



Melhoria de Processos em um Escritório de Advocacia: Uma Aplicação da Abordagem Lean Office

Bárbara Bruna Calais Souza | barbara.b07@aluno.ifsc.edu.br
Lúcio Galvão Mendes | lucio.galvao@ifsc.edu.br

RESUMO

O presente trabalho analisou o fluxo do processo de aposentadoria em um escritório de advocacia previdenciária, com o objetivo de identificar falhas e propor melhorias por meio da aplicação dos princípios do Lean Office. O estudo foi conduzido por meio da observação direta das atividades, de entrevistas informais com colaboradores e da análise de registros internos, buscando compreender as etapas do atendimento e suas interações. O Service Blueprinting foi utilizado como ferramenta auxiliar para o mapeamento visual do processo, permitindo representar de forma clara os pontos de contato entre cliente e escritório. A abordagem Lean Office possibilitou identificar desperdícios, gargalos e atividades que não agregavam valor, além de evidenciar a ausência de padronização em etapas críticas do fluxo. Com base nas análises realizadas, foram identificadas oportunidades de melhoria voltadas ao aumento da eficiência, ao aperfeiçoamento da comunicação e à promoção de uma experiência mais consistente e satisfatória para o cliente, fortalecendo a imagem institucional do escritório.

Palavras-Chave: serviços; *lean office*; atendimento em escritório de advocacia; satisfação do cliente.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços ocupa uma posição central na economia global, sendo responsável por uma parcela significativa da geração de empregos e do Produto Interno Bruto (PIB) em diversos países, de acordo com dados do Banco Mundial (2022), os serviços representam, em média, cerca de 62% do PIB mundial. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a natureza dos serviços torna o contato com o cliente um fator decisivo para o sucesso do negócio, visto que é por meio desse contato que se constrói a percepção de valor.

Dentro desse cenário, o atendimento ao cliente destaca-se como um dos principais diferenciais competitivos. Organizações que investem na qualidade do atendimento são mais propensas a obter melhores índices de satisfação, fidelização e indicação de seus clientes. O valor percebido pelo cliente está diretamente relacionado à forma como ele é atendido, especialmente em serviços personalizados (Kotler e Keller, 2012; Grönroos, 2016).

O atendimento ao público é, portanto, um dos pilares essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização, sendo determinante para a imagem, a credibilidade e a fidelização de clientes. No setor de serviços, a qualidade no atendimento é percebida como um diferencial competitivo, capaz de atrair, satisfazer e manter o público-alvo, aumentando assim, a produtividade (Lima, 2012).

Além disso, em escritórios com alta rotatividade ou com grande volume de atendimentos, a ausência de padrões pode gerar inconsistências, impactando negativamente a percepção do cliente. Cunha (2014) defende que a padronização de processos em escritórios de advocacia é uma ferramenta estratégica para evitar falhas e aumentar a eficiência operacional, impactando diretamente na satisfação dos clientes. De maneira complementar, Campos (2014) afirma que a padronização contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados e maximizar a produtividade, ela deve ser vista dentro da organização como uma forma de melhoria na qualidade, prazos e custos, trazendo maior segurança para o cliente e para o prestador de serviço.

O problema central deste trabalho consiste na necessidade de estruturar e padronizar os atendimentos ao público, visando minimizar falhas durante os processos externos. A ausência de processos bem definidos pode gerar ruídos na comunicação, atrasos e até perda de clientes. Nesse sentido, mapear os atendimentos, estabelecer protocolos e rotinas claras pode representar um passo decisivo para garantir eficiência e qualidade no serviço jurídico, fortalecendo a imagem institucional e melhorando a experiência do cliente.

1.1 Metodologia

De acordo com Gil (2010), essa pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois tem como objetivo trazer conhecimentos para uma futura aplicação prática, voltada para a melhoria do processo de atendimento em um escritório de advocacia previdenciário.

Possui como abordagem uma pesquisa qualitativa, pois busca compreender os fatos com profundidade, considerando aspectos subjetivos do serviço prestado no escritório (Minayo, 2014). Além disso, também é exploratória, tendo como objetivo mapear o fluxo de atendimentos no escritório para identificar os pontos críticos e as possíveis falhas existentes

no processo, determinando a criticidade das falhas encontradas, e identificando possíveis pontos de melhoria. No contexto desse trabalho, a pesquisa exploratória é adequada pois permite a realização de um mapeamento detalhado do processo de atendimento em um escritório de advocacia, identificando, analisando e reduzindo falhas, mapeando o fluxo de atendimentos no escritório para identificar os possíveis pontos críticos, sugerir melhorias no processo de atendimento com a utilização da ferramenta Blueprinting e Lean Office.

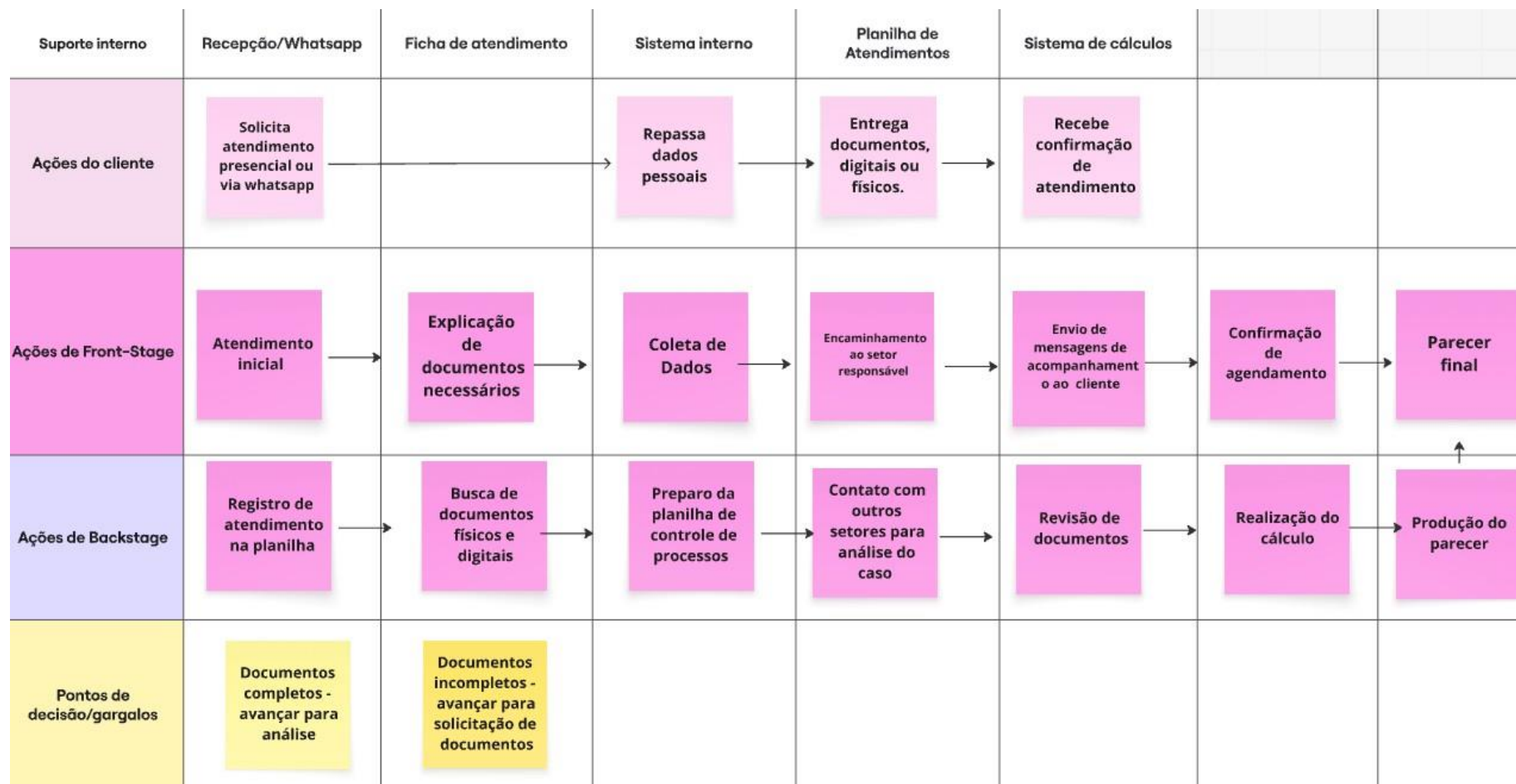
Como estratégia metodológica, adota-se o estudo de caso, pois permite uma investigação aprofundada de um fato em seu contexto real, o serviço de atendimento prestado em um escritório de advocacia. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é especialmente útil em momentos em que se pretende compreender dinâmicas organizacionais complexas, que necessitam de uma análise rica e detalhada das práticas adotadas na organização.

As ferramentas escolhidas, o Lean Office e o Service Blueprinting serão utilizadas para mapear, analisar e coletar os dados necessários para análise e aplicação, a partir do Lean Office será desenvolvido um Mapa de Fluxo de Valor (MFV) para identificar falhas e retrabalhos durante o processo de atendimento, esse mapa será complementado com o Service Blueprinting.

1.1.1 Resultados

A aplicação dos princípios do Lean Office evidenciou a importância da padronização dos atendimentos e seu impacto direto nos resultados organizacionais. A padronização mostrou-se fundamental para fortalecer a confiança do cliente, aumentar a eficiência do processo e gerar diferenciação em um mercado altamente competitivo. A partir dessa abordagem, tornou-se possível compreender o atendimento como um fluxo passível de análise e melhoria contínua, identificando desperdícios e oportunidades de otimização nas rotinas administrativas. O Service Blueprinting, utilizado como ferramenta complementar, proporcionou uma visão clara e estruturada do processo de atendimento, permitindo representar visualmente as etapas, os pontos de contato e as falhas existentes. Essa representação contribuiu para identificar de forma mais precisa os gargalos e oportunidades de aprimoramento no serviço prestado pelo escritório. A utilização do Blueprinting no processo de atendimento pode ser observada na Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1 – Diagrama Service Blueprinting



Fonte: Autores.

Durante a observação direta e entrevistas informais com os colaboradores foi possível identificar problemas recorrentes no processo de atendimento, como a falta de padronização no atendimento inicial, falhas na coleta de dados do cliente, retrabalho decorrente da ausência de dados estruturados e de um fluxo bem definido entre os setores responsáveis, resultando em atrasos na entrega e falha de comunicação. Ao analisar os sistemas internos, foi analisado nos registros de processos um grande gargalo no tempo de espera, além da sobrecarga encontrada em alguns setores. A partir dessas evidências, foi possível identificar práticas que comprometiam a eficiência e propor ajustes que visam à uniformidade das condutas, à redução de retrabalhos e à otimização do tempo de atendimento, como a padronização no processo de atendimento e protocolo, uma nova divisão de trabalho entre os setores, buscando reduzir a sobrecarga e, conseqüentemente, reduzindo também o tempo de espera entre os processos. Futuramente, também se estuda a ideia de implantar um manual de atendimento baseado nos princípios do Lean Office, com o objetivo de consolidar as práticas e reduzir variabilidades no processo. Tais iniciativas reforçam a importância da eliminação de desperdícios e do foco em atividades que efetivamente agregam valor ao cliente.

Espera-se que os resultados obtidos contribuam para a revisão e o aprimoramento dos fluxos internos do escritório, eliminando gargalos e etapas redundantes, além de promover maior agilidade e clareza na execução das tarefas. Com isso, o estudo busca consolidar um modelo de desenvolvimento organizacional voltado à excelência no atendimento, fundamentado na padronização de processos, na redução de falhas e na melhoria contínua. Ademais, pretende-se que a pesquisa ofereça subsídios concretos para a reestruturação das práticas já existentes e sirva como referência a outros profissionais da área jurídica, incentivando a disseminação de iniciativas semelhantes orientadas à eficiência, à qualidade e à satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL: **Serviços, valor adicionado (% do PIB)**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2023&start=1960&view=chart>. Acesso em: 22 abr. 2025.

CAMPOS, Vicente falconi. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. 2. ed. Brasil: INDG, 2014. 171 p. v. 2. ISBN 978-8598254678.

CUNHA, Marisa Golin. **Prever para acertar e padronizar para poupar**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/29781/prever-para-acertar-e-padronizar-para-poupar>. Acesso em: 10 abr. 2025

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology**. New York: McGraw-Hill, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



GRÖNROOS, Christian. **Service Management and Marketing:** Managing the Service Profit. 4. ed. Wiley: New Jersey, 2016. 544 p. v. 4. ISBN 9781118921449.

LIMA, A. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes:** gestão de relacionamento. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília DE Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.