica ilustrativa da forma como a organização funciona. E, por meio de tal representação é possível compreender a empresa como um todo, em suas atividades início-meio-fim, eliminando por fim, as imprecisões da linguagem natural, por má interpretação ou perda de informação.

Os modelos apresentados foram desenvolvidos de acordo com a realidade da empresa, inseridas algumas das tarefas que eram consideradas informais ou não havia padronização, e desta forma pode-se abarcar todos os pormenores que eram imprecisos no desenvolvimento das atividades.

O objetivo de apresentar a formalização dos fluxogramas foi alcançado, pois as respostas às necessidades ou expectativas de todos os colaboradores, tendo em princípio que não possuíam um meio formal de entenderem suas atividades e, portanto, tal situação podia causar insegurança na realização das tarefas, ou ainda, suas atividades eram deslocadas, não só interna, mas externamente à empresa, prejudicando a qualidade das atividades. Nesse sentido, o fluxograma para a empresa é por certo variável de maximização da qualidade, pois permitirá o aumento do controle das atividades desenvolvidas por cada colaborador. Esse processo reflete na apresentação da empresa e os clientes se tornam igualmente mais seguros em contratá-la. O fluxograma apresentado tem ainda por meta, identificar alguns pontos possíveis de melhorias, de modo que contribua para melhor sistematização e qualidade do processo. Enfim, com a fluxogramação de rotinas e atividades desenvolvidas para a empresa, esta terá uma ferramenta para auxiliar no seu funcionamento, promovendo maior confiabilidade aos colaboradores e clientes, de uma forma geral, na efetivação de contratações.

Por certo então, que o fluxograma permite uma maior fluidez das atividades, e por consequência, melhores resultados finais para a empresa, clientes e funcionários. Não devendo, no entanto, este material aqui se reduzir, mas permanecer em constantes melhorias. E em termos acadêmicos, que a leitura possa fluir para o anseio de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **OSM**: uma visão contemporânea. São Paulo: Pearson, 2011.

BARRAL, Welber. **Metodologia da Pesquisa Jurídica**. 2.ed. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2003.

BORTOLOTTI, João Batista Sasso. **Organização no Setor de Compras da Prefeitura de Sentinela do Sul**. Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal. Sentinela do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71755/000874228.pdf?sequence=1> > Acesso em: 22.9.2013

BOYD, J.H.W.; WESTFALLK, R. **Pesquisa Mercadológica**: textos e casos. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

CALDAS, Miguel P. O Triste Destino da Área de O&M. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. vol. 39, nº 2. São Paulo, Abr./Jun., 1999.

CARDOSO, Jorge. **Fluxograma**. In: BRANDÃO, Débora et al. Aprendizado e Assistência. Prezi, Disponível em: < <http://prezi.com/sd0eohfmvsln/copy-of-fluxograma/> > Acesso em: 20.9.2013.

CHINELATO, João. **OEM integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a organizações, sistemas e métodos**: SO&M. Barueri, São Paulo: Manole, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização e Métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1997

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: Metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

SIMCSIK, Tibor. **OSM**: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001.

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