

TOP SER HUMANO 2019 ABRH RS – CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

LAMACHIA ADVOGADOS ASSOCIADOS

**TRADIÇÃO E INOVAÇÃO: CONSOLIDANDO
RESULTADOS POR MEIO DA GESTÃO DE PESSOAS**

CLÁUDIO LAMACHIA

LEONARDO LAMACHIA

RODRIGO DORNELLES

MÁRCIA HELENA SOMENSI



ÍNDICE

SINOPSE	1
OBJETIVO	2
INTRODUÇÃO	3
CORPO DO TRABALHO	5
1) Pesquisa de Clima Organizacional	6
2) Avaliação Semestral dos Profissionais	10
3) Participação nos Resultados	11
4) <i>Coaching</i> para Lideranças	12
5) Implementação de Feriados-ponte	13
6) Avaliação Psicológica para Novos Advogados e Colaboradores	13
7) Adoção de Dois Monitores para o Corpo Jurídico	15
8) Manual de Integração de Novos Colaboradores	16
9) Manual dos Processos Administrativos	18
10) Manual de Procedimentos Jurídicos	19
11) Plano de Carreira	21
12) Eventos “Pratas da Casa”	22
RESULTADOS	23
CONCLUSÃO	26
BIBLIOGRAFIA	28
AUTORES	29

SINOPSE

Somos um escritório de advocacia com tradição de mais 100 anos nos mais diversos ramos do Direito. Estando em sua 5ª geração, e com um nome reconhecido em termos de tradição e qualidade em serviços jurídicos, a LAMACHIA ADVOGADOS vem investindo cada vez mais em planos de gestão que tenham o capital humano como centro da atenção de todo e qualquer processo.

O olhar da tradição, ao contrário de perder força com o tempo, se refina ao colocar seu foco no ativo mais importante de nossa organização: nossos clientes externos e nossos clientes internos. Enfim: as pessoas. Iniciado em 2015, o movimento de implantação de novos processos alicerçados no ser humano se solidificou e foi se aprimorando ao longo dos anos, gerando resultados cada vez mais visíveis. A criação de um calendário anual com datas específicas para as pesquisas de clima organizacional e avaliação de desempenho gerou perspectivas positivas no ambiente de trabalho, de modo que todos, advogados e pessoal de apoio, não apenas pudessem ser ouvidos, mas também esperassem receber *feedback* e *feedforward* de qualidade.

Aliado à concretização desses processos, a inclusão de sessões de *Coaching* para os sócios e coordenadores de equipe preencheu lacunas e potencializou melhores resultados da gestão como um todo, aumentando a satisfação dos advogados e colaboradores e derrubando os índices de *turnover* em mais de 15%.

OBJETIVOS

O case “TRADIÇÃO E INOVAÇÃO: CONSOLIDANDO RESULTADOS POR MEIO DA GESTÃO DE PESSOAS” tem como objetivo geral apresentar o programa de aumento do grau de satisfação e comprometimento de todas as pessoas que fazem parte da LAMACHIA ADVOGADOS, desde sócios, advogados até pessoal de apoio e clientes externos, através do mapeamento dos processos capazes de gerar essa satisfação, como ferramentas de comunicação mais efetiva, manuais de integração de novos colaboradores, ciclos de *feedback* semestrais, participação nos resultados do escritório, pesquisas de clima organizacional, pesquisa de satisfação de clientes externos e montagem de planos baseados no que há de mais moderno nas tendências de gestão de processos: foco no Ser Humano.

Historicamente, o ramo da Advocacia é lembrado pela sua capacidade de interpretação de leis e vitórias processuais. O segmento vem percebendo que essas interpretações e vitórias se dão não somente pelo nome construído pelo profissional ou pelo escritório, mas sim, por meio de pessoas capazes de gerar o sucesso esperado pela instituição. Dessa forma, a LAMACHIA ADVOGADOS fez o movimento não apenas de olhar para seu passado centenário e esperar mais cem anos de atuação, mas principalmente, olhou para seu futuro, e de quais formas esse futuro esperado poderia surgir. Em todas as perspectivas, o Ser Humano aparecia como peça fundamental desse processo.

Os objetivos específicos desse projeto visaram a melhora dos indicadores dos itens da pesquisa de clima organizacional, identificação de pontos de fortaleza e de pontos de necessidade de melhorias, análise do grau de satisfação e as

observações de clientes externos, retenção de talentos e diminuição das taxas de *turnover*, e criaram um ambiente de integração e sinergia, fazendo com que todos trabalhem comprometidos com os valores do escritório. Todas essas ações visam focar no aprimoramento de nossos resultados a partir da evolução e da satisfação da força motriz de nossa empresa e de nossa história: o Ser Humano.

INTRODUÇÃO

Para um escritório com tradição centenária, em sua 5ª geração e com um nome de expressão, a LAMACHIA ADVOGADOS percebeu, tempestivamente, que a máxima que consta atualmente em seu Manual de Integração “todo reconhecimento do trabalho passado não é garantia de sucesso futuro, são as ações diárias que constroem uma carreira de êxito” é uma realidade tanto para pessoas quanto para empresas. Durante todo esse tempo, a história do escritório vem sendo marcada por períodos de inovação e transição que foram mantendo a organização nos trilhos de sua visão, missão e valores.

Seja pelo precursionismo em ter sido um dos primeiros escritórios de advocacia do país a ter registro na Ordem dos Advogados do Brasil, com inscrição nº 190, seja pela entrada de novos sócios não integrantes da família, com novas ideias e conceitos de gestão ou, ainda, pela constante participação em órgãos representativos do Direito, como Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul, Associação dos Advogados Trabalhistas do Rio Grande do Sul, OAB/RS e OAB Nacional, a LAMACHIA ADVOGADOS já vinha escrevendo capítulos de sua história

marcados pelo pioneirismo de suas ações. Em 2015, um desses períodos disruptivos de inovação teve início, mais notadamente no campo da gestão de processos e de pessoas.

Após a implementação de processos de distribuição de resultados e programa de feriados-ponte, e de três ciclos dos novos processos de gestão, entre eles, aplicação de pesquisa de clima organizacional e ciclos de *feedback*, foi em 2018 que ocorreu a consolidação de toda a cadeia de implementações. Inclusive, uma das consequências naturais dessa consolidação foi a própria associação do escritório junto à ABRH, momento em que a sociedade de advogados encampou definitivamente a ideia de ter seu departamento de gestão de pessoas como parceiro estratégico no planejamento e tomadas de decisões. Além dos processos que não apenas tiveram continuidade, mas também foram mais profundamente trabalhados, investimentos em treinamento e *Coaching* para as lideranças do escritório, procedimentos de integração de novos advogados e colaboradores e divulgação das rotinas do setor administrativo, comum a todos, foram iniciadas, somando-se já a outros programas anteriores que visavam a qualificação das condições de trabalho e satisfação do capital humano do escritório.

Cada uma dessas práticas, embora consolidadas, estão em constante análise pela alta direção do escritório em parceria com as coordenações e departamento de gestão de pessoas, de modo que seus resultados qualitativos ou quantitativos, tanto para a empresa, quanto para as pessoas que dela participam, sejam os melhores possíveis, e estejam sempre evoluindo a partir do ângulo de visão dos diferentes *stakeholders*. Através de indicadores que já são material para planificação de ações,

descreveremos os pontos do projeto aplicado na LAMACHIA ADVOGADOS, onde a tradição jurídica e os processos de gestão se encontraram e seguiram de mãos dadas em direção ao futuro.

CORPO DO TRABALHO

Com um movimento iniciado em 2015, e que vem se refinando ao longo dos anos, com vistas à implantação de gestão de processos internos que melhorem o escritório como um todo a partir do Ser Humano que nele trabalha, a LAMACHIA ADVOGADOS conta atualmente com 35 pessoas, divididos entre 4 sócios, 4 coordenadoras de área, 18 advogados (corpo jurídico total de 26 advogados), 2 colaboradores de suporte jurídico, 5 colaboradores administrativos, e 2 estagiárias.

Segundo CHIAVENATO (1999) a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

Pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

Pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis a sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.

Pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc – na expectativa de colher resultados desses investimentos, como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc. (pg 7-8)

Os grandes objetivos da implantação de novos processos foram, sem dúvida, alcançar comprometimento e a retenção dos melhores profissionais na casa, de modo sustentável, a fim de que a sociedade de advogados também pudesse se beneficiar não apenas com a manutenção das equipes, mas também com o nível satisfação elevado em permanecerem no escritório.

Para isso, a LAMACHIA ADVOGADOS contou com a ajuda de consultorias externas em diversas áreas, em um investimento que superou os R\$ 100.000,00 em 2017, e seguiu crescendo em 2018. Contabilizando as horas técnicas extras que os sócios do escritório investiram em reuniões de planejamento estratégico, pode se adicionar algo em torno de R\$ 200.000,00 aos investimentos em planejamento de gestão de pessoas.

Assim, a partir do entendimento de que os processos de gestão serão realizados por pessoas em suas diferentes dimensões humanas, passando pela característica ativadora de recursos organizacionais, buscando alcançar a dimensão das pessoas como parceiras da organização, as principais ações foram desencadeadas:

1) Pesquisa de Clima Organizacional

Iniciada em 2016, através de consultoria externa, a Pesquisa de Clima Organizacional, também conhecida como Pesquisa de Satisfação dos Clientes Internos, foi o marco inicial para a criação de indicadores relativos às pessoas que trabalham na empresa. Através dela, puderam ser mensurados dados relevantes de

qual era a percepção interna de advogados e pessoal de apoio em relação ao seu ambiente e ao seu próprio trabalho. Porém, mais relevante ainda, foi ter sido criado um canal de comunicação transparente para que todas as pessoas que trabalham na LAMACHIA ADVOGADOS pudessem ser ouvidas formalmente, de modo abrangente. Dessa pesquisa e da tabulação de seus dados, foram apresentados os resultados nas reuniões gerais de sócios e coordenações, a cada final de semestre, bem como os planos de ação estratégicos para toda a equipe.

A continuidade da ação em 2017 e sua consolidação em 2018 permitiram ampliar o escopo da pesquisa de clima, não apenas tornando-se parte oficial do cronograma anual do escritório, mas também a grande base do planejamento de ações estratégicas.

A Pesquisa de Clima Organizacional é anônima e passou por algumas adaptações ao longo de seu ciclo de três anos. A primeira, em 2016, contava com 15 tópicos, sendo que um deles (Estrutura do Escritório) se subdividia em 11 itens. Em 2017, ocorre uma pequena adequação na pesquisa, passando para 14 tópicos, sendo que um deles (Estrutura do escritório), se manteve subdividido em 11 itens, mesma estrutura em 2018. A pesquisa é baseada em 4 itens Likert, podendo ser pontuados os tópicos a partir dos conceitos Insatisfeito, Pouco Satisfeito, Satisfeito e Plenamente satisfeito, com 5 perguntas com respostas livres. Os tópicos da pesquisa em 2018 foram os seguintes:

- a) Ambiente e fatores motivacionais (resposta livre)
- b) Expectativas em relação à LAMACHIA ADVOGADOS (resposta livre)

- c) Comunicação em relação às expectativas do seu trabalho
- d) Sensação de ter ideias e sugestões ouvidas
- e) Relacionamento com as pessoas da equipe
- f) Autonomia no trabalho
- g) Sensação de realização profissional
- h) Sensação de reconhecimento
- i) Relação com o superior imediato
- j) Três fatores que mais motivam a trabalhar na LAMACHIA ADVOGADOS
(resposta livre)
- k) Indicação de dois pontos fortes da LAMACHIA ADVOGADOS (resposta livre)
- l) Indicação de dois pontos a desenvolver na LAMACHIA ADVOGADOS
(resposta livre)
- m) Avaliação da estrutura do escritório (estação de trabalho, software, informática, cozinha, banheiros, salas de reuniões, apoio do setor financeiro, apoio do setor administrativo, apoio dos estagiários, apoio das coordenações, apoio dos sócios,)
- n) Satisfação em termos gerais em trabalhar na LAMACHIA ADVOGADOS.

A partir da Consultoria contratada para a aplicação da pesquisa, a conclusão de 2018 evidenciou a percepção dos advogados e colaboradores que os pontos fortes do escritório são a atenção dada aos clientes tanto internos quanto externos, possibilidade de crescimento, ambiente de trabalho e imagem da organização, pontos fundamentais que demonstram que o escritório está inserindo seus clientes internos em sua cultura.

O indicador geral da pesquisa, que é o Quadro Comparativo da Pesquisa Geral de Satisfação manteve-se em 100% de respostas entre os itens Plenamente Satisfeito e Satisfeito nos 3 anos da pesquisa, voltando a mostrar evolução em 2018 em relação ao ano anterior no quesito “Plenamente Satisfeito”:



2) Avaliação Semestral dos Profissionais

Um dos desdobramentos da Pesquisa de Clima organizacional foi a implantação da apresentação de avaliação semestral individual dos profissionais do escritório. Com vistas à melhora da comunicação individual e sistematização de práticas de *feedback*, cada coordenador, advogado e colaborador é avaliado por seus líderes (sócio responsável e coordenador) mensalmente, tendo a consolidação de suas avaliações apresentadas em ciclos de *feedback* ao fim de cada semestre. As pesquisas de avaliação ocorrem, na média, em 12 tópicos, aos quais são atribuídos conceitos que variam do EE (excedeu expectativas), ABR (atendeu bem as expectativas), AE (atendeu as expectativas), PM (precisa melhorar) e I (insatisfatório) . Os principais itens avaliados passam por:

- 1 – Competência técnica
- 2 – Qualidade do trabalho
- 3 – Planejamento e controles
- 4 – Velocidade de resposta
- 5 – Responsabilidade/comprometimento
- 6 – Assiduidade
- 7 – Pró-atividade
- 8 – Apresentação pessoal e postura
- 9 – Relacionamento interpessoal
- 10 – Estabilidade emocional

De posse dessa avaliação, cada profissional recebe *feedback* individual com seu coordenador, juntamente com o sócio responsável pela área de atuação, momento onde se transmitem não apenas pontos positivos ou a serem desenvolvidos, mas também se criam planos de ação para o futuro imediato (*feedforward*), a fim de que o profissional tenha clareza daquilo que se espera dele a partir de ações de desenvolvimento.

Além disso, dessa avaliação sai a base de dados para a distribuição dos resultados do semestre, parte integrante dos programas de benefícios que a LAMACHIA ADVOGADOS oferece aos advogados associados e colaboradores.

3) Participação nos Resultados

Semestralmente, parte dos resultados auferidos são distribuídos a todos os advogados e pessoal de apoio, com base em sua performance nas avaliações semestrais. Em 2018, foram distribuídos 30% superiores aos resultados distribuídos no ano de 2017.

O escritório tem distribuído, em média, para os advogados melhor avaliados, até seis remunerações mensais por ano. Já foram distribuídas, em alguns anos, valores equivalentes a 11 remunerações, sendo 5 em julho e 6 em dezembro, fazendo com que o ganho destes profissionais praticamente dobrasse com a remuneração variável.

Esse processo de remuneração variável agressivo, atrelado às avaliações acaba por criar um círculo virtuoso, visto que premia de forma efetiva as qualidades e as melhores iniciativas, ao mesmo tempo que aponta oportunidades de melhoria para o semestre seguinte as quais, se implementadas pelo profissional, serão recompensadas financeiramente.

4) *Coaching* para Coordenadoras e Lideranças

A fim de alinhar as relações das coordenações e equipes com as tendências mais atuais em termos de liderança, em 2018 houve o investimento em sessões de *Coaching* para as coordenações e gestores do escritório.

Segundo pesquisa divulgada pela aclamada revista *HSM Management*, onde participaram 50 mil respondentes ao redor do mundo, apenas 8% dos líderes empresariais (diretores, coordenadores, gerentes) foram identificados como lideranças inspiradoras que puderam impactar positivamente seus liderados. Assim, se o profissional chegar a estar sob a liderança de 15 gerentes ao longo da carreira, apenas um deles terá sido considerado uma inspiração profissional.

A LAMACHIA ADVOGADOS pretende ser o local e o momento em que os profissionais encontrem esse líder inspirador, de modo que a marca de nosso escritório fique, além de referência jurídica, aderida como referência pessoal de inspiração nos corações e mentes de todos que trabalharem aqui. Busca-se não apenas o reforço qualitativo em nossa *employer branding*, mas principalmente que

esse seja o resultado da filosofia de trabalho da LAMACHIA ADVOGADOS, baseado no que chamamos de “trabalho artesanal”, onde os sócios se envolvem diretamente nos processos judiciais e na gestão das equipes, por meio de reuniões, fóruns de discussão, grupos de estudo, entre outras formas.

5) Implementação de Feriados-ponte

Como forma de conceder aos seus advogados e colaboradores a possibilidade de extensão de feriados que caem nas terças ou quintas-feiras, instituiu-se o “feriado-ponte”. As equipes, juntamente com suas coordenações, combinam para que metade da equipe possa utilizar um dia nas segundas ou sextas-feiras (antes ou depois do feriado). O grupo que não usufruir desse benefício o fará no próximo feriado.

Nos casos em que o ano apresenta número ímpar de feriados-ponte, cria-se uma data de feriado-ponte para que todos tenham o mesmo número de folgas durante o ano. Um exemplo é a quinta-feira santa, dia que pode ser um feriado-ponte, se necessário.

6) Avaliação Psicológica para Novos Advogados e Colaboradores

A fim de perpetuar o nível de qualidade que a LAMACHIA ADVOGADOS preza na apresentação de seus trabalhos, visando selecionar advogados e pessoal

de apoio com o perfil alinhado à cultura e aos valores do escritório (*fit* cultural), e para diminuir o índice de *turnover*, se consolidou, durante o processo de seleção de novos colaboradores e advogados, avaliações psicológicas em empresas especializadas.

A avaliação psicológica consegue alcançar fatores mais sutis de um profissional que farão grande diferença no dia-a-dia do escritório. A avaliação psicológica consegue captar competências conhecidas como *soft skills*, as quais, no ramo da advocacia, são habilidades poderosas em momentos a construção de uma tese, ou a realização de audiências ou julgamentos. Assim, apesar de parecer apenas benéfica à empresa, a prática já evidencia de antemão pormenores dos profissionais contratados, de modo que tanto as perspectivas dos profissionais e da empresa caminhem juntas, evitando frustrações de ambas as partes (sociedade de advogados e profissional), além de demissões ativas ou passivas em breve espaço de tempo.

Testes como atenção concentrada, difusa, raciocínio lógico, verbal, numérico e abstrato, a avaliação psicológica permite o mapeamento do perfil comportamental do candidato de maneira global, de modo que as competências necessárias para o cargo se evidenciem nos graus desejados. Mesmo no caso em que a avaliação psicológica demonstra que o candidato não está apto ao cargo, ela oferece subsídios para o conhecimento mais profundo do profissional para outras oportunidades que o escritório possa vir a abrir, imediatamente, ou em um futuro próximo. Assim, a

avaliação psicológica permite o mapeamento das competências dos entrevistados, gerando um banco de currículos alinhado com as necessidades da vaga oferecida.

7) Adoção de Dois Monitores para o Corpo Jurídico

É uma imagem bastante difundida aquela dos escritórios de advocacia e tribunais tomados por pilhas e pilhas de papéis, documentos, pastas e cópias. A partir da modernização da recepção de documentos pela Justiça, via digital, a LAMACHIA ADVOGADOS criou o projeto “Papel Nunca Mais”, como forma de conscientizar seu corpo jurídico e colaboradores a utilizar papel nos processos internos apenas nos casos de extrema necessidade, considerando principalmente o positivo impacto ambiental e sustentável do projeto.

Apesar disso, a leitura de atas, processos e memorandos para a elaboração de peças jurídicas ainda demandava a impressão massiva de documentos. Iniciando-se em 2017, e concluindo em 2018, e com a ideia advinda das próprias equipes jurídicas, foram instalados dois monitores na estação de trabalho de todos os advogados do escritório, os quais podem, além da leitura, valerem-se dos recursos tecnológicos das ferramentas de busca por palavras ou termos dentro de um documento de texto sem precisarem trocar constantemente de tela em seus computadores. Além disso, os dois monitores ainda permitem que o advogado acesse seus e-mails e o sistema de controle dos processos simultaneamente, permitindo mais agilidade e mais conforto visual ao profissional.

Estações de trabalho com dois monitores



8) Manual de Integração de Novos Colaboradores

Além de um processo estruturado de recepção aos novos profissionais, foi criado o Manual de Integração. Esse manual consiste na apresentação da história da LAMACHIA ADVOGADOS, divulgação da visão, missão e valores da empresa, áreas de atuação, competências profissionais valorizadas, normas de conduta e orientações para a produção de peças jurídicas.

Outras informações como a política de utilização da copa, períodos de descanso, dias de pagamento, *dress code*, entre outros, também são contemplados pelo Manual de Integração. Esse documento é parte integrante do chamado “kit de integração”, composto também por pasta, agenda e livro de capa dura que contém informações da história do escritório.

Uma parte de destaque desse manual é a que trata das competências profissionais mais valorizadas, no escritório, com descrições detalhadas sobre o que

o escritório entende como qualidade nos relacionamentos interpessoais, pontualidade e assiduidade, autorresponsabilidade, iniciativa estratégica, eficiência e objetividade.

Cada novo colaborador já chega ao escritório com seu local e estação de trabalho preparado para utilização, resultado da evolução das políticas internas de RH. Atualmente, o departamento de RH é notificado pela direção com a antecedência de no mínimo 48 horas sobre a entrada de um novo profissional, tempo necessário para a preparação da recepção, local de trabalho, de máquinas, material, criação de conta de e-mail, etc.

Página inicial do Manual de Integração



MANUAL DE INTEGRAÇÃO

PALAVRA DOS SÓCIOS:

Prezado(a) Advogado(a),

Ao ingressar na Lamachia Advogados Associados, você passa a fazer parte de mais de 100 anos de tradição na área jurídica, desenvolvida com trabalho de alta qualidade, realizado de forma artesanal e com a observância incondicional da ética, princípios preservados ao longo de nossa existência.

Com o passar dos anos, o escritório acompanhou a modernização do mundo e das relações jurídicas, sempre se mantendo atualizado e, fundamentalmente, buscando a aplicação de técnicas de gestão para que, aliado aos princípios da ética e do trabalho de excelência, pudesse atender continuamente a expectativa dos clientes, cada vez mais exigentes.

Nunca descuidamos daqueles que ajudaram e ajudam a construir essa história secular e sua participação ativa é fundamental para que possamos seguir com o desenvolvimento do escritório e com nosso atendimento diferenciado.

Para contribuir com o seu trabalho, sistematizamos em um único documento as nossas principais regras, padrões de conduta e de qualidade, bem como informações que auxiliam a todos que trabalham em nosso escritório.

9) Manual dos Processos Administrativos

O impacto que o olhar sobre a gestão de pessoas teve sobre a LAMACHIA ADVOGADOS teve como efeito colateral aprimorar seus próprios recursos e práticas administrativas. Se outrora era o padrão de comportamento reativo às demandas que pautava a resolução de questões administrativas, a geração de um manual de gestão administrativa não apenas descreveu e padronizou processos, mas também desenvolveu a pró-atividade como comportamento basilar no setor administrativo.

Iniciado em 2016, e sofrendo constantes atualizações, foi em 2018 que seu modelo definitivo foi lançado, tendo como a principal alteração a divisão do setor administrativo da LAMACHIA ADVOGADOS em 5 subsistemas: recepção, apoio administrativo, RH, financeiro e copa. Essa subdivisão permitiu focar nas questões administrativas com mais precisão, distribuindo a responsabilidade específica dos subsistemas a cada um dos componentes da equipe administrativa sem que se perdesse o senso de colaboração e organicidade do time. Ao contrário: permitiu delinear mais claramente as funções de cada profissional atuante no Setor Administrativo e, com isso, gerar maior senso de autonomia e autorresponsabilidade.

Assumindo sua função de orientação do *Back Office*, o Manual permite a todos da LAMACHIA ADVOGADOS conhecer os processos administrativos, cuja finalidade é oferecer as melhores condições para que nosso corpo jurídico ocupe-se apenas com a sua missão de advogar, e assim, obter os melhores resultados aos nossos clientes externos.

Página inicial do Manual de Gestão Administrativa

LAMACHIA A D V O G A D O S
A S S O C I A D O S**MANUAL DE GESTÃO**
ADMINISTRATIVA

O presente manual trás um resumo de algumas normas e rotinas que devem ser seguidas para o bom desempenho das tarefas necessárias para o cumprimento das normas propostas pelo Lamachia Advogados Associados, no que tange o setor administrativo.

Contamos com o comprometimento e colaboração de todos.

O setor administrativo do Lamachia Advogados é composto por cinco atribuições (núcleos):

1) Recepção

2) Apoio administrativo

3) RH

4) Financeiro

5) Copa

Todos os núcleos são, em parte, compartilhados pelos membros da equipe administrativa, tendo um responsável para cada atribuição.

Em virtude da interdependência das funções, e com a finalidade principal de cumprir seus objetivos da melhor forma, o compartilhamento das atividades possibilita a substituição e cobertura de qualquer membro nos momentos em que alguém não esteja presente, mantendo o setor administrativo sempre em ação.

10) Manual de Procedimentos Jurídicos

O mesmo olhar que concebeu o Manual de Processos Administrativos também concebeu o Manual de Procedimentos Jurídicos. Um material que contém todas as informações que os advogados recém-chegados ao escritório precisam saber para darem início as suas atividades o mais rápido possível, com segurança, senso de pertencimento e padronização.

Constam no manual de procedimentos jurídicos o descritivo dos processos de agendamento de prazos, agendamento de audiências e julgamentos, cadastro

consultivo, utilização do sistema informatizado, procedimentos para a solicitação de diligências, modelos de peças jurídicas e informações sobre padrões de arquivamento de documentos físicos e digitais.

O Manual vai passando por atualizações e aperfeiçoamentos constantes, e vem permitindo, ao longo do tempo, inserir mais rapidamente os profissionais dos setores jurídicos em suas atividades. Mesmo com o apoio constante das coordenações, os profissionais encontram no manual, resoluções rápidas de questionamentos que poderiam atrasar seu trabalho e gerar ansiedade ou sentimentos não desejados, além de garantir a padronização de procedimentos e a qualidade do trabalho, visando a excelência.

Página com orientações do Manual de Procedimentos Jurídicos



-AGENDAMENTO DE PRAZO DA PEÇA - Prazo para que o advogado confeccione a peça é de D -2 (dois dias antes do prazo fatal) - Este prazo é agendado para os Advogados.

-AGENDAMENTO DE PRAZO DE PROTOCOLO - Prazo para que a peça esteja protocolada e o protocolo anexado no sistema é de D-1 (um dia antes do prazo fatal) - Este prazo é agendado para o Advogado Focal, sendo copiado no agendamento o advogado, entretanto o "concluir geral" deverá ser ultimado pelo Advogado Focal.

Observações:
 -Tratando-se o prazo de Recurso, além dos prazos acima descritos, serão agendados mais dois prazos:
 *um de 30 dias para que o Advogado confeccione os Memoriais.
 *um de 31 dias para que o Advogado Focal verifique se os memoriais já estão anexados ao sistema e faça a conferência dos mesmos.
 - Findando-se o prazo de 30 dias para memoriais o advogado irá agendar prazo de 10 dias (partindo do cumprimento do prazo de 30 dias), renováveis por mais 10 dias até que o processo esteja com o relator.
 * prazo de 60 dias para que o Advogado realize as seguintes verificações:
 - Verifique a necessidade de agendar reunião com o Desembargador ou Assessor;
 - Marque eventual reunião, mesmo antes do processo ser pautado, visando a interferência direta no julgamento do recurso;
 - Após a reunião com o Desembargador ou Assessor será cadastrado no sistema breve relato da reunião e com quem a mesma foi realizada;
 - Com todas as verificações realizadas será atendido o prazo com o "Concluir Geral".

 Quando tratar-se de audiência - Fluxo ingressa no procedimento específico das audiências

 **Nível Operacional - Jurídico 1**

 Prazo do protocolo - ((D - 1))

DESCRIÇÃO
 Este é o prazo para que a peça protocolada esteja anexada no sistema, qual seja, um dia antes do prazo fatal.

 Advogado Focal faz a conferência se o prazo foi cumprido e o protocolo anexado

DESCRIÇÃO
 Responsáveis: Advogado Focal

Página 6 de 73

www.lamachia.adv.br

Rua Cel. Genuíno 421 - 3º andar - Centro - Porto Alegre/RS - Cep: 90010-000 - (51) 3211-2914

11) Plano de Carreira

Tendo sua construção iniciada em 2017, foi criado o Plano de Carreira da LAMACHIA ADVOGADOS, tanto para o corpo jurídico, quanto para o setor administrativo. O Plano de carreira é oriundo da gestão por resultados obtidos pelos méritos profissionais de cada pessoa que atua no escritório, sendo o propagador de uma ideia cultural que somos uma sociedade de advogados onde o crescimento e a ascensão profissional são realidades palpáveis.

Com os intuitos primordiais de alcançar o máximo em comprometimento e da retenção de talentos, percebeu-se que competências e méritos diferentes mereciam retribuições diferentes. Assim, os profissionais da LAMACHIA ADVOGADOS sabem, de antemão, quais são os critérios para chegarem ao próximo nível de sua carreira dentro do escritório a partir da divulgação do plano de carreira.

Os níveis do Plano de carreira são os seguintes:

Quadro Jurídico: Advogado Master I, II, Advogado Sênior I, IA, II, IIA, Advogado Pleno I, IA, II, IIA, Advogado I, II, III, IV, Assistente Jurídico I, II e Estagiário I, II, III.

Quadro Administrativo: Analista Administrativo, Assistente Administrativo, Analista de Controladoria, Assistente de Controladoria, Auxiliar de Controladoria, Financeiro, Secretária, Recepção e Serviços Gerais.

No plano, são explanadas as descrições das atividades que o profissional deve ser capaz de realizar para chegar ao próximo nível, bem como requisitos como tempo de atividade na função, perfil comportamental, competências, domínio de ferramentas de informática e grau de instrução. Além disso, constam também habilidades e atividades extras, como domínio de línguas estrangeiras, elaboração de artigos e palestras.

A Avaliação semestral dos profissionais (item 2) é o momento-chave do *feedback* que situará o profissional na linha de sua carreira no escritório, podendo ocorrer, nesse momento, a ascensão ao nível superior do plano. Entre nossos sócios atuais, encontram-se a Dra. Márcia, que iniciou suas atividades em 2013 como advogada da equipe trabalhista, e alcançou a posição de sócia, e também o Dr. Rodrigo, que iniciou em 1994 como estagiário do escritório, e escalou todas as etapas do plano de carreira, provando que, na LAMACHIA ADVOGADOS, todos podem chegar a ser sócios.

12) Evento “Pratas da Casa”

Quando um profissional completa um determinado tempo de casa, contado em anos múltiplos de 5, o escritório festeja a data com o evento “Pratas da Casa”. Trata-se de um momento de confraternização e reconhecimento ao profissional que vem caminhando junto com a LAMACHIA ADVOGADOS.

Nessa festividade, é feita uma apresentação visual que relembra a trajetória do advogado no escritório, juntamente com um breve discurso de agradecimento de todos os sócios, materializada por uma placa e um presente. O profissional pode convidar um familiar para participar da celebração, que se encerra com um coquetel, com a participação de todos os colegas.

O próximo passo dessa prática será estendê-la a todos os colaboradores do escritório, inclusive os dos setores administrativos, o que ocorrerá já em 2019.

Evento “Pratas da Casa”, em março de 2018, homenagem à Dra. Mariana, pelos 5 anos de escritório

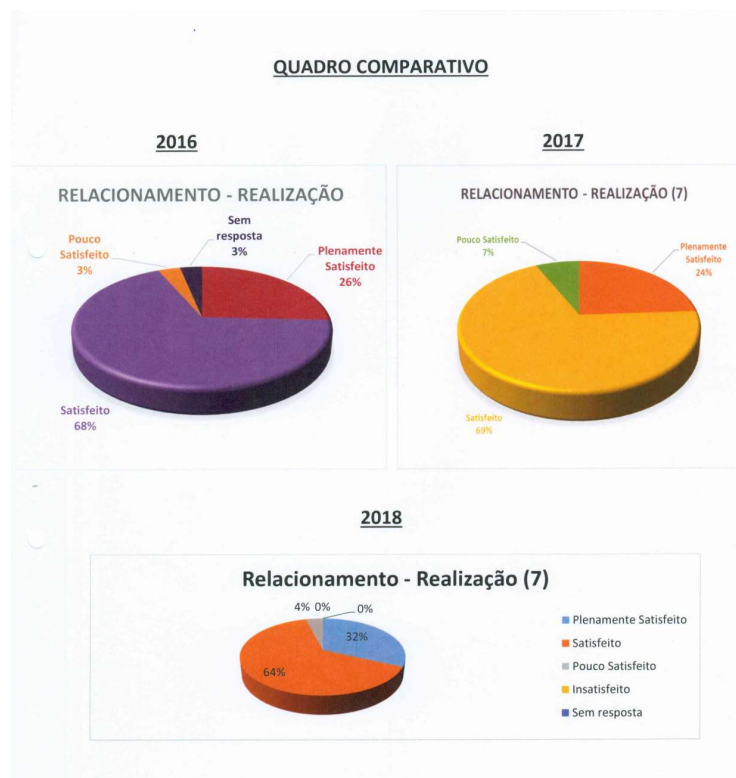


RESULTADOS

De todas as práticas anteriormente mencionadas, pode servir como um termômetro de eficácia objetivamente a nossa pesquisa de clima organizacional. Um dos resultados mais comemorados foi a que toca a questão da sensação de realização profissional dos integrantes da LAMACHIA ADVOGADOS. Foi perguntado o seguinte:

“7 – em termos de realização profissional, com o trabalho que executa, como você se sente?”

O ciclo de 2018 apresentou crescimento de 24% para 32%, além da diminuição no “pouco satisfeito”.



Com relação às taxas de *turnover*, o índice passou de 63,33% em 2017 para 53,84% em 2018, com um percentual de 50% de queda no número de saídas de advogados e colaboradores na relação entre esses dois anos (24 em 2017 e 12 em 2018). Em comparação com a taxa global do mercado de trabalho brasileiro, atualizado até 2015 pelo DIEESE, que reporta taxa média de *turnover* em 54,8%, não só ficamos abaixo do índice médio de rotatividade como também vamos abrindo caminho para que esse número diminua cada vez mais.

Outra iniciativa de destaque foi o oferecimento de *Coaching* às coordenações. Nas palavras da Dra. Lúcia do Couto e Silva, coordenadora do núcleo de direito administrativo, “O *Coaching* otimiza nossas relações principalmente no campo da comunicação com as equipes, e das equipes com as coordenações”. Já a Dra. Mariana Galvan Denardi, coordenadora do núcleo de direito civil, destaca que “com a colaboração do *Coaching*, desenvolvemos várias habilidades como líder e ainda estamos em processo de contínuo crescimento. Identificamos e desenvolvemos métodos para organização e trabalho da equipe, os quais são aplicados com sucesso desde então, tornando-a mais produtiva/organizada. Atualmente, estamos focando no desenvolvimento pessoal de cada advogado da equipe, atentando para as habilidades de cada um.”

Para a Dra. Luciane Brito, coordenadora do núcleo de direito tributário e empresarial, “o *Coaching* é uma ferramenta para o meu autoconhecimento, por meio da qual tive a oportunidade de potencializar os meus pontos fortes, desenvolver habilidades e identificar *gaps*, a fim de entregar o melhor resultado aos clientes do Escritório. O processo de *coaching* foi fundamental para o meu crescimento dentro do Escritório. Durante esses anos de rico aprendizado o *Coaching* foi um instrumento de apoio para que eu pudesse me conscientizar de que o líder deve pensar no todo de forma estratégica e, quando necessário, saber delegar funções. A tarefa não é fácil. Por isso, o acompanhamento constante e a mentoria foram elementos importantes nesse trabalho. Agradeço imensamente aos sócios do Lamachia Advogados pela confiança no meu trabalho e por me proporcionarem esse importante recurso para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.”

Por fim, um grande resultado foi obtido com a sistematização de um calendário anual para início e término das práticas, de modo que, sócios, coordenadores e colaboradores já possam, de antemão, se organizarem para as reuniões de conselho de sócios, reuniões de coordenação, pesquisas de clima organização e devolutivas de *feedback*.

CONCLUSÃO

A LAMACHIA ADVOGADOS vem construindo sua história ao longo dos anos apoiada na tradição jurídica que foi passando de geração em geração. Uma instituição centenária e referencial, e que procurou olhar para si e seus processos de gestão em nome da modernidade e da continuidade do negócio, com solidez e de forma sustentável.

O movimento de implantação de gestão de processos, iniciado em 2015, foi amadurecendo e se consolidando, tendo em seu centro a ideia primordial de que toda e qualquer mudança seria, primeiramente, realizada por pessoas, para pessoas. Assim, o centro de todo o movimento não poderia deixar de ser o Ser Humano.

Fortes investimentos em consultorias especializadas, contratação de profissionais com experiência em gestão, e expressivas horas de trabalho estratégico dos sócios e das lideranças culminaram com a apresentação do presente case, “TRADIÇÃO E INOVAÇÃO: CONSOLIDANDO RESULTADOS POR MEIO DA

GESTÃO DE PESSOAS”. Nessa apresentação, foram apontados e explanados os treze principais pontos de sustentação do programa de gestão que nosso escritório vem adotando nos últimos anos.

Os resultados desses programas podem ser avaliados a partir dos indicadores de plena satisfação que nossas pesquisas de clima organizacional vem alcançando, bem como da diminuição das taxas de *turnover*, entre outros.

O caminho da gestão de processos e de pessoas já é parte da cultura de nosso escritório, não como um fim, mas como um norte para onde nossa visão se manterá constantemente, para que esse caminho nos leve na direção dos próximos 100 anos.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CUNHA, Luísa Margarida Antunes. *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na Medição de Atitudes*. Dissertação. Universidade de Lisboa, 2007.

Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego/. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - São Paulo, SP: DIEESE, 2017. Disponível em
< <https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.pdf> > Acessado em 01/03/2019

Revista HSM Management Ed. Nº 130. Outubro/2019 *O momentum do Coaching*, págs. 41-57

AUTORES

Dr. CLÁUDIO LAMACHIA sócio, especializado em Direito Empresarial, Direito Imobiliário, Societário, Contratos, Bancário e Financiamentos e Direito Administrativo. Ex-presidente da OAB/RS 2010/2012. Ex-Presidente Nacional da OAB 2016/2018.

Dr. LEONARDO LAMACHIA sócio, especializado em Direito Empresarial com ênfase em Direito Tributário, Cível, Administrativo, Agronegócio, Cooperativas, Terceiro Setor, Arbitragem. Conselheiro titular da OAB/RS.

Dr. RODRIGO DORNELLES, sócio, especialista em Direito Empresarial, Contencioso Cível, Empresarial, Societário, Responsabilidade Civil, Direito da Informática, Recuperação de Empresas e Falências. Membro efetivo do Instituto dos Advogados do RS.

Dra. MÁRCIA HELENA SOMENSI, sócia, especialista em Direito do Trabalho e Processual do Trabalho. Diretora da Associação dos Advogados Trabalhistas de Empresas no Rio Grande do Sul – SATERGS.