ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO
CATEGORIA: ENANGRAD JUNIOR

MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA DE PEQUENO PORTE

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo mapear os processos administrativos de um escritório de advocacia de pequeno porte localizado em uma cidade no noroeste de Minas Gerais, buscando identificar gargalos operacionais, fragilidades estruturais e oportunidades de melhoria à luz da gestão por processos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, aplicada e descritiva, conduzida por meio de estudo de caso, utilizando entrevista semiestruturada, observação participante e análise documental como técnicas de coleta de dados. Os resultados evidenciaram a predominância de práticas administrativas informais, ausência de padronização das rotinas, inexistência de indicadores de desempenho, e forte dependência de controles manuais e conhecimento tácito. Também foram identificados gargalos relacionados ao controle de prazos, comunicação interna, organização documental e integração de informações. O estudo demonstrou que a adoção de práticas de gestão por processos pode contribuir para maior controle administrativo, redução de retrabalho e fortalecimento da eficiência operacional em organizações jurídicas de pequeno porte. Conclui-se que o mapeamento de processos constitui ferramenta estratégica para a profissionalização da gestão administrativa em escritórios de advocacia.

Palavras chave: Gestão por processos; Escritório de advocacia; Eficiência operacional; Padronização; Gargalos.

MAPPING AND ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN A SMALL LAW FIRM

ABSTRACT

This study aimed to map the administrative processes of a small law firm located in a city in northwestern Minas Gerais, seeking to identify operational bottlenecks, structural weaknesses, and opportunities for improvement from the perspective of business process management. It is a qualitative, applied, and descriptive research conducted through a case study, using semi-structured interviews, participant observation, and document analysis as data collection techniques. The results revealed the predominance of informal administrative practices, lack of process standardization, absence of performance indicators, and strong dependence on manual controls and tacit knowledge. Bottlenecks related to deadline control, internal communication, document organization, and information integration were also identified. The study demonstrated that the adoption of business process management practices can contribute to greater administrative control, reduction of rework, and strengthening of operational efficiency in small legal organizations. It is concluded that process mapping constitutes a strategic tool for the professionalization of administrative management in law firms.

Keywords: Business process management; Law firm; Operational efficiency; Standardization; Bottlenecks.

1 INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo de elevada competitividade e crescente exigência por qualidade na prestação de serviços, torna-se imprescindível que organizações de diferentes portes adotem práticas gerenciais voltadas à eficiência operacional, padronização e melhoria contínua. Entretanto, enquanto grandes organizações investem em sistemas integrados e metodologias formais de gestão, escritórios de pequeno porte ainda apresentam forte dependência de rotinas administrativas manuais, conhecimento tácito e processos não documentados. Conforme destaca Silva (2014), a ausência de mapeamento e formalização favorece a centralização do conhecimento em indivíduos, dificultando a padronização e comprometendo a continuidade das atividades.

Nos escritórios de advocacia de pequeno porte, essa realidade torna-se ainda mais sensível, pois atividades como controle de prazos processuais, atendimento ao cliente, organização documental e a tramitação interna impactam diretamente na qualidade dos serviços jurídicos. Contudo, muitos desses ambientes operam com fluxos informais, comunicação não estruturada, retrabalho frequente e ausência de indicadores de desempenho, o que favorece gargalos operacionais e atrasos no cumprimento de prazos administrativos e processuais (Lima, 2017; Freitas, 2016).

Nesse cenário, a gestão por processos apresenta-se como abordagem estratégica capaz de alinhar atividades operacionais aos objetivos organizacionais. Segundo Simões (2018) e Barbosa (2025), essa metodologia permite identificar, analisar, padronizar e monitorar processos organizacionais, promovendo maior eficiência e redução de desperdícios. O mapeamento de processos constitui ferramenta essencial para diagnosticar a situação atual da organização e identificar gargalos e oportunidades de melhoria (Negreiros, 2023).

Diante desse contexto, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: de que maneira o mapeamento e a análise de processos administrativos podem contribuir para a profissionalização da gestão e para a mitigação de riscos operacionais em um escritório de advocacia de pequeno porte?

Assim, o objetivo geral consistiu em mapear os principais processos administrativos de um escritório de advocacia localizado em Arinos – MG, visando identificar gargalos, fragilidades estruturais e oportunidades de melhoria organizacional. Como objetivos específicos, buscou-se: levantar e descrever os principais processos administrativos; identificar falhas e ineficiências operacionais; verificar a existência de padronização e formalização das rotinas e propor ações de melhoria compatíveis com a realidade do escritório.

A relevância do estudo fundamenta-se tanto em sua contribuição prática quanto científica. Sob a perspectiva prática, a pesquisa contribui para o aprimoramento da gestão administrativa de escritórios jurídicos de pequeno porte. Do ponto de vista acadêmico, amplia a discussão sobre gestão por processos em organizações jurídicas, segmento ainda pouco explorado em pesquisas empíricas regionais (Agostini, 2010; Lima, 2017; Freitas, 2016).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão por processos consolidou-se como abordagem voltada à melhoria do desempenho organizacional por meio da integração das atividades operacionais e da geração de valor ao cliente. Diferentemente do modelo funcional tradicional, marcado pela fragmentação das tarefas, a gestão por processos busca promover visão sistêmica das operações organizacionais. (Simões, 2018).

Freitas (2016), destaca que a gestão por processos desloca o foco das estruturas funcionais para a integração das atividades organizacionais, favorecendo

comunicação interna mais eficiente, alinhamento estratégico e melhoria contínua. Nessa mesma perspectiva, Castro (2013) define os processos organizacionais como conjunto articulado de atividades voltadas à geração de resultados e aprendizagem organizacional.

O conceito de processo está associado à sequência lógica de atividades destinadas à entrega de valor ao cliente (Vidal, 2023). Para Souza (2014), a gestão de processos contribui para redução de retrabalho, melhoria da qualidade e fortalecimento da eficiência operacional. Em organizações prestadoras de serviços, como escritórios de advocacia, a visão sistêmica dos fluxos de trabalho torna-se essencial para assegurar controle administrativo e melhor desempenho organizacional (Lima, 2017).

Nesse contexto, o mapeamento de processos constitui importante instrumento operacional da gestão por processos, permitindo representar atividades, identificar falhas e visualizar gargalos organizacionais (Freitas, 2016). Conforme Cunha (2012) e Queiroz (2020), o mapeamento favorece a identificação de etapas que não agregam valor e auxilia na reorganização das rotinas administrativas.

O fluxograma destaca-se como uma das principais ferramentas de representação visual dos processos, facilitando compreensão, comunicação e padronização das atividades organizacionais (Marques, 2019; Maturo; Carleto, 2020). Lima (2017) ressalta que o mapeamento proporciona base para redesign e melhoria contínua dos processos, enquanto Hörbe et al. (2015) defendem a participação dos executores na construção dos fluxos operacionais, assegurando fidelidade à realidade organizacional.

A padronização de processos constitui elemento essencial para o controle e melhoria das operações organizacionais. Segundo Gonçalves (2024) e Lima (2017), a definição de procedimentos uniformes reduz falhas, desperdícios e inconsistências operacionais. Em escritórios de advocacia, a padronização favorece cumprimento de prazos, racionalização das atividades e redução do retrabalho.

A formalização de processos, complementa a padronização ao promover registro estruturado das rotinas organizacionais por meio de manuais, instruções e descrições claras dos fluxos de trabalho. Barbosa (2025) afirma que a formalização reduz a dependência do conhecimento tácito e fortalece a governança interna. Entretanto, Lima (2017) alerta que organizações sem padrões definidos tendem a apresentar maior vulnerabilidade operacional e dificuldade de melhoria contínua.

No âmbito jurídico, embora a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) não estabeleça um modelo obrigatório de gestão administrativa para escritórios, o Código de Ética e Disciplina e os provimentos do Conselho Federal orientam práticas relacionadas à organização profissional, responsabilidade técnica e publicidade, reforçando a necessidade de controle, registro adequado das atividades e observância de padrões formais na condução dos serviços jurídicos. Essas diretrizes, ainda que voltadas ao exercício profissional, dialogam com os princípios de padronização e formalização ao incentivar organização interna, responsabilidade e conformidade normativa (Brasil, 2015).

Logo, padronização e formalização de processo configuram elementos complementares da gestão por processos, ao estabelecer bases organizadas, compreensíveis e revisáveis para execução das atividades, promovendo maior eficiência, qualidade e sustentabilidade organizacional (Barbosa, 2025; Lima, 2017; Gonçalves, 2024).

Outro aspecto relevante refere-se aos gargalos operacionais. Cavalcante, Fernandes Neto e Ferreira (2021) definem gargalos como pontos de retenção que

comprometem a fluidez do processo. Lopes et al. (2025) destacam que essas restrições surgem quando a demanda supera a capacidade de execução das atividades. Em escritórios de advocacia, os gargalos podem ocorrer em etapas como controle de prazos, organização documental e comunicação interna, gerando retrabalho e redução da eficiência organizacional (Negreiros, 2023).

A identificação desses gargalos pode ocorrer por meio de observação direta, entrevistas, análise documental e utilização de ferramentas como fluxogramas e indicadores de desempenho (Hörbe et al., 2015; Maturo; Carleto, 2020). Segundo Lago (2023), os indicadores de desempenho permitem transformar estratégias em dados mensuráveis, subsidiando decisões baseadas em evidências. Em organizações jurídicas, indicadores como cumprimento de prazos, tempo médio de resposta e índice de retrabalho contribuem para monitoramento da eficiência administrativa (Viveiros, 2023).

Assim, a gestão por processos apresenta-se como ferramenta estratégica para fortalecimento da eficiência operacional e profissionalização administrativa em escritórios de advocacia de pequeno porte.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso. A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a compreensão aprofundada dos fenômenos organizacionais investigados (Araújo; Gomes, 2005). A pesquisa é classificada como aplicada por buscar gerar contribuições práticas ao ambiente estudado, e descritiva por objetivar retratar de forma detalhada as práticas administrativas em vigor (Alves, 2024). O estudo de caso foi escolhido como estratégia metodológica por permitir análise intensiva e contextualizada de uma realidade específica, preservando a complexidade do objeto investigado (Oliveira Neto, 2022).

O ambiente da pesquisa é um escritório de advocacia de pequeno porte, localizado uma cidade no noroeste de Minas Gerais, cuja estrutura organizacional é composta pelo advogado responsável e por um assistente administrativo. O escritório atua principalmente nas áreas previdenciária, cível e penal, atendendo clientes da cidade e da região circunvizinha.

A amostra foi não probabilística por conveniência, definida em função da acessibilidade e do vínculo profissional do pesquisador com o ambiente estudado (Matos, 2018; Ortega, 2025). O participante principal da pesquisa é o advogado responsável pelo escritório, cuja posição estratégica e conhecimento detalhado dos procedimentos internos são fundamentais para a identificação e análise dos processos administrativos.

Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas: entrevista semiestruturada, realizada com o advogado responsável, permitindo explorar percepções, práticas e dificuldades relacionadas às rotinas administrativas (Silva Neto, 2024; Rodrigues, 2015); e observação participante, viabilizada pela atuação do pesquisador no escritório, possibilitando acompanhamento direto das atividades e registro das práticas operacionais (Giraudo, 2018). Complementarmente, realizou-se análise documental de relatórios, planilhas e petições utilizadas no cotidiano organizacional, conforme a relevância da documentação em estudos de caso (Costa, 2019).

Para o tratamento dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo por categorias temáticas, conforme orientam Salles (2024) e Santana (2018). Essa técnica permite a organização das informações coletadas em unidades de significado, favorecendo a interpretação crítica dos achados. No presente estudo, essas unidades

foram definidas a partir de categorias temáticas relacionadas à estrutura organizacional, divisão de responsabilidades, rotinas administrativas, nível de manualidade, comunicação interna, gargalos operacionais, ausência de padronização, controle informal, uso de indicadores de desempenho e expectativas de melhoria, possibilitando uma análise sistemática dos processos administrativos do escritório.

A análise ocorreu de forma concomitante à coleta de dados (Costa, 2019), envolvendo exame e reorganização das evidências empíricas (Rodrigues, 2015). Os resultados foram sistematizados por meio da elaboração de fluxogramas representativos dos processos administrativos mapeados, especialmente das rotinas relacionadas ao atendimento ao cliente, controle de prazos, organização documental e tramitação interna das demandas jurídicas. A construção desses fluxogramas baseou-se nas informações obtidas por meio da entrevista semiestruturada, da observação participante e da análise documental, possibilitando a visualização das etapas do processo, a identificação de gargalos e a proposição de melhorias compatíveis com a realidade organizacional, especialmente diante da ausência de documentação formal previamente estruturada no ambiente investigado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O escritório analisado caracteriza-se como uma organização de pequeno porte, com aproximadamente 15 anos de atuação e uma média de 85 a 100 processos ativos. Esse volume é considerado elevado para uma equipe composta por apenas duas pessoas, o que reforça a necessidade da adoção de práticas de gestão por processos. A elevada quantidade de processos ativos, associada à estrutura reduzida da equipe, contribui para a intensificação das rotinas administrativas manuais, especialmente no controle de prazos, na organização documental, no registro de informações e na comunicação com os clientes. Esse cenário aumenta o tempo médio de execução das atividades e contribui para o agravamento da ineficiência operacional. Essa sobrecarga operacional favorece o surgimento de gargalos, uma vez que diversas atividades dependem de anotações em agendas, planilhas e da memória dos responsáveis, aumentando o risco de atrasos, retrabalho e perda de informações. Nesse contexto, a ausência de procedimentos formalizados e de integração entre ferramentas administrativas potencializa a concentração de tarefas em poucos indivíduos, tornando o fluxo de trabalho mais suscetível a falhas e reduzindo a eficiência do processo administrativo.

A estrutura física do escritório está dividida em recepção, sala do advogado e sala de arquivos, organizadas de forma funcional para o atendimento cotidiano. Essa configuração enxuta favorece a comunicação direta e a agilidade na tomada de decisões, porém concentra responsabilidades em poucos indivíduos.

À luz da gestão por processos, essa configuração aproxima-se de um modelo funcional tradicional. Simões (2018) afirma que a gestão por processos busca superar estruturas fragmentadas e centralizadas, promovendo maior integração entre as atividades e foco na geração de valor. Freitas (2016) complementa que modelos funcionais podem obscurecer a visão ampla da operação, dificultando o alinhamento e a melhoria dos processos. Como implicação, a estrutura observada mantém certa estabilidade operacional, porém limita a institucionalização de práticas sistêmicas e amplia as vulnerabilidades organizacionais decorrentes da dependência de poucos atores.

Além disso, a dependência excessiva da comunicação verbal e do uso do WhatsApp como principal ferramenta de controle e repasse de informações pode

gerar falhas operacionais, perdas financeiras e comprometimento no cumprimento de prazos judiciais e administrativos do escritório.

A divisão das responsabilidades apresenta clareza prática, sendo o advogado responsável pelas atividades jurídicas e decisões estratégicas, enquanto o assistente realiza atendimento, organização documental, controle de prazos e o apoio administrativo. A priorização das tarefas é centralizada no advogado, especialmente com base na urgência processual e nas demandas dos clientes. Entretanto, a ausência de formalização das funções evidencia a predominância do conhecimento tácito. Barbosa (2025) destaca que a formalização assegura uniformidade e controle das atividades, enquanto Lima (2017) alerta que, sem padrões definidos, as tentativas de melhoria tornam-se frágeis. Sob a ótica da gestão por processos, essa configuração dificulta a delegação estruturada e limita a mensuração objetiva da eficiência organizacional.

As rotinas administrativas observadas são intensas, contínuas e majoritariamente manuais, envolvendo atendimento, agendamento, controle de prazos, organização documental, gestão financeira básica e comunicação com clientes. As atividades são executadas com base na prática cotidiana, sem procedimentos ou roteiros formalizados. Freitas (2016) observa que modelos funcionais excessivamente segmentados podem afastar a organização de seus objetivos estratégicos, enquanto Castro (2013) afirma que a gestão por processos envolve o desenho, a administração cotidiana e a evolução contínua das rotinas. A ausência de redesenho estruturado mantém o fluxo de trabalho sustentado por esforço individual, ampliando o retrabalho, comprometendo a eficiência operacional.

O escritório utiliza planilhas, agendas, sistemas dos tribunais (PJe e e-SAJ), WhatsApp e arquivos físicos e digitais, porém não há integração entre esses recursos, e o acúmulo de documentos físicos evidencia o crescimento sem planejamento proporcional da estrutura. Hammer (2013) destaca que a efetividade da gestão por processos depende do monitoramento contínuo e da integração das informações. Freitas (2016) ressalta que o mapeamento permite visualizar interdependências e identificar etapas que não agregam valor. A ausência de integração limita o controle sistêmico, dificulta a automação e mantém o funcionamento administrativo baseado em controles paralelos e na memória organizacional.

O fluxo de informações ocorre de forma informal e centralizada, utilizando atendimento presencial, documentos físicos, WhatsApp, telefone, e-mail e anotações em agendas e planilhas. Há forte dependência da comunicação verbal entre os ambientes. Gonçalves (2024) afirma que a padronização reduz falhas e desperdícios, enquanto Barbosa (2025) ressalta que a formalização promove previsibilidade e controle. A ausência de registros estruturados compromete a confiabilidade das informações, amplia os riscos de perda informacional, aumenta o retrabalho e reduz a segurança administrativa do processo.

Foram identificados gargalos relacionados ao excesso de tarefas manuais, ao elevado volume de mensagens, a documentos incompletos enviados pelos clientes, à dificuldade de acesso a arquivos antigos e à sobrecarga em horários de pico. O retrabalho decorre principalmente da ausência de registro formal e de falhas na comunicação interna. Cavalcante, Fernandes Neto e Ferreira (2021) definem gargalo como um ponto de retenção que compromete a fluidez do processo. Lopes et al. (2025) associam-no à discrepância entre a demanda e a capacidade de execução, enquanto Negreiros (2023) destaca que tais restrições geram desperdício e impactam diretamente a qualidade do atendimento. Assim, os gargalos identificados reduzem a

eficiência organizacional e comprometem a sustentabilidade do desempenho administrativo.

Não foram identificados manuais, fluxogramas ou procedimentos formalizados, apenas padrões informais construídos pela prática cotidiana. O controle depende da experiência individual e da memória organizacional. Barbosa (2025) define a formalização como um registro estruturado capaz de garantir uniformidade e governança interna, enquanto Lima (2017) afirma que, sem padrões definidos, qualquer melhoria tende a regredir ao descontrole. A ausência de padronização limita a institucionalização da gestão por processos e dificulta a evolução estruturada das rotinas administrativas.

Também não foram identificados indicadores formais de desempenho administrativo, sendo a avaliação baseada predominantemente na percepção do gestor e no cumprimento de prazos. Lago (2023) afirma que indicadores transformam estratégias em dados mensuráveis. Panosso (2014) destaca que não há gestão sem medição sistemática, enquanto Hammer (2013) reforça a necessidade de monitoramento contínuo dos processos. Sem métricas estruturadas, o escritório opera com controle subjetivo, limitando a tomada de decisão baseada em evidências.

Apesar das fragilidades observadas, verificou-se interesse na implementação do mapeamento de processos, na padronização das rotinas e na possível adoção de software jurídico. Santos (2024) e Rita Rizzi (2023) defendem que o aprimoramento contínuo depende da identificação sistemática de falhas organizacionais. Barbosa (2025) reforça que ações de melhoria devem estar integradas ao diagnóstico dos processos. Essa predisposição demonstra potencial de evolução para um modelo mais estruturado de gestão por processos, desde que as intervenções sejam sistematizadas e acompanhadas por mecanismos de controle e monitoramento.

Com base no diagnóstico realizado, foram sistematizadas sugestões de melhoria e indicadores de acompanhamento compatíveis com a realidade do escritório, conforme apresentado no Quadro 1. As propostas visam fortalecer a padronização, o controle administrativo e a mensuração da eficiência operacional, em consonância com os princípios da gestão por processos.

Quadro 1 – Propostas de melhoria e indicadores para gestão administrativa

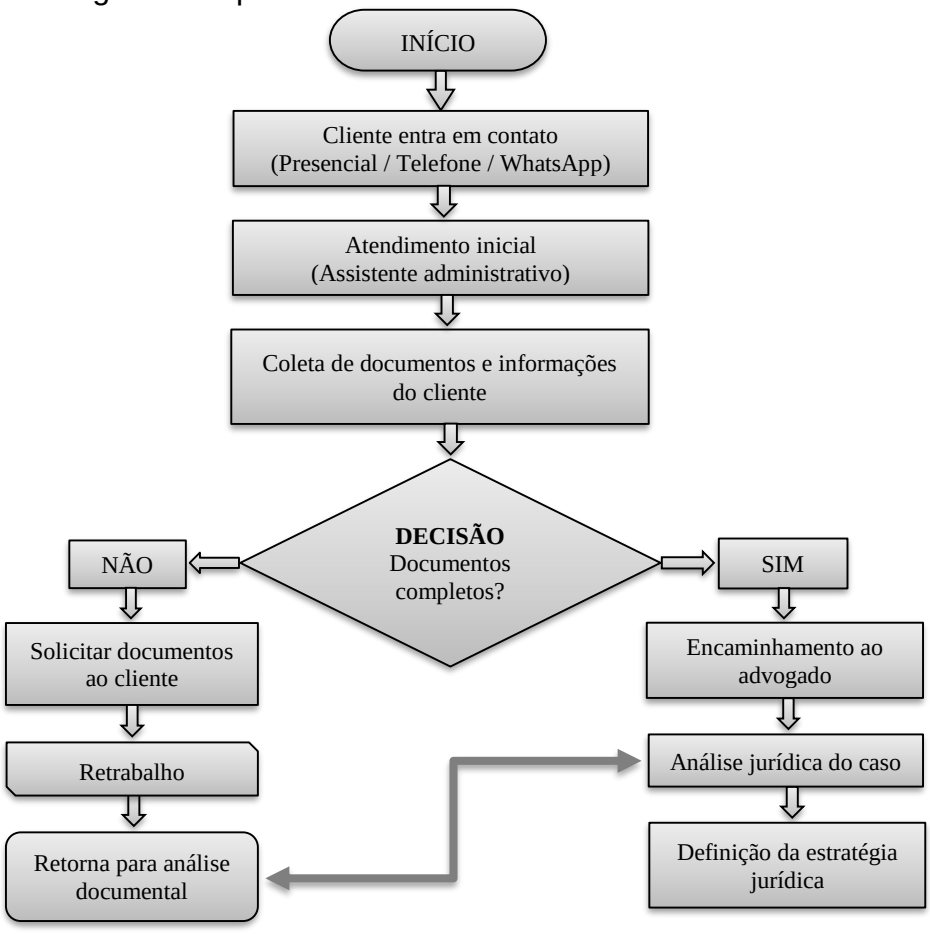
Problema identificado	**Ação de melhoria sugerida**	**Indicador de acompanhamento**	**Finalidade**
Controle manual de prazos	Padronização e automatização do controle de prazos processuais	Cumprimento de prazos processuais	Aumentar controle das atividades
Dependência de memória e anotações	Formalização dos procedimentos e registros administrativos	Organização documental	Reduzir o risco de perda de informações
Excesso de tarefas manuais	Mapeamento e automatização dos processos administrativos	Tempo médio de resposta ao cliente	Melhorar eficiência operacional

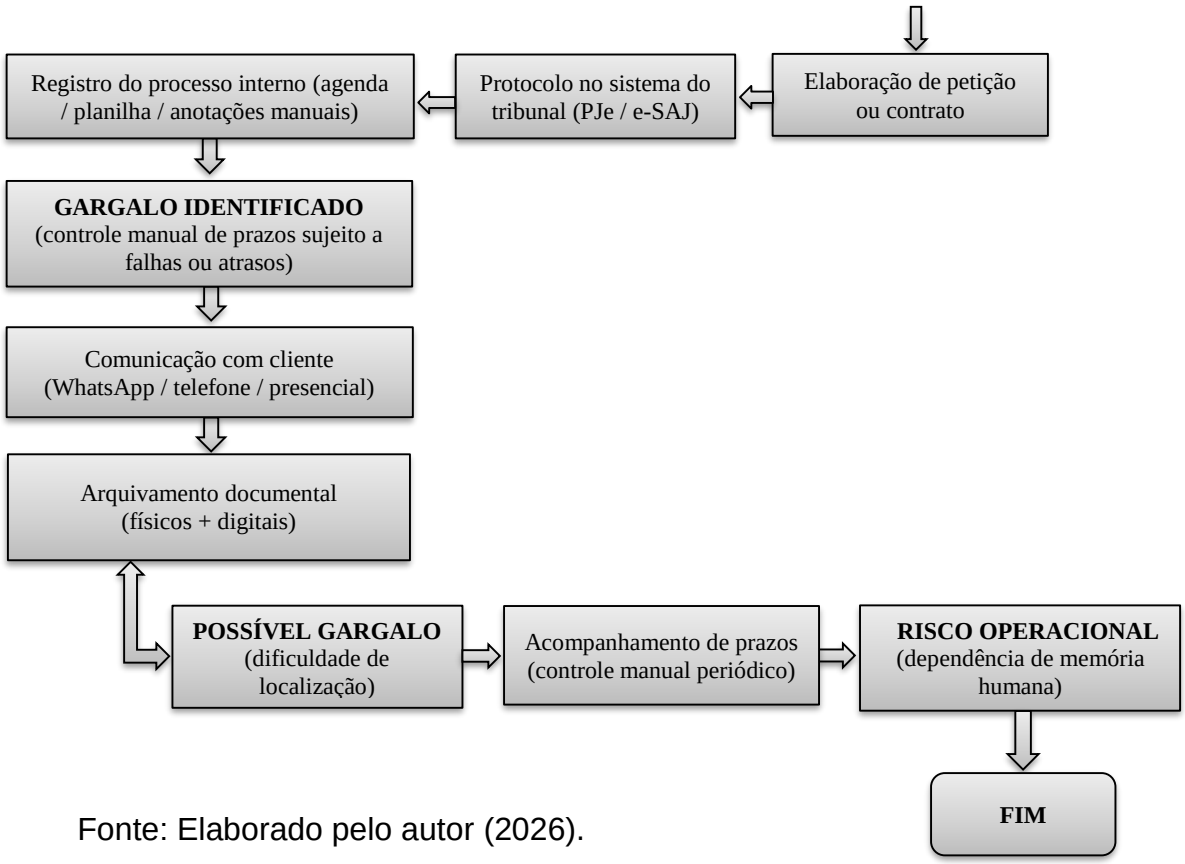
Falta de integração entre ferramentas	Integração dos processos por meio de software jurídico	Tempo de tramitação interna	Melhorar controle e o acompanhamento
Retrabalho e falhas de comunicação	Padronização da comunicação interna e definição de rotinas administrativas	Índice de retrabalho	Reduzir desperdício de tempo
Ausência de controle sistemático	Implantação de indicadores de desempenho administrativo	Acompanhamento da gestão administrativa	Permitir decisões baseadas em dados
Falta de padronização	Elaboração de fluxogramas e formalização de procedimentos	Regularidade das rotinas	Aumentar a previsibilidade organizacional
Gargalos administrativos	Organização e redistribuição do fluxo de trabalho	Eficiência das atividades	Reduzir sobrecarga operacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com base na observação participante e na entrevista realizada, foi elaborado o fluxograma representativo do processo administrativo atual do escritório (AS IS), evidenciando as etapas executadas na rotina operacional, bem como os principais gargalos, riscos e pontos de retrabalho identificados.

Figura 1 – Fluxograma do processo administrativo do escritório:





Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se a mapear e analisar os processos administrativos de um escritório de advocacia de pequeno porte localizado em uma cidade no noroeste de Minas Gerais, buscando identificar fragilidades operacionais, gargalos e oportunidades de melhoria à luz da gestão por processos. Ao final da pesquisa, confirma-se o alcance do objetivo proposto, uma vez que o mapeamento realizado permitiu a visualizar as rotinas operacionais do escritório e a identificar fatores que comprometem a eficiência administrativa. A partir da utilização de entrevista semiestruturada, observação participante e análise de conteúdo por categorias temáticas, foi possível compreender de forma aprofundada a dinâmica das rotinas administrativas e do fluxo operacional do ambiente estudado.

Os resultados evidenciaram que a gestão administrativa do escritório é marcada pela predominância de práticas informais, pelo elevado nível de manualidade e pela forte dependência do conhecimento tácito dos profissionais envolvidos. Embora a estrutura enxuta favoreça a agilidade na comunicação e na tomada de decisões, observou-se que grande parte das atividades é executada sem procedimentos formalizados ou registros estruturados, o que limita a institucionalização das práticas administrativas e dificulta o controle sistemático das rotinas operacionais.

Entre os principais achados da pesquisa, destacam-se os gargalos relacionados à centralização das atividades, ao elevado volume de tarefas administrativas, à ausência de integração entre as ferramentas utilizadas na rotina de trabalho e à inexistência de indicadores de desempenho. Essas condições favorecem o retrabalho, ampliam o risco de perda ou inconsistência de informações e reduzem a eficiência operacional do escritório. Além disso, verificou-se a inexistência de

manuais, fluxogramas ou procedimentos formalmente documentados antes da realização deste estudo, dificultava a identificação sistemática de falhas e melhoria.

Nesse sentido, o estudo reforça que a gestão por processos constitui importante instrumento relevante para a profissionalização da gestão administrativa em organizações de pequeno porte. Mesmo em estruturas organizacionais reduzidas, a adoção de práticas como mapeamento de processos, padronização de rotinas, formalização de procedimentos e utilização de indicadores de desempenho pode contribuir significativamente para o fortalecimento do controle administrativo, redução de falhas operacionais e melhoria contínua das atividades.

Do ponto de vista prático, a pesquisa oferece ao escritório analisado um diagnóstico estruturado de suas rotinas administrativas, além de sugerir ação de melhoria voltadas à padronização, organização documental, acompanhamento de prazos e utilização de indicadores administrativos. Essas medidas podem contribuir para a implementação gradual de práticas mais sistematizadas de gestão, favorecendo maior eficiência e sustentabilidade organizacional.

Sob a perspectiva científica, o estudo amplia a discussão sobre a aplicação da gestão por processos em organizações jurídicas de pequeno porte, especialmente em contextos regionais ainda pouco explorados em pesquisas empíricas. Ao evidenciar as características operacionais de uma estrutura administrativa enxuta, a pesquisa contribui para a literatura sobre gestão organizacional em serviços jurídicos.

Entretanto, o trabalho apresenta limitações relacionadas à realização de estudo de caso único, desenvolvido em um escritório composto apenas por um advogado e um assistente administrativo, o que restringe a generalização dos resultados para outras organizações. Além disso, a pesquisa teve caráter predominantemente diagnóstico, não acompanhando a implementação prática das melhorias propostas.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a análise para escritórios de advocacia de diferentes portes e regiões, bem como acompanhem a implementação efetiva das melhorias sugeridas, possibilitando avaliar os impactos da gestão por processos sobre a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados.

De forma geral, conclui-se que a gestão por processos representa ferramenta estratégica para o aprimoramento das rotinas administrativas em escritórios de advocacia, contribuindo para maior controle organizacional, redução de gargalos, melhoria da eficiência operacional e fortalecimento da capacidade de gestão, mesmo em ambientes caracterizados por estruturas reduzidas e elevada demanda de atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINI, Manuela Rösing. **Da Administração Legal ao Business Process Management**: O Mapeamento de Processos de Negócio em Escritórios de Advocacia. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2010. Disponível em: https://repositorio.ucs.br/handle/11338/532. Acesso em: 10 abr 2025.

ALVES, Maurício Galhardo. **Análise do Processo da Implementação de um Sistema de Gestão Integrado (ERP-Enterprise Resource Planning):** Estudo de Caso em uma Indústria de Equipamentos do Ramo do Agronegócio do Oeste Paulista. 2024. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/items/14f8187b-8923-44ee-8341-0f98db6cf064. Acesso em: 23 maio 2025.

ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração**: Uma visão holística do objeto em estudo. **Seminários em administração**. 2005. São Paulo – SP. Disponível em: https://www.academia.edu/download/83140105/152.pdf. Acesso em: 23 maio 2025.

BARBOSA, Gabrielly Kathleen Amurim Isaias. **Mapeamento de Processos**: Proposta de Padronização dos Principais Processos em um Setor do Ministério Público do Trabalho. 2025. Disponível em: https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/4240. Acesso em: 08 maio 2025.

BRASIL, Conselho Federal da Ordem dos Advogados do. **CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB**. 2015. Disponível em: https://www.oab.org.br/publicacoes/AbrirPDF?LivroId=0000004085. Acesso em: 02 mar. 2026.

CASTRO, Hélder Uzêda. **Fatores que Contribuem para o Desenvolvimento da Governança Tributária**: Um Estudo de Caso sobre a Estruturação da Administração Tributária da Petrobras. 2013. Disponível em: https://tede.unifacs.br/handle/tede/79. Acesso em: 07 jun. 2025.

CAVALCANTE, Danilo Gonçalves; NETO, André Pedro Fernandes; FERREIRA, Luciano. Um Modelo para Gestão de Itens Sobressalentes Reparáveis em um Almoxarifado de Manutenção. **Engenharia: Criação, Construção e Manutenção**, 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/download/94563009/210904744.pdf. Acesso em: 19 jul. 2025.

COSTA, Sérgio Celestino. **Uma análise da atuação da sociedade civil na elaboração do planejamento do governo municipal de Palmas-TO, no período de 2013 a 2019**. 2019. Disponível em: http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/2315. Acesso em: 24 maio 2025.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de Processos Organizacionais da UnB**: Caso Centro de Documentação da UnB–CEDOC. **Brasília: UnB**, 2012. Disponível em: https://core.ac.uk/download/pdf/196870935.pdf. 07 jun. 2025.

FREITAS, Elise Altenbernd de. **Diagnóstico de um Escritório de Advocacia**: Mapeando seus Principais Processos. Análise de resultados e sugestões de melhorias. 2016. Disponível em:

http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5630/Elise+Altenbernd+de+Freitas_.pdf?sequence=1. Acesso em: 07 jun. 2025.

GIRAUDO, Denise da Silva Moscardini. **Intraempreendedorismo no setor público**: uma realidade possível. 2018. Disponível em: http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/10860/Denise+da+Silva+Moscardini+Giraudo.pdf?sequence=1. Acesso em: 24 maio 2025.

GONÇALVES, João Paulo de Freitas. **Implementação de um projeto de estruturação de receitas e precificação dos temakis**. 2024. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/33857/1/TCC%20-%20Jo%C3%A3o%20Paulo%20de%20Freitas%20Gon%C3%A7alves%20Completo%20%281%29.pdf. Acesso em: 10 jun. 2025.

HAMMER, Michael. **O que é Gestão de Processos de Negócio**. 2013. Disponível em: https://konektacommerce.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/TEXT_SAMPLE_CONTENT/manual-de-bpm-53724-1.pdf. Acesso em: 08 jun. 2025.

HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves et al. Gestão por Processos: Uma proposta aplicável a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, p. 226-237, 2015.Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gilnei-Moura/publication/281234716_Gestao_por_Processos_Uma_Proposta_Aplicavel_a_uma_Pequena_Empresa_do_Ramo_de_Alimentacao/links/56a667a708ae2c689d39e9e9/Gestao-por-Processos-Uma-Proposta-Aplicavel-a-uma-Pequena-Empresa-do-Ramo-de-Alimentacao.pdf. Acesso em: 08 jun. 2025.

LAGO, João Pedro Oliveira. **O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica numa empresa metalomecânica**. 2023. Disponível em: https://search.proquest.com/openview/53dd4849fa718b6ffb2eb38ea9bbf2e7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y. Acesso em: 20 jul. 2025.

LIMA, Rodrigo Souza de. **Gestão de Processo**: Um caso sobre a padronização de processos e rotinas em um departamento de um escritório de advocacia. 2017. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11316. Acesso em: 10 abr. 2025.

LOPES, Ana Gessika Ribeiro et al. Gestão de processos para melhoria do desempenho da empresa X. **Revista Delos**, Curitiba, v. 18, n. 64, p. 1-27, 2025. Disponível em: https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4235. Acesso em: 20 jul. 2025.

MARQUES, Helen Marcia Ferreira. **Gestão em Processos Acadêmicos**: Estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior privada na cidade de São Luis – Maranhão - Brasil. 2019. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/entities/publication/3c58ffd8-40cc-46be-a7a7-00122f3d2d97. Acesso em: 08 jun. 2025.

MATOS, Ana Vitória Silva. **Competências socioemocionais**: o que os gestores da Universidade Estadual do Maranhão esperam de seus estagiários? 2018. Disponível em: https://repositorio.uema.br/handle/123456789/933. Acesso em: 23 maio 2025.

MATURO, Guilherme Ramalli; CARLETO, Nivaldo. **O Impacto da Qualidade da Informação no Processo Decisório em uma Empresa Metalúrgica**: Um estudo de caso utilizando o fluxograma e o diagrama de Pareto. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/884. Acesso em: 08 jun. 2025.

NEGREIROS, Gizelle Chaar. **Mapeamento de Processos em Ouvidorias Públicas de Instituições Federais de Ensino**: Um caminho para o aprimoramento da gestão da ouvidoria no campus manaus centro do IFAM. 2023. Disponível em: https://rima.ufrrj.br/jspui/handle/20.500.14407/18523. Acesso em: 20 jun. 2023.

OLIVEIRA NETO, João Martins de. **Governança Metropolitana:** Desafios e Perspetivas dos Atores da Sociedade Civil E do Estado nos Projetos de Governança Metropolitana do Brasil e Portugal. 2022. Disponível em: https://search.proquest.com/openview/cb4e375466396d996295c1258b55d13e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y. Acesso em: 23 maio 2025.

ORTEGA, Cristina. **Amostragem por conveniência**: O que é e como utilizar. 2025 Disponível em: https://www.questionpro.com/blog/pt-br/amostragem-por-conveniencia/. Acesso em: 23 maio 2025.

PANOSSO, Oderson. **Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho para Tomada de Decisão**: Estudo de caso com gestores de empresas produtoras de maçã do município de vacaria. 2014. Disponível em: https://repositorio.ucs.br/handle/11338/818. Acesso em: 20 jul. 2025.

QUEIROZ, Marcelo Fachini. **Proposta de Melhoria nas Matrizes de Desdobramento de Custos Logísticos**. 2020. Disponível em: https://www.uniara.com.br/arquivos/file/ppg/engenharia-producao/producao-intelectual/dissertacoes/2020/marcelo-fachini-queiroz.pdf. Acesso em: 08 jun. 2025.

RIZZI, Rita. **O que é: Aperfeiçoamento Contínuo**. 2023. Disponível em: https://www.psicologaritarizzi.com.br/glossario/o-que-e-aperfeicoamento-continuo/. Acesso em: 08 jun. 2025.

RODRIGUES, Camila. **A Participação dos Professores no Processo de Autoavaliação de uma Escola de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Campinas**. 2015. Disponível em: https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=458323. Acesso em: 24 maio 2025.

SALLES, LUDMILA REZENDE. **Análise da Percepção de Docentes em Relação ao Papel do Tutor Especialista Comparado ao não especialista, na Aprendizagem Baseada em Problemas, em Curso de Medicina**: Uma Abordagem Qualitativa. 2024. Disponível em: http://www.unifenas.br/PESQUISA/cursos/mestradoemensinoemsaude/dissertacoes/2022/Dissertacao%20final%20Ludmila%20Rezende%20Salles%202024.pdf. Acesso em: 24 maio 2025.

SANTANA, Jailton Paulo de Jesus. **Uma proposta de abordagem gestual no ensino de piano no curso de licenciatura em música da Universidade Estadual de Londrina**: um estudo de caso. 2018. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/180929. Acesso em: 24 maio 2025.

SANTOS, Gabriel Candido dos. **Abordagem ágil BPMN design sprint para melhoria da qualidade de processos organizacionais**: aplicação na gestão de pagamentos de fornecedores. 2024. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/34073. Acesso em: 08 jun. 2025.

SILVA, Felipe Ferreira Bem. **Redesenho da Estrutura Organizacional na Perspectiva do Mapeamento de Processos**: Análise e proposição para a área de comunicação do instituto federal de santa catarina (IFSC). 2014. Disponível em: https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00006f/00006f03.pdf. Acesso em: 08 maio 2025.

SILVA NETO, Antonio Carvalho. **Arranjos de implementação, capacidades estatais e inovação**: Uma perspectiva de cooperação para o desenvolvimento local. 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8476. Acesso em: 24 maio 2025.

SIMÕES, Kleibson José da Silva. **Projeto de Implantação do Modelo de Governança Corporativa**: Um estudo de caso voltado para um escritório de advocacia. 2018. Disponível em: https://search.proquest.com/openview/86cddf504a8db4a3b2d917ea3dbe5632/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y. Acesso em: 07 jun. 2025.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 2014. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/139426. Acesso em: 07 jun. 2025.

SOUZA, Dayse da Mata Oliveira. **Sistemas de medição de desempenho para projetos de PD&I no Setor de Petróleo e Gás Natural**. 2014. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/13031. Acesso em: 20 jul. 2025.

VIDAL, Thaís Deyse Sousa. **Gestão de Processos**: Excelência no trabalho vivo para morrer em paz. 2023. Disponível em: http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/28876. Acesso em: 07 jun. 2025.

VIVEIROS, António Carlos. **O balanced scorecard e a gestão de pessoas**: Aplicação prática a um escritório de advocacia. 2023. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/entities/publication/40a21c55-7564-4a33-8e5f-acd7be759c95. Acesso em: 23 maio 2025.