

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Janaina Batista Fonseca

**CRITÉRIOS DA QUALIDADE DO SERVIÇO EM ESCRITÓRIOS DE
ADVOCACIA: O FOCO NAS EXPECTATIVAS DO CLIENTE**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

Janaina Batista Fonseca

**CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO SERVIÇO EM ESCRITÓRIOS DE
ADVOCACIA: O FOCO NAS EXPECTATIVAS DO CLIENTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. ZULEICA MARIA PATRÍCIO, Dra.

Florianópolis

2004

Janaina Batista Fonseca

CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO SERVIÇO EM ESCRITÓRIOS DE
ADVOCACIA: O FOCO NAS EXPECTATIVAS DO CLIENTE

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de novembro de 2004

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Profª Dra. Zuleica Maria Patrício
Orientadora

Profª Dra. Olga Regina Cardoso
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Paulo Roney Ávila Fagúndez
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao maior incentivador, aquele que sempre esteve presente, em todas as etapas desta conquista, pelo carinho, pelo cuidado, pela paciência e eterna disposição, ao meu grande amor, meu marido,
Guilherme de Souza Fonseca.

Agradecimentos

À grande amiga Zuleica, por ter acreditado neste sonho e lutado comigo, para que ele se tornasse realidade.

Aos meus pais, pelo esforço despendido ao longo de toda a minha vida, para que eu pudesse alcançar esta conquista.

À minha família e à família Fonseca, da qual hoje faço parte, pelo incentivo, pelo carinho, por estarem presentes, torcendo por esta conquista.

Aos amigos do Núcleo de Estudos Participantes do Processo de Viver e Ser Saudável TRANSCRIAR, pelo apoio, pelas idéias, pelo cuidado durante toda esta jornada.

Em especial, ao grande amigo e colaborador, Adolfo Kuhn Pfeifer, pelas sugestões, pela atenção, pela dedicação e pelo encorajamento.

Ao Dr. Ivo Borchardt, à Dra. Ana Claudia Noronha Rieke e a toda equipe do escritório de advocacia onde exerço minha profissão, que, além de darem apoio e incentivo, durante toda esta jornada, proporcionaram o suporte essencial para que eu pudesse me dedicar a este trabalho.

Aos escritórios de advocacia que aceitaram participar deste estudo, pela coragem que demonstraram, deixando-se conhecer em suas maiores fragilidades, despindo-se de preconceitos e demonstrando a preocupação e a dedicação em aprender juntamente com seus clientes, na busca da excelência em seus serviços.

Aos sujeitos que participaram da pesquisa, pela forma atenciosa com que me acolheram, pelo cuidado demonstrado com a pesquisa, pelas demonstrações de incentivo e carinho.

Aos meus grandes amigos, que estiveram presentes nesta caminhada, por estarem ao meu lado incondicionalmente. Em especial, a grande amiga Maria Isabel.

“(...) o advogado é um homem à procura da verdade, inclusive a verdade das almas, sobretudo quando delas recolhe, tão comumente, os mais íntimos segredos. Ninguém, talvez, afora o sacerdote, conhece melhor que o advogado a vida humana sob os mais variados aspectos, os mais dramáticos, os mais dolorosos, os mais viciosos, por vezes, mas também, freqüentemente, os melhores”.

Papa Paulo VI

RESUMO

FONSECA, Janaina Batista. **Crêterios de qualidade do serviço em escritórios de advocacia: o foco nas expectativas do cliente**. 2004. 127f. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o) – Programa de Pós-Gradua o em Engenharia de Produ o, UFSC, Florianópolis.

Verifica-se, diante da evolu o na presta o de serviços, da crescente concorrência, das necessidades e exigências do ser humano, e da busca do profissional advogado por um espaço junto ao mercado de trabalho, que o exercício da advocacia, na atualidade, está diante de um grande desafio: a qualidade no atendimento ao cliente, voltada ao atendimento de suas expectativas. Levando-se em considera o que esta conquista representa um dos principais motivos ensejadores do sucesso profissional, faz-se necessária a identifica o de um conceito de qualidade criado a partir das necessidades do cliente em rela o   presta o do serviço do advogado. E na busca pela identifica o destas necessidades e expectativas do cliente em escritórios de advocacia, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, no período compreendido entre 2002 e 2004, tendo por objetivo propor um conjunto de cr terios de qualidade na presta o de serviços em escritórios de advocacia. Os dados foram colhidos através de entrevistas junto   clientes de escritórios de advocacia localizados na cidade de Florianópolis. A análise dos dados empíricos colhidos foram integrados ao marco teórico. Este trabalho culminou com a identifica o de um conjunto de doze cr terios de qualidade do serviço em escritórios de advocacia, com foco nas expectativas do cliente.

Palavras-chave: Escritórios de Advocacia; Qualidade; Expectativas do Cliente

ABSTRACT

FONSECA, Janaina Batista. **Crêterios de qualidade do serviço em escritórios de advocacia: o foco nas expectativas do cliente**. 2004. 127f. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o) – Programa de Pós-Gradua o em Engenharia de Produ o, UFSC, Florianópolis.

Facing the customer services evolution, the increasing competition, the needs and requirements of the human being and the search for a space in the workplace by the professional lawyer, it is observed that the practice of law presently has a major challenge: the quality of customer services focused in the meeting of its expectations. Considering that this achievement represents one of the main reasons of professional success, it is necessary to identify a quality concept derived from the customer's needs in relation to the lawyer's service. In the search for the identification of this law office customer's needs and expectations it was developed a qualitative research, between the years of 2002 and 2004, with the goal to propose a set of quality of service's criteria in law offices. Data were gathered through interviews with law office's customers in the city of Florianopolis. The gathered empirical data analysis were integrated with the literature. This work culminated with the identification of a set of twelve quality of service's criteria in law offices focused in the customer's needs.

Keywords: Law Offices; Quality, Customer's Expectations

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
SUMÁRIO.....	10
LISTA DE QUADROS	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 A Escolha do Tema	13
2 QUALIDADE DO SERVIÇO NA ADVOCACIA: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 ADVOCACIA: HISTÓRICO E ATUALIDADE	19
2.1.1 A Advocacia no Brasil.....	20
2.1.2 Características Históricas da Profissão do Advogado	24
2.2. SERVIÇOS E CLIENTES	29
2.2.1 Definições de Serviços	29
2.2.2 Particularidades do Serviço	31
2.2.3 Encontros de Serviços	31
2.2.4 Definição de Clientes	42
2.2.5 Necessidades do Cliente	43
2.3 Definições Clássicas da Qualidade	46
2.3.2 Concepções Atuais da Qualidade.....	51
2.3.3 Características e Princípios da Qualidade na Prestação de Serviços	57
2.3.4 Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ	64
2.3.5 ISO 9000.....	68
2.3.6 Indicadores da Qualidade	71
3 MÉTODO DO ESTUDO	75
3.1 Escolha do Método de Pesquisa	75
3.2 Etapas da Pesquisa	77
3.2.1 Fase Exploratória do Estudo: “Entrando no Campo”	78
3.2.2 Levantamento, Registro e Análise dos Dados: “Ficando no Campo”	84
3.2.3 Devolução e Divulgação dos Dados.....	87
4 CATEGORIAS DA QUALIDADE SOB O ENFOQUE DO CLIENTE.....	89

5 CRITÉRIOS DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA	101
5.1 Critério da Competência do Profissional.....	101
5.2 Critério da Informação	103
5.3 Critério Tecnológico.....	104
5.4 Critério da Não Onerosidade Excessiva	105
5.5 Critério do Atendimento	107
5.6 Critério do Relacionamento	108
5.7 Critério da Confiança	110
5.8 Critério da Competência da Equipe de Trabalho.....	111
5.9 Critério Ambiental	112
5.10 Critério da Organização Interna do Trabalho.....	113
5.11 Critério da Influência.....	114
5.12 Critério da Abrangência Territorial	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	116
7 REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE 1 – Folder de Apresentação.....	124
APÊNDICE 2 – Solicitação de Participação	126
APÊNDICE 3 – Entrevista Semi-Estruturada	127

LISTA DE QUADROS

Quadro1: Garantia da Qualidade.....	71
Quadro 2: Diretrizes.....	71
Quadro 3: Diretrizes para Auditoria.....	71
Quadro 4: Garantia da Qualidade para Medição.....	72
Quadro 5: Terminologia.....	72
Quadro 6: Requisitos das Normas ISO SÉRIE 9000.....	72
Quadro 7: Qualidade dos serviços prestados pelo escritório de advocacia, segundo os sujeitos.....	92
Quadro 8: Expectativas do sujeito em relação a prestação de serviço do escritório de advocacia.....	93
Quadro 9: Avaliação do sujeito em relação a equipe de trabalho do escritório de advocacia.....	95
Quadro 10: Avaliação, pelo sujeito, do ambiente do escritório de advocacia.....	97
Quadro 11: Sugestões dos sujeitos para melhorar a qualidade do serviço do escritório de advocacia.....	98
Quadro 12: Pontos fortes do escritório de advocacia identificados pelos sujeitos.....	100
Quadro 13: Categorias e Critérios.....	102

1 INTRODUÇÃO

1.1 A Escolha do Tema

O advogado, de acordo com seus próprios preceitos éticos, deve lutar para defender os interesses de seus clientes, de forma permanente e eficaz, com destemor, independência, honestidade, veracidade, lealdade, dignidade e boa fé (Código de Ética e Disciplina da OAB, 1995).

É na luta diária para encontrar soluções aos mais diversos conflitos, que o profissional defronta-se com um dos seus maiores obstáculos, o agir frente à fragilidade humana, à tristeza, ao desespero, à angústia sofrida por toda a pessoa que se encontra em situações de conflito. Como encontrar dentro dela o motivo ensejador do sofrimento e tomá-lo para si, em busca da solução, transferindo assim a responsabilidade e as conseqüências emocionais advindos deste, para o profissional qualificado, sem deixar margem a medos e incertezas? É preciso criar entre cliente e profissional um clima de segurança e confiança, situação tão almejada, porém, tão complexa diante da variedade de fatores que devem ser considerados.

Verifica-se, nesse sentido, a necessidade de se conhecer o ser humano, refletindo de forma ampla sobre as particularidades que o definem.

Segundo Patrício (1999, página 51), o ser humano vem ao mundo integrado em seus potenciais e atributos: “São suas energias, vontades, precisões, seus desejos... sejam de caráter individual ou coletivos, como a necessidade de cidadania do próprio corpo, da casa, do trabalho, da rua, da comunidade, da sociedade, do estado e do universo”.

Diante de todos esses aspectos do ser humano, é necessário que o profissional advogado esteja consciente de todas as particularidades e das necessidades do ser humano, suas emoções e fragilidades, levando-se em consideração principalmente a sua sensibilidade no momento em que vive o problema jurídico.

Torna-se evidente que o atendimento ao cliente será prestado levando-se em consideração a referência que o profissional detém do que é o ser humano e a forma como lida com toda a sua especificidade.

A arte de acolher e inspirar confiança, de dar o consolo e a motivação essenciais para estimular o cliente a depositar no profissional o seu conflito é característica imprescindível ao advogado. E, acima de tudo, a transmissão de tamanha confiança capaz de fazê-lo sentir a tranquilidade e a sensação de que ao seu conflito o melhor resultado será encontrado.

Assim, o exercício da advocacia tem um grande desafio: a qualidade no atendimento ao cliente voltada ao atendimento de suas expectativas, que representa um dos principais motivos ensejadores do sucesso profissional. Faz-se necessária a identificação de um conceito de qualidade criado a partir das necessidades do cliente em relação à prestação do serviço do advogado.

Observa-se, então, uma necessidade de o profissional definir uma sistemática específica de prestação de serviço, voltada para o advogado, que parte da percepção das necessidades dos clientes, estabelecendo padrões de atendimento dessas necessidades, e da percepção das necessidades do profissional para o exercício de suas funções com total aproveitamento e competência.

Verifica-se que a preocupação com a qualidade de produtos e serviços é recente, tendo-se iniciado basicamente na década de 80 (NÓBREGA, 2002). Ainda mais recente é a preocupação voltada para a prestação de serviço do profissional advogado. Neste âmbito, pode-se afirmar que houve pouca evolução na forma do advogado em prestar seus serviços.

Porém, o crescente aumento da concorrência, as exigências impostas pelos clientes, as mudanças e a evolução da sociedade, de um modo geral, as novas tecnologias e as próprias exigências pessoais do profissional, frente a essa evolução, requerem do advogado a necessidade da qualidade nos seus serviços e no atendimento aos clientes ou, pelo menos, a busca de um diferencial em seu serviço, sobretudo quando se constata que a sobrevivência das organizações passou a apresentar riscos maiores a cada dia.

Militando nesta profissão, observa-se, frente a esses aspectos, um processo lento de mudança, onde se pode identificar grande parcela de advogados relativamente desinformados em relação à problemática em foco. Evidencia-se o despreparo em diagnosticar a falta de qualidade nos serviços prestados e, principalmente, no

atendimento ao cliente. Este fator é agravado em virtude de que, as universidades não preparam o profissional para esta realidade. Evidencia-se ainda a “pobreza” de referenciais bibliográficos e de estudos e pesquisas aplicados nesta área específica de prestação de serviços, que detenham uma linguagem direcionada e interessante ao profissional advogado.

Diante de todos estes aspectos, a presente pesquisa somente poderia ser desenvolvida dentro do contexto da área de concentração da Qualidade e Produtividade, sendo tal área inserida junto a pós-graduação do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Teve como **objetivo geral** propor um conjunto de critérios de qualidade na prestação de serviços em escritórios de advocacia, tendo em vista o atendimento às expectativas do cliente.

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, foram desenvolvidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar categorias da qualidade na prestação de serviço em escritórios de advocacia, tendo em vista o enfoque do cliente;
- Elaborar um conjunto de critérios de qualidade na prestação de serviços, em escritórios de advocacia a partir da análise dos critérios identificados junto aos sujeitos e ao marco teórico desenvolvido.

Como **finalidades** do presente trabalho dissertativo, tende-se a colaborar inicialmente para disponibilizar aos profissionais da área uma alternativa de organização de trabalho, direcionada à qualidade na prestação de serviço do advogado, voltada ao atendimento das expectativas dos clientes, conscientizando os profissionais advogados da importância da prestação de serviço com qualidade. Relacionam-se conceitos de qualidade, de prestação de serviço, de clientes, identificando um grupo de critérios da qualidade baseado nas necessidades, nas expectativas e nos desejos do cliente.

O trabalho pretende ainda contribuir para o desenvolvimento e evolução da prestação de serviços jurídicos no país, a partir da mudança na forma de atendimento do profissional, levando-se em consideração todos os aspectos estudados.

Finalmente, pretende-se contribuir para a demanda do serviço, vez que a prestação de serviço do advogado diferencia-se de forma relevante das demais prestações de serviço, em virtude de sua alta especificidade e, ainda, diante das exigências impostas pelo Código de Ética do profissional, que estabelece condutas rígidas frente a vários aspectos da profissão. Ressaltamos aquelas que se relacionam com a prestação de serviço do advogado, dificultando a sua atuação no mercado competitivo, destacando-se aquelas referentes à publicidade. Sob esse aspecto, o Código de Ética da OAB, no seu do Capítulo IV, impõe a conduta como o profissional deverá agir. Neste capítulo, observa-se que o profissional advogado tem sua forma de marketing extremamente limitada, devendo-se mesmo, nas circunstâncias permitidas, utilizá-la de forma discreta.

Os conceitos enunciados, preconizados pelo Código de Ética e Disciplina do profissional, limitam substancialmente as práticas de publicidade existentes no mercado, e utilizadas pela grande maioria dos profissionais. Tal limitação influencia diretamente na sobrevivência do escritório prestador de serviços jurídicos, que, sem muitas opções para divulgar seu trabalho, tem, na propaganda “boca a boca”, sua principal forma de divulgação. Conseqüentemente, reflete-se esta constatação diretamente na qualidade do serviço prestado. Diante deste fato, a qualidade no atendimento ao cliente também influenciará substancialmente, e de forma positiva na divulgação dos seus serviços.

Enfim, a presente pesquisa tem a pretensão de contribuir para uma mudança nos padrões existentes de prestação de serviços jurídicos, com a expectativa de criar uma “cara nova”, mais moderna, arrojada e eficiente frente às novas tendências impostas pela sociedade, pelo mercado competitivo e pela inegável percepção do futuro.

Esta pesquisa foi orientada pelos seguintes pressupostos:

- A sociedade vem cada vez mais buscando a qualidade, em todos os aspectos da vida, em função da educação, do maior esclarecimento, da globalização e do acesso cada vez maior a informação.
- Existe uma necessidade crescente de um diferencial na prestação de serviço do advogado, em virtude do aumento da competitividade no mercado e das

exigências e necessidades cada dia mais intensas do cliente e do profissional para manter um serviço competente e de qualidade;

- O advogado detém, na fidelização e conseqüente satisfação do cliente, o maior motivo do sucesso profissional. Clientes satisfeitos expõem sua satisfação, ampliando a boa reputação do profissional, ponto imprescindível ao profissional advogado.
- Clientes satisfeitos também trazem satisfação e estímulo ao trabalho, auxiliando na motivação do profissional e de sua equipe.
- O atendimento ao cliente está diretamente relacionado ao conceito particular do profissional sobre o que é ser cliente e quais as suas necessidades.

A **estrutura** do estudo foi desenvolvida da seguinte forma:

O capítulo 1 expõe a introdução do trabalho, demonstrando a escolha do tema, os objetivos geral e específicos, e também determina as finalidades e pressupostos da pesquisa.

Os capítulos 2, 3 e 4 estabelecem o marco teórico de toda a pesquisa.

O capítulo 2 apresenta um breve relato acerca da advocacia, histórico e atualidade. Também identifica as funções do advogado no exercício de sua profissão.

O capítulo 3 relata as definições e particularidades dos serviços, explorando o conceito de encontros de serviços, e ainda apresenta definições e características de clientes, também aborda o conceito do Momento da Verdade.

O capítulo 4 encerra o marco teórico com as definições clássicas e concepções atuais acerca da qualidade, foram abordados ainda a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, a ISO 9000 e os indicadores de qualidade.

No capítulo 5 foi descrito o método para a realização da pesquisa. Este capítulo esclarece a forma como se deu a escolha do método adotado, a maneira como a pesquisa foi realizada, as etapas de toda a pesquisa, a identificação dos sujeitos e dos locais de realização da mesma e, por fim, os processos de coleta, o registro e a análise de dados.

O capítulo 6 identificou as diversas categorias que emergiram da pesquisa de campo e algumas análises acerca destas categorias. Neste capítulo, atingimos o primeiro objetivo específico proposto.

Finalmente, o capítulo 7 alcançou o segundo objetivo específico proposto, atingindo, nesta etapa, o objetivo geral da pesquisa. Neste capítulo, foram apresentados os critérios de qualidade, identificados na prestação de serviços em escritórios de advocacia, sob o enfoque do cliente, sendo analisados os critérios de qualidade encontrados, levando-se em consideração o marco teórico da pesquisa.

O capítulo 8 apresenta as considerações finais e recomendações extraídas da produção do trabalho.

No capítulo 9, as referências utilizadas na construção dessa Dissertação. Encerra-se o estudo com a apresentação dos apêndices.

2 QUALIDADE DO SERVIÇO NA ADVOCACIA: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADVOCACIA: HISTÓRICO E ATUALIDADE

A advocacia surgiu nos primórdios da construção da própria civilização. Verifica-se que o homem sempre possuiu uma necessidade de viver em sociedade, porém, a vida comunitária gerou conflitos, em virtude das necessidades particulares de cada ser humano que, ao serem satisfeitas, se chocam e se contrapõem (NALINI, 1999).

Diante destes aspectos, fez-se necessária a organização da justiça, para a resolução das divergências surgidas na sociedade, por meio da aplicação de leis. Todavia, mesmo antes da implantação desta organização, as partes envolvidas poderiam recorrer a terceiros para a defesa de seus interesses.

Citando-se a obra de Letourneau, *Evolução Jurídica das Diversas Raças Humanas*, João Baptista Prado Rossi ensina que entre os malaios da Sumatra “nos debates judiciários as partes pleiteiam ordinariamente suas causas, por si mesmas”; mas lhes era permitido, entretanto, tomar emprestado uma “boca”. Como esta “boca”, diversas vezes exigia gratificação, o autor da obra citada reconhece aí “a forma primitiva da profissão do advogado”. (ROSSI *apud* NALINI, 1999)

Na Grécia, considerada o berço da advocacia, destacam-se oradores como Demóstenes e Péricles. Em Atenas, inicialmente, as partes produziam sua própria defesa perante o Tribunal Supremo, denominado Areópago. Posteriormente, as partes passaram a constituir defensores.

A origem da palavra surge em Roma, a *advocatio*, ligada ao verbo *advocare*, que significa convocar, chamar a si, chamar em auxílio, era exercida pelo *advocatus*. No período em que passou a existir o sistema das ações, o *advocatus* atuava em apenas alguns casos, quando houvesse interesse público a defender; quando a liberdade fosse o objeto da defesa; ou nas hipóteses de interesses de tutelados. Também era observada a presença do advogado em favor de um ausente que tivesse sido furtado.

A Lei Cincia de Donationibus proibia a remuneração dos advogados. Os imperadores Cláudio e Nero, ao contrário de Augusto, que exigiu o cumprimento da Lei mencionada, permitiam que os advogados fossem pagos moderadamente e com

justiça. Nero admitia que o pagamento cabia às partes e poderia ser cobrado por meio de um processo extraordinário (NALINI, 1999).

Na realidade, verifica-se historicamente que, até o século II d.C., a remuneração não era obrigatória. A partir de então, passou a fazer parte integrante do exercício da advocacia, dando-lhe a característica de profissão.

Em Roma, na fase final do Império, os advogados passaram a organizar suas agremiações, denominadas *collegia*, cuja finalidade era a defesa dos interesses da classe. Essas organizações também possuíam uma missão de caráter disciplinar.

Somente em 1334, na França, com a ordenança de São Luiz, a Ordem dos Advogados recebeu uma regulamentação legal, onde foram definidas a natureza e as atribuições.

Em Portugal, tem-se notícia da existência da profissão desde o século XIII. Foram identificados documentos que informam sobre a atuação dos chamados “vozeiros” ou “arrazoadores”.

Finalmente, ressaltam-se as Ordenações Afonsinas e as Ordenações Filipinas, que regulamentaram a advocacia, sendo que as últimas trataram dos aspectos disciplinares.

2.1.1 A Advocacia no Brasil

Segundo Nalini (1999), a profissão do advogado, no Brasil, era exercida sem regulamentação, antes da criação das faculdades de Direito de São Paulo e de Olinda, por bacharéis formados em Coimbra ou em Paris. A necessidade da criação dos cursos jurídicos passou e ser sentida logo após a independência do país.

A formação de bacharéis atendia a um anseio fundamentado não só na distribuição da justiça, mas também no aprimoramento da vida política.

Em 1843 foi fundado o instituto da Ordem dos Advogados do Brasil, por inspiração de Francisco Gê Acaiaba de Montezuma, sendo os estatutos aprovados pelo Imperador Pedro II. Um de seus objetivos era a criação da Ordem dos Advogados. No entanto, a corporação só foi criada quase um século após, pelo Decreto 19.408, de 18 de novembro de 1930.

As faculdades de Direito foram inauguradas em de São Paulo e Olinda, em 1827, e representavam um centro onde se recrutava o pessoal que ocuparia as funções de administração do Estado. Caberia, desta forma, às faculdades de Direito formar os quadros políticos e burocráticos nacionais. Ao bacharel eram estabelecidas as funções de elaboração de leis e normas jurídicas, que constituíam o principal meio de atuação da burocracia civil.

Colhe-se da obra de Joaquim Falcão Neto (1997 página 69) duas funções específicas confiadas às faculdades de Direito:

A primeira, bem mais complexa e menos evidente, situa-se ao nível cultural-ideológico. As faculdades de Direito constituíram-se nas primeiras instituições responsáveis pela sistematização teórica ou científica, como então entendiam, da nova ideologia político-jurídica, o liberalismo, a quem se confiava a integração ideológica do Estado Moderno que a elite projetava. A segunda, mais perceptível, nem por isso menos importante, tratava de operacionalizar esta ideologia. Vale dizer, formar os quadros para a gestão do Estado Nacional.

De acordo com a obra citada anteriormente, os cursos jurídicos, desde o início do império, eram:

(...)o celeiro de elementos encaminhados às carreiras jurídicas, à magistratura, à advocacia, e ao ministério público, à política à diplomacia, espalhando-se também em áreas afins da época, como a filosofia, a literatura, a poesia, a ficção, as artes, o pensamento social. Constituíram, sobretudo, a pepineira da elite política que nos conduziu durante o império.

Frente a estes aspectos, verifica-se que os currículos jurídicos, conseqüentemente, refletiam os interesses imediatos das elites dirigentes, e as mudanças constantes que sofriam demonstravam a preocupação permanente desses

interesses em adequar a estrutura curricular às novas necessidades que surgiam, à medida que a sociedade brasileira se transformava.

Durante o período da República Velha, intensificaram-se as alterações curriculares e a introdução de novas cadeiras ou a retirada de outras mais antigas, refletindo a instabilidade e os problemas de reestruturação administrativa do Estado, recém saído da Monarquia, em implantação da República (SÁ e FERREIRA FILHO, 1982).

A advocacia brasileira sofreu inúmeras mudanças, especialmente nos últimos trinta anos. Dentre estas mudanças, primeiramente, deve-se ressaltar a perda da influência dos bacharéis junto aos setores de poder. Após 1964, eles foram substituídos pelos tecnocratas, representados por economistas, administradores de empresas, dentre outros.

Por outro lado, os advogados se tornaram militantes da redemocratização, bem como passaram a falar em nome dos desprovidos de voz e de vez. Combateram aqueles que desejavam o poder sem os limites impostos pelo ordenamento jurídico, principalmente desrespeitando as garantias e os direitos individuais. As conseqüências desta luta do profissional são conhecidas - advogados presos, desaparecidos, a Ordem combatida e invadida.

Porém, a abertura de Faculdades indiscriminadamente, sob o argumento da “disseminação de cultura” e a priorização do lucro, em detrimento da qualidade do ensino ministrado, constituíram fatores das atuais mudanças da advocacia, com reflexos detectados junto à sociedade. A advocacia, então, veio a passar por uma crise de credibilidade, num crescente processo de desprestígio e de desvalorização, determinando uma imagem negativa junto à opinião pública.

A desqualificação do profissional verificada com a abertura de Faculdades de Direito sem os devidos critérios e parâmetros, tem prejudicado a qualidade do exercício profissional. E a sociedade é a grande atingida, mormente as camadas menos favorecidas da população, que procuram os profissionais que cobram menos, mas que também oferecem um serviço desprimoroso adotando um lamentável comportamento ético (NALINI, 1999).

De acordo com Nalini (1999), na cidade de São Paulo, consta que sessenta por cento dos inscritos nos quadros da Ordem dos Advogados do Brasil não advogam. Ou melhor, vez ou outra se aventuram, assumindo o patrocínio de uma ou outra causa. O mal que provocam, em vista do despreparo, prejudica o direito do cliente, a imagem da advocacia e, evidentemente, a administração da justiça.

Tentativas já foram feitas pela Ordem dos Advogados, no sentido de moralizar o ensino, porém, todas elas em vão, pois se deparam com as barreiras impostas pelo Conselho Federal de Educação, que, em nome da autonomia universitária, não admite interferência dos órgãos de classe.

Assiste-se, na atualidade, no campo do Direito, a busca do lucro como objetivo primordial, em detrimento da formação profissional e da ética dos bacharéis.

Outra problemática que vem atingindo a profissão é o fato de que a proteção ao mercado de trabalho inexistente. Verificam-se inúmeros casos de profissionais de outras áreas que invadem nossos espaços, praticando, inclusive, atos que são legalmente privativos do profissional advogado.

Os advogados são agentes transmissores e transformadores da dinâmica social, pois constituem os condutores dos anseios e das aspirações da coletividade junto ao Poder Judiciário. Os Direitos constitucionais individuais são pelos advogados defendidos, e, desta forma, assumem uma dimensão global, social.

Porém, a realidade brasileira confusa exige que o profissional advogado repense o seu papel social, no sentido de exercer a função de forma mais efetiva, que ultrapasse os limites do judiciário. O seu desempenho não deve cingir-se àquele decorrente das funções ordinárias do profissional.

Frente às mudanças sociais e aos fenômenos evidenciados pela sociedade moderna, alterando valores, preceitos éticos e morais, cumpre à sociedade encontrar novos caminhos para uma convivência harmônica e digna.

Não raro observa-se um assustador desinteresse pela realidade atual em que vivemos, o que nos leva à conclusão de que violência, corrupção, desorganização social, miséria, dentre outros males, já foram assimilados pelo brasileiro.

O advogado não pode permitir que o seu papel social seja o mero exercício da profissão, verificando-se como essencial a perseguição e recuperação da liberdade e da democracia.

O Papa Paulo VI (1965) falando aos membros do Conselho da Union Internacionale des Avocats (NALINI, 1999 página 36), deu precioso testemunho sobre a missão do profissional:

A Igreja vê no advogado, antes de tudo, o homem que dedicou sua existência para assistir aqueles que não estão aptos a se defenderem por si mesmos. Assim, como o mestre assiste o aluno e lhe abre as vias do saber, assim como o médico assiste o doente e dele cuida das enfermidades corporais, do mesmo modo, o advogado assiste o cliente, que necessita ser guiado, aconselhado, defendido, no labirinto das relações humanas. Esta única finalidade, bem entendida e bem praticada, bastaria para construir um mérito singular, digno de ser inscrito no ativo de vossa profissão: esta, com efeito, está elevada à dignidade de um serviço, de um real e muito autêntico ministério de caridade.

E conclui:

(...) o advogado é um homem à procura da verdade, inclusive a verdade das almas, sobretudo quando delas recolhe, tão comumente, os mais íntimos segredos. Ninguém, talvez, afora o sacerdote, conhece melhor que o advogado a vida humana sob os mais variados aspectos, os mais dramáticos, os mais dolorosos, os mais viciosos, por vezes, mas também, freqüentemente, os melhores.

2.1.2 Características Históricas da Profissão do Advogado

A história da advocacia nos mostra que o exercício individual da profissão sempre recebeu oposição daqueles que exerciam o poder de forma absoluta, quer o poder público, quer o exercício em esferas menores, de natureza privada.

O profissional advogado, em virtude de lidar com o homem, com suas misérias e grandezas, jamais adotou uma postura de detentor da verdade. Frente a um conflito de interesses, o profissional detém a consciência de que a verdade não é única, pois lhe advém do próprio exercício profissional a visão de que o ser humano e a própria vida são flexíveis, condescendentes e complacentes (NALINI, 1999).

Como em poucas profissões, o advogado está preparado para o contraditório, para a oposição, para a divergência. Ele é talhado para o exercício da democracia, porque, sem esta, o exercício da profissão é praticamente impossível. É incompatível advogar sem a plena vigência das garantias democráticas.

Citando-se Rui Barbosa, em discurso proferido em 18 de maio de 1911, no Instituto da Ordem dos Advogados do Brasil (NALINI 1999 página 25):

Os governos arbitrários não se acomodam com a autonomia da toga, nem com a independência dos juristas, porque estes governos vivem rasteiramente da mediocridade, da adulação e da mentira, da injustiça, da crueldade e da desonra. A palavra os aborrece, deixai-a livre, onde quer que seja, o despotismo está morto.

Uma das principais características da profissão é a independência, sendo que o compromisso primeiro do profissional deve ser a sua consciência, que deve estar impregnada do dever a cumprir e, este, impulsionado pelos anseios de justiça. No momento em que o profissional inicia sua luta em busca dos direitos que lhe foram confiados, nada o vincula, nada teme, quando afastado de sua independência, deve também afastar-se da causa.

Um dos grandes advogados franceses, Berryer, *apud* Paulo Filho (2003, página 374), salientou:

A independência do advogado é uma barreira intransponível contra as cóleras e os atentados do poder, contra a violação dos direitos, contra as perseguições injustas. Tudo se deve temer, se é mutilada: não está tudo perdido, se é mantida e respeitada.

E, talvez, seja esta independência do profissional, aliada a uma aversão às situações injustas, que provoca a oposição anteriormente citada, e esta característica é histórica, visto que a própria evolução da advocacia está intimamente ligada ao rompimento das barreiras impostas pelos vários regimes políticos autoritários, que a humanidade conheceu. A profissão sempre foi marcada por momentos de ruptura, em que calar os advogados era objetivo perseguido pelos detentores do poder.

As dificuldades, os percalços, os sofrimentos e as incompreensões acompanham o exercício da advocacia. Verifica-se inicialmente, uma tendência de se confundir o advogado com o cliente, sendo que, na verdade, ele é meramente o porta-voz dos direitos constitucionais e processuais do cliente. Na área criminal, por exemplo, esquece-se com frequência, de que o advogado não defende o crime. É ele o arauto de direitos e garantias de todo cidadão, que, quando violadas, a sociedade como um todo poderá ser vítima do arbítrio e da prepotência.

Colhe-se do discurso de posse no Instituto dos Advogados Brasileiros a afirmação de Aloysio Tavares Picanço (NALINI, 1999 página 27):

O advogado, às vezes, se sente antipatizado por aceitar o patrocínio de uma causa impopular. Mas é justamente aí que se torna mais nobre, enfrentando, sozinho, a borrasca da indignação pública. A sua nobreza não decorre do fato de contrariar a opinião coletiva, mas, sim, da coragem de se pôr em lado (ou ao lado) do réu, em tal situação, para ampará-lo em seu infortúnio.

A história relata os inúmeros profissionais massacrados por seus contemporâneos no exercício de suas prerrogativas, no cumprimento de suas funções laborais.

Citando-se mais uma vez Rui Barbosa, lutador incansável pelas causas de sua classe, por mais hediondo e ignóbil que seja o crime, o advogado “tem a missão sagrada de não consentir que a indignação degenerem em ferocidade e a expiação jurídica em extermínio cruel” (NALINI, 1999, página 28).

A prestação dos serviços jurídicos resume-se na atividade da advocacia diante dos diversos Juízos e Tribunais, oferecendo aos clientes a possibilidade de obter a resposta do judiciário frente à solução de seus litígios e à composição dos conflitos.

A atuação do advogado de forma competente e eficiente impõe, além dos conhecimentos específicos básicos, próprios da profissão, a constante atualização do profissional, que deve ser detentor não só dos conhecimentos teóricos, dotados de boa base doutrinária, mas também deve estar atento às tendências jurisprudenciais.

O profissional que se mantém alheio às transformações e à evolução do Direito será não somente a cada dia menos advogado, mas também responsável pelo desprestígio da classe. Referindo em mais esta oportunidade o Código de Ética, dentre suas regras deontológicas fundamentais, destaca-se o dever do profissional em empenhar-se permanentemente por seu aperfeiçoamento pessoal e profissional (art. 2º, parágrafo único, V), sendo-lhe expressamente vedado prejudicar por culpa grave interesse confiado ao seu patrocínio.

Ruy Azevedo Sodré (1975, página 121) assevera, outrossim, que:

(...)a ignorância, para o advogado, representa dupla falta: uma para consigo mesmo e outra para o cliente. Uma afetando a sua própria consciência, como uma obrigação ética que é, e outra, de natureza profissional, atingindo a pessoa do cliente, pois este – dando crédito ao diploma de que o advogado é portador, gerando, por isso, a presunção de conhecimentos tecnojurídicos – entrega-lhe ou a sua liberdade, ou a sua honra, ou os seus bens.

A falta de atenção e de qualificação do advogado na prestação dos seus serviços têm gerado preocupações junto à Ordem dos Advogados do Brasil. A desqualificação do profissional acarreta a suspensão do advogado dos quadros da Ordem, segundo decisão proferida pela 2ª Câmara do Conselho Federal da OAB, em recente decisão acerca do assunto explanado, que concluiu nos seguintes termos:

A arte de advogar não se completa com a expedição de um diploma universitário. Tampouco se contenta com a colocação no papel de um

conjunto de frases ligadas a algum fundamento jurídico. Advogar razoavelmente pressupõe, pelo menos, um mínimo de domínio do vernáculo, bem como uma pretensão deduzida em juízo de forma satisfatória, capaz de gerar expectativa de êxito para o constituinte, no embate judicial. Para tal desiderato, a prudência do profissional aponta para, ao menos, uma perfunctória revisão de linguagem, antes da entrega da obra acabada. A ausência destes cuidados mínimos justifica a suspensão preventiva do exercício profissional, não só porque os erros reiterados estejam a evidenciar inépcia profissional, mas, sobretudo, porque estes, como verdadeira doença que se dissemina, pela sua repercussão negativa, irão contagiar a dignidade da advocacia. (Art. 70, parágrafo 3º da Lei 8.906/94) Recurso n.º 1.953/99/SCA-BA – Rel. Conselheiro Nereu Lima (RS) – Julgado em 17.5.99 (DJ de 26.5.99, p. 58)

O eficiente desempenho em juízo da atividade da advocacia exige, além do conhecimento das práticas processuais jurídicas, conforme entendimento de Airton Rocha Nóbrega (2002, página 11), os aspectos a seguir relacionados:

Perfil Profissional do Advogado

- *Formação profissional adequada (universitária);*
- *Atualização constante de conhecimentos e tendências doutrinárias, jurisprudenciais e legislativas;*
- *Aperfeiçoamento profissional;*
- *Conhecimento razoável do vernáculo;*
- *Domínio de técnicas de redação, baseada em estilo objetivo, claro e conciso.*

Postura Profissional Responsável

- *Estudo completo de todos os aspectos da causa;*
- *Compreensão das questões envolvidas, cotejando-as com as diversas tendências doutrinárias e jurisprudenciais;*
- *Coleta de instrumentos probatórios suficientes e satisfatórios;*

- *Identificação dos riscos da demanda para o cliente e esclarecimentos prévios a respeito;*
- *Informações e orientações contínuas e constantes ao cliente, de modo a não deixar que tenha ele a impressão de que a causa foi deixada ao abandono;*

Atuação Responsável em Juízo

- *Elaboração de peças processuais que reúnam condições formais de recepção e processamento;*
- *Acompanhamento atento de todas as fases do processo;*
- *Prática de atos processuais com observância dos prazos em Lei fixados;*
- *Atenção quanto ao conteúdo de requerimento e postulações que venham a formular no curso do processo, evitando pedidos sem qualquer motivação razoável ou pretensões meramente protelatórias;*
- *Reparação prévia para a prática de atos relacionados à instrução do processo (perícias, audiências);*
- *Interposição de recursos pertinentes, observando prazos e hipóteses de cabimento.*

Dentre os aspectos relacionados, observa-se a grande ênfase na responsabilidade e na competência do profissional, no nítido esforço para manter-se preparado tecnicamente. Também se verifica a preocupação e o respeito pelo cliente e sua causa, identificando-se a importância na atuação responsável em Juízo.

2.2. SERVIÇOS E CLIENTES

2.2.1 Definições de Serviços

Analisando a literatura disponível, verifica-se uma diversidade de conceitos de serviços. Estes são caracterizados, em sua maioria, pelo fornecimento de um bem intangível e, diante desta especificação, de difícil quantificação.

Juran (1992) afirma que produto é o resultado de qualquer processo. Neste sentido, identificamos “produto” como um termo que identifique qualquer coisa produzida, sendo ela produto ou serviço.

Posteriormente, Juran (1993) faz uma diferenciação mais específica acerca de produto, bem e serviço, identificando produto como a saída de qualquer processo, constituído basicamente por bens e serviços. Estabelece que bens são as coisas físicas, e serviço é o trabalho desempenhado. Juran afirma ainda que serviço também inclui o trabalho desempenhado dentro de uma empresa, para outra pessoa, tais como serviços de recursos humanos e manutenção da empresa, chamando este tipo de serviço como “serviço de apoio”.

Kotler (1991) define ainda que produto é tudo aquilo que satisfaz uma necessidade, incluindo, desta forma, o conceito de serviço ao de produto.

Gronroos (1990) relaciona onze definições de serviços propostas por autores como Kotler, Regan, Judd, Besson, Gummersson e outros. Em síntese, estabelece que serviços consistem em atividades, benefícios e satisfações, que podem ser colocadas à venda a pessoas ou organizações, acompanhadas ou não de bens físicos, distinguindo-se por sua natureza intangível.

Considerando que serviços são provenientes da interação de pessoas, equipamentos ou sistemas do fornecedor, Gronroos (1990, página 53) expõe sua própria definição de serviços:

O serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao problema do cliente.

Segundo Kotler (1991), o serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo.

2.2.2 Particularidades do Serviço

Verifica-se a unanimidade de conceitos que afirmam que a intangibilidade é característica essencial do serviço. Além disso, uma das principais diferenciações entre produtos e serviços é exatamente a tangibilidade, afirmando-se em geral que produtos são tangíveis e serviços intangíveis. Faz-se essencial a conceituação desta característica, conferindo o Novo Dicionário da Língua Portuguesa, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira: intangível é “1. *Em que não se pode tocar; impalpável, intátil, intocável*”.

Para Kotler (1991), além da intangibilidade, existem outros três aspectos que devem ser enfatizados quando da conceituação de serviços; inseparabilidade, são produzidos e consumidos ao mesmo tempo; variabilidade, visto que são altamente variáveis; perecibilidade pois não podem ser estocados.

Outra característica dos serviços é a aproximação do seu prestador com o cliente, sendo que seu consumo depende da experiência direta ou de comunicação. Segundo Berry e Parasuman (1992, página 134):

Nos serviços, tanto o marketing pós-venda pela orquestração de uma experiência satisfatória para os clientes durante a produção quanto as comunicações boca-a-boca (que substituem ou suplementam a experiência direta) têm importantes efeitos na conquista da lealdade dos clientes.

Nesta mesma linha de raciocínio, cumpre citar Horovitz (1993), que enfatiza o relacionamento entre cliente e prestador de serviço e as características emocionais e psicológicas que influenciam este relacionamento, para o autor, o serviço vai bem além da amabilidade ou da gentileza, enfatizando que um sorriso nunca é demais.

2.2.3 Encontros de Serviços

Segundo Payne e Christopher (1998), um encontro de serviço é um período de tempo durante o qual um consumidor interage diretamente com um serviço. Os autores enfatizam que controlar e melhorar o encontro de serviço é uma tarefa importante, pois

descreve que uma vez que os encontros de serviço são a principal fonte de informação do consumidor para conclusões relativas à qualidade e diferenciação de serviços; ninguém pode deixar os encontros de serviço ao acaso.

Os autores identificam um aspecto extremamente interessante para o marketing de relacionamento especificamente em relação ao mercado de serviços, que é o período de tempo em que o cliente se depara interagindo com o serviço contratado e procura identificar todos os aspectos que envolvem este momento.

Payne e Christopher (1998) percebem que o encontro de serviços possui várias características relacionadas aos esforços da gerência em planejar e controlar a qualidade de interação experimentada por ele.

Primeiramente, definem que um encontro de serviço pode se dar de várias formas, mas é sempre experimentado através de um ou mais dos cinco sentidos. Exemplificam este fato alegando que uma massagem é percebida através do toque, comida, através do sabor e aroma, uma sinfonia, através da audição e um livro, através da visão. Todos os encontros de serviço podem ser definidos e descritos isolando-se os sentidos envolvidos no processo do encontro.

Estabelecem, posteriormente, que um encontro de serviço pode ou não expor o cliente ao serviço total. Pode somente expor o cliente a uma parte do serviço. A partir do encontro de serviço ou encontros, o cliente deduz ou tenta deduzir a natureza das partes não encontradas, aquelas que não foram expostas à primeira vista.

Os autores colocam como um terceiro tópico que os encontros de serviços podem ou não ocorrer na sede da empresa. E enfatizam que, os serviços podem ser contratados primeiro e encontrados depois.

O quarto tópico identificado é o de que o encontro de serviço pode ou não envolver outros seres humanos. Frequentemente se pensa no encontro de serviço em interação pessoa a pessoa. Porém, muitos serviços não são feitos pessoalmente, tais como vários serviços bancários, que são feitos por máquinas. As vendas a varejo podem ser efetuadas através de catálogos e correios. Muitos serviços são feitos através de equipamentos que facilitam, hoje em dia, a realização de vários serviços através da televisão ou cartão de crédito. Neste aspecto também são identificados serviços efetuados através do sistema *self service*, tais como alguns postos de gasolina.

Identifica-se claramente que a qualidade e a consistência dos encontros de serviço são extremamente importantes para o sucesso de uma prestação de serviços. Porém reconhece que, em muitas empresas de serviços, os encontros ao acaso são a norma, especialmente onde acontecem interações humanas. Muitos gerentes que se sentem confortáveis tratando com finanças, marketing ou gerenciamento, em geral sentem-se relativamente perdidos ao controlar o encontro de serviços.

Algumas empresas de serviço estabeleceram altos níveis de qualidade e consistência em encontros de serviço, revertendo-se em alto grau de diferenciação, percebida no mercado competitivo. Esse controle não se refere a um acidente da natureza, mas ao resultado de algum tipo de processo de gerência.

Payne e Christopher (1998) ainda identificam que quando empresas superiores de serviços são examinadas, e se evidencia um padrão do processo gerencial, nota-se uma ênfase pronunciada em detalhes controláveis, tais como investimentos contínuos em treinamento e uma preocupação constante com o ponto de vista do cliente, identificando-se ainda sistemas de recompensa que dão maior valor à qualidade de serviço.

Verifica-se, no entanto, em empresas menores de serviços, uma orientação mais interna do que externa, ou seja, uma ênfase na produção, demonstrando uma visão do cliente como gerador de transações, e ainda uma falta de atenção a detalhes que afetam o cliente, deixando de priorizar aqueles serviços identificados como de qualidade mais baixa.

Além disso, os autores perceberam que em empresas de serviços menores, existem apenas conversas esporádicas sobre qualidade de serviços e ainda campanhas esporádicas para induzir os funcionários a serem mais focados nos clientes. Verificaram, assim, um contraste em boas empresas de serviço, onde toda a estrutura de serviços é configurada para garantir que boa qualidade seja o procedimento normal, e não a exceção.

As boas empresas de serviço, neste caso, têm uma visão muito mais ampla da qualidade do que as piores empresas identificadas. E tal fato é visto como uma parte integral do negócio, não como um exercício de um incentivador para aumentar a cortesia entre os funcionários.

O estudo se propõe então a examinar duas hipóteses gerais sobre encontros de serviço e as implicações gerenciais de várias características de tais encontros. Estabelece como os dois princípios básicos dos encontros de serviço:

- A qualidade do encontro de serviço é uma função da qualidade do *design* total de serviço.
- A natureza do encontro de serviço é determinada pelo *design* e controle das “entradas dos sentidos”.

Estabeleceram ainda que, para se lidar com os encontros de serviço, é necessário primeiro tratar da estrutura e da composição dos serviços em si. Um serviço é basicamente um processo; ele existe no tempo, mas não no espaço. Um serviço não confere propriedade “física” aos intangíveis, como “experiência”, “tempo”, ou “processo”. Um serviço é feito e é experimentado. Diante destes aspectos, um serviço pode ser observado, mas não possuído (embora se observe que os meios para criar um serviço podem ser possuídos, e também um produto ou a evidência tangível de um serviço). Concluindo-se, os serviços são entidades complexas. E os encontros de serviço são somente “a ponta do iceberg” para se criar e gerenciar um serviço.

Como já havia sido colocado anteriormente, os autores enfatizam que a qualidade do encontro de serviço é uma função do *design* total do serviço. Colocando-se em discussão, as falhas de *design* e as inadequações que geram problemas de encontros de serviço.

Na análise em relação às funções do serviço, é fácil se verificar como o cuidado ou a falta de cuidado no *design* geral pode afetar o encontro de serviço. Neste sentido, elencam um exemplo: se a gerência não é suficientemente competente em definir modelos ou controlar cuidadosamente a função específica de “preparar e mandar pelo correio”, os resultados serão as saídas atrasadas, com erros, ou danificadas. Uma vez que os resultados são um dos principais “pontos de encontro” para o serviço, resultará numa impressão negativa para o cliente.

Considera-se ainda: se as linhas telefônicas são inadequadas e os clientes não podem completar suas ligações, isto também criará encontros negativos. Aqueles que são responsáveis pelos encontros, então, tratarão com clientes já insatisfeitos. Uma vez que o empregado não tem controle sobre o problema, ele terá pouco a fazer para

garantir para o cliente que seu próximo encontro será melhor. Além disso, o autor identifica que a constante entrada negativa percebida pelo seu empregado vai diminuir sua moral, o seu entusiasmo, levando-o à indiferença de trabalhador, ou seja, levando-o ao desestímulo de exercer suas funções com competência.

A respeito deste aspecto, Payne e Christopher (1998) demonstram uma ampla evidência do fato que *designs* gerais ruins levam a uma baixa qualidade de encontro. Não se espera que empregados, cujos trabalhos incluem gerenciamento de inventário, papelada, manutenção e muitas outras tarefas operacionais, respondam calorosamente, sendo simpáticos com os clientes. Resta também evidenciado que o sistema não permite que os empregados de uma empresa ajam desta forma sem que exista uma recompensa por isso. A velocidade, mesmo que não seja uma qualidade de interação, é o principal critério de performance. Conclui-se que o *design* do serviço, que dita o *design* do trabalho, não apóia uma cultura para a qualidade de encontro positiva.

Observa-se, então, que cada detalhe no design geral é importante e pode afetar o encontro de serviço. Os autores narram ainda experiências próprias de “reputações de empresas serem desfeitas por envelopes contendo dados confidenciais de clientes, que se abriram no caminho, devido a uma cola inferior”. Narra também terem visto “programas de computador serem modificados para melhorar a eficiência das operações, o que resultou em sentenças que se tornaram impossíveis de serem entendidas pelos clientes”.

Identificam que o design, embora tolerável para uma ou duas experiências, pode produzir um encontro negativo cumulativo, ao longo do tempo.

Os observadores, ao avaliarem estas ocorrências e suas causas, reportam-se a um dos piores erros que a gerência pode cometer, o de atribuir os problemas de qualidade aos seus próprios funcionários. Citando a experiência de W. Edwards Deming, o originador das técnicas japonesas de controle de qualidade afirma que trabalhadores não devem ser culpados por falhas no design de um processo. Design de processos é responsabilidade da gerência.

Neste mesmo diapasão, Payne e Christopher (1998) ainda analisam o fato de que a gerência se faz de hipócrita ao pedir a seus empregados para serem mais orientados ao serviço, enquanto aceita um design que trabalha contra o serviço. O

procedimento acaba por colocar o empregado numa dupla enrascada, qual seja se o empregado trabalha do modo como a gerência diz que quer, ele irá falhar de acordo com os padrões reais de performance; os empregados jogam pelas regras reais, e o seu comportamento é uma função direta das condições e dos sistemas de recompensas estabelecidos pela gerência.

Neste tópico, esclarecem que a gerência teria maior facilidade em lidar com os efeitos do design nos encontros de serviço se o plano do serviço fosse uma parte rotineira do gerenciamento do mesmo. Identifica ainda que, com um pouco de trabalho, qualquer gerente pode aprender a quebrar e diagramar um serviço. Mesmo quando o plano é somente básico, ele começará a revelar os elementos que afetam os encontros de serviço e as áreas que podem causar problemas de encontro.

Assim, o primeiro passo no planejamento do encontro de serviço é diagramar todos os componentes de um serviço, de modo que o serviço possa ser visto clara e objetivamente. Muitas vezes verifica-se que os serviços são imperfeitos ou incompletamente entendidos, mesmo por aqueles que os gerenciam, e freqüentemente um serviço é tido como não documentável simplesmente porque se permitiu que ele se tornasse excêntrico ou tão variável que não pudesse ser capturado descritivamente. Sem um mapa concreto mostrando todos os componentes e funções de um serviço, o gerente é liberado para administrar na escuridão.

A identificação dos pontos de falha, ou seja, as áreas mais sujeitas a causar problemas de execução ou de consistência, é a próxima tarefa importante no planejamento.

Estes pontos de falha podem ser classificados em várias categorias, sendo algumas delas internas e invisíveis aos clientes. Podem afetar a eficiência da produção a lucratividade interna, mas não afetarão a percepção do cliente, porque podem ser corrigidos internamente. Outros pontos de falha são visíveis. Para cada ponto de falha é imperativo um procedimento corretivo ou à prova de falhas.

A determinação de padrões de execução é a terceira parte crítica de um plano, pois, segundo os autores, representam as principais metas de produção para o serviço. Padrões de execução não só definem os custos de um serviço; eles também definem critérios de performance e a tolerância para a conclusão de cada passo do serviço. Os

padrões de execução podem ser determinados através de estudos de medição de trabalho, através do monitoramento da performance do trabalho ou através da definição de metas. Esses padrões provêm gerenciamento com um sistema de alarme embutido e uma linha base padrão para a qualidade do serviço, que pode ser monitorada e ajustada ao longo do tempo.

E, finalmente, Payne e Christopher (1998) estabelecem que o gerente deve identificar todas as evidências que estão disponíveis para o cliente do serviço, isto é, onde cada item visível ao cliente representar um ponto de encontro, durante o qual ocorrerá a interação com o serviço. Através desse tipo de análise rigorosa do design do serviço total, um gerente pode evitar muitos problemas de encontro, antes que eles aconteçam.

O encontro de serviço é apenas uma parte de um serviço. Como já fora colocado anteriormente, a qualidade do encontro é uma função da qualidade do design geral, e a natureza do encontro é determinada pelo design e controle das “entradas sensoriais”.

Os autores reconhecem a existência de três tipos de encontros de serviço, primeiramente se identifica o encontro remoto, que não envolve interação humana, mas acontece através de meios indiretos. A segunda forma de encontro está determinada pelo encontro pessoal indireto, que envolve interação verbal, mas não confrontação física. E o terceiro tipo é o encontro pessoal direto, onde o cliente interage diretamente com outro ser humano. Em uma experiência do cliente com um serviço, ele pode ter qualquer uma, ou todas, ou uma combinação destas formas.

Neste tópico, Payne e Christopher (1998) evidenciam aqueles encontros que acontecem totalmente através de meios remotos. Quando o encontro inteiro do consumidor acontece fora da supervisão do gerente, parece óbvio que cada indício deva ser cuidadosamente analisado, operacionalmente perfeito e elaborado de modo a ser funcionalmente tão facilitador de uma experiência positiva quanto possível.

Os autores concluem que os encontros remotos são realmente a forma mais simples de se controlar, porque são baseadas em alguma forma de objeto físico, seja material impresso ou um terminal de computador. Estes itens físicos podem ser feitos de maneira uniforme; eles podem ser testados, modificados e vistos objetivamente. Não há uma boa razão para baixa qualidade em um encontro remoto. Os materiais nos

quais um encontro remoto se baseiam, comunicam mensagens específicas sobre um serviço. Os materiais utilizados na execução de um encontro remoto não devem contradizer o posicionamento estratégico para o serviço. Similarmente, o conteúdo dos materiais é extremamente importante para reforçar o tipo de encontro que a empresa quer criar. A escrita culta causa uma impressão diferente da gíria de rua. Esses pontos parecem triviais, mas constituem a essência da gerência do encontro de serviço remoto.

A segunda forma de encontro proposta pelos autores consiste somente na interação verbal. Embora o cliente trate com um ser humano, não há uma interação face a face. Em encontros pessoais indiretos, o controle de qualidade é mais complexo do que os encontros remotos, porque há mais variabilidade potencial no encontro.

Payne e Christopher (1998) enfatizam que praticamente todas as empresas de serviço (e empresas de produto) provêem encontros pessoais indiretos através de suas unidades de informações, de serviços ao cliente ou de resolução de erros. Frequentemente, *designs* latentes dificultam que essas unidades funcionem bem. Por vezes, as unidades de serviço não estão conectadas propriamente com outras partes da organização. Embora o representante faça o trabalho direito, ele não pode garantir a seqüência deste trabalho. O fato causa reações negativas nos clientes e uma série de fortes reações de trocas com os representantes, que têm menos poder de satisfazer o cliente e ainda menos poder de se proteger contra a ira do cliente. Entretanto, mesmo quando o design latente apóia uma estrutura baseada em telefone, a gerência pode melhorar a qualidade do encontro.

Os autores citam um exemplo, onde se verifica que o primeiro passo dado pela empresa e identificado como um passo básico, foi o de que os candidatos a essas funções foram cuidadosamente analisados quanto à qualidade da voz e articulação. E muitos outros passos foram dados também: scripts para uma variedade de situações foram escritos e pesquisados; testadas situações especiais; trabalharam-se métodos de tratar clientes insatisfeitos e não métodos para “enrolar” clientes, mas medidas corretivas genuínas. A execução foi cronometrada. Ligações foram gravadas para garantir que as instruções dos clientes haviam sido perfeitamente recebidas.

A contribuição dos empregados foi regularmente solicitada para determinar se alguma parte do design latente estava dificultando o encontro verbal de serviço. As

sugestões dos empregados para melhorar os encontros também foram solicitadas. A psicologia do desempenho dos empregados recebeu atenção tanto em treinamento quanto em acompanhamento, para que os empregados se conscientizassem de que a gerência sabia e apreciava as condições, às vezes estressantes, sob as quais o serviço dos representantes operava.

O resultado de todos estes passos gerenciais foi um funcionamento suave, um procedimento uniformemente consistente que a pesquisa de mercado provou ser altamente satisfatório aos clientes. Estabelecer esta função propriamente não custa mais do que custaria contratar pessoas, colocá-las para trabalhar sem treinamento e então lidar com problemas de qualidade e imagens inevitáveis. Estes problemas foram evitados através de planejamento e atenção cuidadosa a todos os detalhes do encontro pessoal indireto.

O último tipo de encontro proposto pelos autores foi o encontro pessoal direto, que toma duas formas: a primeira, na qual um humano presta um serviço; e a segunda, na qual uma pessoa representa um serviço. Quando uma pessoa presta um serviço, ela simultaneamente o representa. Serviços profissionais como direito e medicina se encaixam nesta categoria, bem como a maioria dos consultores.

Evidencia-se que a qualidade do design global tem um impacto material na capacidade do representante do serviço e do prestador de serviço em criar encontros de serviço satisfatórios. Um design latente ruim pode fazer com que, mesmo o empregado mais bem intencionado, não possa cumprir sua função. Mas se assumir que o design latente presta um suporte, as empresas de serviço podem ir adiante, para garantir encontros pessoais positivos e consistentes através do cuidado e da atenção dadas às “entradas sensoriais” recebidas pelos clientes.

Payne e Christopher (1998) analisam que muitas empresas de serviço entendem o valor da consistência verbal e visual nos seus representantes humanos. E eles alcançam isso “empacotando” seus funcionários em uniformes ou aparatos corporativos. Médicos adquiriram um “uniforme” ao longo do tempo. Isto dá ao cliente uma sensação de segurança e familiaridade. E verifica que também não é por acaso que se imaginam advogados em ternos de três peças ou que a IBM, por muitos anos,

foi a companhia das camisas brancas. Para alguns serviços, um blazer ou mesmo um simples distintivo é suficiente para estabelecer consistência visual.

Todos esses aspectos são destacados porque a visão é o sentido dominante e a aparência visual é crítica no encontro pessoal. Clientes têm dificuldades para determinar objetivamente a qualidade do serviço, particularmente antes da compra. Como não podem prever a priori sua experiência, os clientes olham para a prova física a seu alcance para constatar. A natureza simbólica e a aparência são essenciais na disposição de testar um serviço e na sua satisfação com ele.

Os autores então identificam que o sentido da audição é o segundo mais crítico tipo de “entrada sensorial” recebida durante um encontro pessoal. Como no encontro pessoal indireto, há uma enorme diferença entre diálogos bem e mal formados. Dois representantes de serviço, com conhecimentos iguais podem inspirar reações totalmente diferentes em um cliente e produzir resultados de vendas diferentes, em função somente de suas habilidades verbais.

Assim, identificando-se que o componente verbal de um encontro pessoal tem muitas sutilezas, boas empresas de serviço investem pesadamente em treinamento, para garantir que o conteúdo das conversas seja pelo menos algo consistente. Muitas vão além, treinando seus empregados em apresentações e habilidades de vendas. O fato é comum em seguros e outros negócios de venda direta.

Neste sentido, se prestarmos atenção no que o consumidor vê e ouve, o gerente pode controlar a qualidade dos encontros de serviço numa extensão muito maior que a maioria dos gerentes imagina.

Observa-se que onde muitas empresas treinam apenas mecânica e deixam os encontros ao acaso, empresas superiores treinam para o encontro, da filosofia às recompensas, e existe um “espírito de corpo” mais elevado. Isso não é uma função do lucro absoluto ou do pagamento absoluto, porém, mais uma função da preocupação da gerência com a qualidade do serviço e a consistência em todos os níveis.

Payne e Christopher (1998) ainda citam que, além dos três tipos principais de encontros, analisados anteriormente, há uma gama de outras “entradas sensoriais” que podem suportar a percepção do cliente de um serviço. Logotipos e programas de identificação corporativa são outras formas. Embora estes exemplos colaterais não

necessitem assemelhar-se, devem dar um reforço consistente ao mercado. Não deve haver contradições qualitativas ou substantivas entre as “entradas sensoriais” que o cliente pode ter e a impressão que a empresa está tentando criar. Ainda, essas formas críticas de provas são designadas aos poucos, sem muita orientação, para empresas criativas cujo resultado pode literalmente mudar ou redefinir o serviço na mente do cliente.

Neste mesmo sentido, o ambiente no qual o serviço é prestado é outra poderosa forma de evidência. Por que, então, ele é deixado nas mãos de designers de interiores? Se o ambiente demonstra intimidação, nenhuma quantidade de publicidade convencerá o mercado de que a empresa é calorosa e amigável. Os autores, em relação a este quesito, ainda verificam que plantas de plástico no ambiente de serviço transmite algo diferente sobre um serviço do que uma firma que tem plantas vivas; plantas de plástico podem ser perfeitamente consistentes e apropriadas para certos ambientes de serviço. O ponto é que elas devem ser escolhidas deliberadamente, não por padrão. Assim, o marketing deve definir os efeitos desejados do ambiente, o consumidor alvo e o retrato geral do serviço será criado.

No caso de gerenciamento dos encontros de serviço, os componentes para o sucesso podem ser colocados como detalhes, detalhes, detalhes. Um serviço não aparece e também não opera por mágica. Qualidade de encontro consistentemente excelente é uma função de trabalho duro. É responsabilidade e obrigação da gerência; uma responsabilidade que não pode ser delegada. Com planejamento meticuloso e racional, encontros de serviço podem ser tudo o que a gerência desejar ser. Quando o design do serviço está correto e a “entrada” do cliente é ativamente controlada, encontros positivos são o resultado natural.

2.2.4 Definição de Clientes

Para que uma empresa que comercializa produtos, sendo estes bens ou serviços, alcance o sucesso, é essencial que conheça as necessidades e os anseios de seus clientes; é necessário vender aquilo que o cliente quer comprar. Portanto, o contato com o cliente deve ser intenso, de tal forma que o conhecimento que a empresa detém sobre seus clientes resulte numa vantagem competitiva.

De acordo com Juran (1993, página 18), “Cliente é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo. Clientes também podem ser internos ou externos”. O autor define clientes externos como aqueles que são afetados pelo produto, que compram o produto, mas não fazem parte da empresa que os produz. E clientes internos são aqueles que comercializam os produtos, ou seja, que são afetados pelos produtos, e que também são membros da empresa que os produzem.

Kotler (1991) conceitua o cliente, quando trata de mercado, como qualquer um que possa comprar bens e serviços, e define que o mercado é composto por clientes potenciais, que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo.

Para Albert e Bradfort (1992, página 17), a definição de cliente abrange algumas afirmações, tais como: “O cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negocio. O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele”. Dentre as várias afirmações sobre o que é um cliente, os autores também evidenciam o caráter emocional do cliente, afirmando que “o cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo o respeito. O cliente merece toda atenção e cortesia possível”. Finalmente, os autores estabelecem um conceito particular de cliente, como sendo:

Um cliente é um ser humano, de todos os tamanhos e cores. Um cliente é uma criança que precisa de ajuda para alcançar um brinquedo numa prateleira alta. Um cliente é um homem idoso que perdeu a direção num labirinto de corredores de um hospital. Um cliente é uma mulher que não fala bem o seu idioma e está explicando o que precisa da única forma que pode. Um cliente é um companheiro de trabalho pedindo sua ajuda

para que possa prestar serviços ao público pagante. Contribuinte, paciente, cliente, pagador de impostos, membro, hóspede, sócio – todos são sinônimos do maior patrimônio que uma empresa pode ter – o cliente, que vem até você e paga pelo serviço ou produto. O que é um cliente! O cliente é a razão de existência de sua empresa.

Assim, os clientes devem ser vistos como seres humanos que têm desejos, expectativas e anseios, que, quando procuram um produto, sendo este um bem ou serviço, esperam ser atendidos em todas as suas necessidades. A falta dos requisitos mínimos que o cliente espera da empresa resulta para a mesma na perda deste cliente.

2.2.5 Necessidades do Cliente

Para se compreenderem as necessidades do cliente é necessário descobrirmos muito mais do que as necessidades formuladas por ele; é preciso ir além e descobrir também as necessidades não mencionadas por ele. Trata-se, com certeza, de um assunto extremamente complexo, onde se faz necessário adentrar no campo do comportamento humano, para tentar desvendar todos os aspectos que norteiam o processo de decisão do cliente.

É necessário que a empresa tenha a sensibilidade de se enxergar com o olhar do cliente, pois quando se olha pelo olhar do cliente, passa-se a enxergar um retrato diferente da empresa.

Segundo Albercht e Bradford (1992, página 21):

Você precisa enxergar os clientes como seu patrimônio mais valioso, que precisa ser bem cuidado e mantido para que eles lhe sejam fiéis. Você precisa saber o que é um cliente no contexto da sua própria empresa. E, finalmente, você precisa entrar dentro da cabeça dele para saber como ele a enxerga. Então, e só então, você estará em posição de desenvolver uma vantagem competitiva com base numa qualidade constatada de serviço.

As necessidades humanas são um assunto extremamente complexo, uma vez que os seres humanos são também complexos e detêm diferentes pontos de vista.

Juran (1992) classifica em cinco modalidades as necessidades dos clientes, de acordo com os elementos e aspectos que interagem.

Necessidades formuladas e necessidades reais – De acordo com a sua linguagem própria, os clientes explicitam as necessidades de acordo com seu ponto de vista. Desta forma, podem formulá-las em termos dos bens que desejam comprar. Porém, suas necessidades reais são os serviços que esses bens podem oferecer.

Juran (1992, página 40) ilustra o caso de acordo com a tabela abaixo:

O cliente quer comprar	O cliente realmente quer
Comida	Alimentação, sabor agradável
Automóvel	Transporte
TV em cores	Entretenimento
Casa	Espaço para morar
Pintura da casa	Aparência colorida, menor manutenção

Necessidades percebidas – São aquelas necessidades formuladas pelo cliente de acordo com as suas percepções em determinada situação. Estas necessidades podem ser percebidas baseadas no produto ou em valores culturais, tais como lealdade à marca.

As percepções dos clientes freqüentemente diferem das nossas e da de outros clientes, pois os padrões culturais são diferentes. Por conseguinte, as diferenças de percepção são eternas fontes de problemas.

Necessidades percebidas relacionadas ao produto – Este conceito caracteriza as necessidades relacionadas ao produto, como a implementação de mudanças agregadas ao produto, que podem suprir determinadas necessidades do cliente, tais como embalagem diferenciada, alteração da denominação do serviço prestado, dentre outras características que possam trazer um diferencial no produto final, satisfazendo o cliente. O preço do mesmo produto, mas com diferencial, pode chegar a ser muito maior

do que o do produto original. Porém, os clientes encontrarão outras diferenças essenciais para adquirir o produto ou serviço, tais como aparência, extensão do serviço, embalagem, dentre outros.

O fornecedor, neste caso, que tem consciência das necessidades percebidas pelos clientes, introduz mudanças que tragam vantagens mútuas.

Necessidades culturais – As necessidades dos clientes, principalmente dos clientes internos, vão além de produtos e processos. Dentre as necessidades culturais, podemos citar as necessidades de segurança de emprego, auto-respeito, respeito aos outros, continuidade dos hábitos, e outros elementos denominados culturais. Estas necessidades, apesar de serem necessidades reais, são raramente formuladas abertamente; normalmente são formuladas indiretamente, sendo raramente óbvias.

Diante destes aspectos, deve-se aprender a enxergar além das necessidades formuladas e entender quais são as ameaças às necessidades mais profundas das pessoas afetadas, pois, muitas vezes, é possível identificar maneiras de atender à maioria destas necessidades pessoais e, conseqüentemente, atender as necessidades da empresa.

Necessidades rastreadas a usos não previstos – Verifica-se com freqüência que o produto ou serviço é utilizado pelo cliente de maneira deferente daquela prevista pelo fornecedor, o que pode acarretar muitas falhas de qualidade.

Deve-se atentar ao fato de que o planejamento da qualidade deve ser elaborado de acordo com os usos previstos ou com os usos reais. É necessário saber qual será o uso real (ou indevido) e quais os custos correspondentes. A obtenção desta informação requer uma conexão íntima entre empresa e cliente.

Albrecht e Bradford (1992) estabeleceram o conceito de momento da verdade, como sendo o instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do negócio, e com base neste contato, forma a sua opinião a respeito da qualidade do serviço.

Cumprida desta forma, evidenciar quantos momentos da verdade há em uma empresa. Provavelmente poderá se identificar centenas de momentos da verdade todos os dias, e cada um deles deve trazer um resultado positivo, para que haja a renovação da lealdade do cliente, constantemente. Deve-se salientar que um momento da verdade

não é por si só positivo ou negativo, porém, a forma como este momento é concebido pelo cliente é que vai evidenciar uma experiência positiva ou negativa para o cliente.

A forma de lidar diariamente com os momentos da verdade é o verdadeiro segredo da qualidade dos serviços. Torna-se essencial que a empresa detenha conhecimento de quais são os momentos da verdade dentro de sua organização.

Os momentos da verdade em geral acontecem em uma seqüência lógica e mensurável, e não de forma aleatória, facilitando a identificação e o controle de cada momento.

Para a identificação dos momentos da verdade, Albrecht e Bradford (1992) propõem a utilização do “Ciclo do Serviço”. Este ciclo é basicamente um mapa dos momentos da verdade vivenciados pelos clientes, e é ativado cada vez que um cliente entra em contato com a firma. A importância do mapeamento dos ciclos de serviço é que poderá auxiliar a organização a ver sua empresa de acordo com as perspectivas do cliente. Identifica-se que o cliente vê a situação como um filme, em que cada quadro está relacionado com os demais e, conseqüentemente, cada momento terá sua importância no quadro geral.

A forma como o cliente percebe o contexto no qual o encontro de serviços ocorre, e como lida com a interação, é que determina o ganho ou a perda de credibilidade da firma.

2.3 Definições Clássicas da Qualidade

O desenvolvimento de técnicas e teorias da qualidade teve seu reconhecimento na década de 50, no período pós-guerra, com a disseminação das tabelas que formulam os planos de amostragem para a avaliação da qualidade por atributos e variáveis, e os planos de amostragem para a produção contínua, através de autores conhecidos mundialmente, como os "Gurus ou Notáveis da qualidade".

Os anos de 60, 70 e 80 caracterizam-se como aqueles de extensão do conceito básico da qualidade para novas e abrangentes ampliações. Atualmente, as contribuições das obras de autores como William E. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e David A. Garvin,

publicadas originalmente nos períodos citados, figuram em praticamente todos os países que desenvolvem atividades de produção de bens e serviços.

Cada um dos principais autores, apesar de tratarem do mesmo assunto, apresenta um enfoque e uma amplitude na abordagem diferente da qualidade.

Os conceitos ora apresentados foram selecionados por serem considerados de fundamental importância para a plena compreensão do trabalho dissertativo. A pesquisa teórica foi realizada através da consulta em publicações consideradas clássicas dentro do tema, assim como publicações recentes, envolvendo os fundamentos constituintes do estudo.

William E. Deming: O enfoque de Deming para a qualidade é voltado para o uso da estatística em processos, focalizando os problemas da variabilidade e suas causas. Técnicas estatísticas, como gráficos de controle de processos, são propostos por permitirem a distinção entre "causas especiais e comuns"; as primeiras atribuídas a indivíduos ou máquinas, e as outras, de responsabilidade geral, como falhas de matérias primas.

Deming enfatiza uma abordagem sistêmica para a solução de problemas da qualidade, conhecida como Ciclo de Deming ou PDCA – *Plan, Do, Check, Action*, método base para a análise de processos em todos os níveis da organização. A ênfase em que a qualidade para ser produzida deve ser medida através da interação de três participantes: (1) o produto em si; (2) o usuário, e como ele usa o produto; (3) as instruções de uso, treinamento do cliente e treinamento da assistência técnica, os serviços disponíveis para reparos, a disponibilidade das peças (DEMING,1990) fornecem bases objetivas de análise desde os projetos de produtos ou serviços.

Diante dos aspectos abordados, os elementos relevantes no projeto de qualidade de produtos e serviços são o produto, o cliente e as atividades de pós-venda.

Joseph M. Juran: Juran (1990) define a qualidade de várias maneiras: "Um dos significados da qualidade é o desempenho do produto"; "Outro significado é a ausência de deficiências". Mas a definição mais simples e mais conhecida é qualidade (como) "adequação ao uso", Juran (1992), ou seja, a qualidade deve ser conceituada a partir do usuário, e deve ser vista de maneira global e holística em todos os aspectos do gerenciamento em uma organização.

Armand V. Feigenbaum: A contribuição de Feigenbaum (1994), citando-se Cardoso (1995, página 91), refere-se ao conceito de "Controle da Qualidade Total" nos anos 60 e 70, como um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento da qualidade, da manutenção da qualidade e dos esforços de melhoramento da qualidade em todos os níveis econômicos e por toda a empresa. Feigenbaum conceitua a qualidade como um conjunto de características incorporadas ao produto através de projeto e manufatura que determinam o grau de satisfação do cliente.

Outro aspecto relevante do conceito é a ênfase à assistência econômica ao usuário. Segundo Bonilla (1993, página 67), citando Feigenbaum seria:

(...)um sistema voltado para propiciar a satisfação ao consumidor, gerando produtos, através de um sistema produtivo, de forma econômica de assistência ao usuário, estruturando-se de tal modo que os diferentes grupos integrantes da organização contribuam para o esforço do desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade em forma global.

De acordo com Cardoso (1995, página 92):

(...)as características do sistema de qualidade dadas por Feigenbaum são baseadas numa forte infra-estrutura técnica e administrativa, com procedimentos minuciosamente estabelecidos e integrados dentro da estrutura organizacional. Tais procedimentos são gerenciados por especialistas em qualidade, dando apoio e assistência a todos os departamentos para assegurar uma integração em torno da função de qualidade.

Philip B. Crosby: Um dos princípios que fundamentam a filosofia da administração da qualidade, segundo Crosby (1992), é o cumprimento dos requisitos. Não se trata, pois, de uma adequação aos requisitos, mas de uma fiel conformidade aos mesmos. O que são requisitos? São respostas a perguntas formuladas pelos

clientes. Tais requisitos devem ser facilmente compreendidos por todos, respeitados e jamais alterados, a não ser por intermédio de acordo entre aqueles que os criaram.

Para que todos os requisitos dos clientes sejam cumpridos e com isso obter-se a qualidade dos produtos e serviços que eles querem, cabe à gerência realizar três tarefas: estabelecer os requisitos que os empregados devem cumprir; fornecer o material de que necessitam para cumprir tais requisitos; e permanecer incentivando e ajudando os empregados a cumprir tais requisitos.

Kaoru Ishikawa: De acordo com Ishikawa (1993), considerado um pioneiro no Controle da Qualidade Total, a qualidade deve ser entendida através de uma ampla visão da empresa e controlada em todas as suas manifestações. Segundo Cardoso (1995, página 96), em sua obra, é forte a ênfase no papel social da empresa, numa ação que contemple fatores humanos dentro e fora da organização: deve-se compreender a qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade.

Segundo Ishikawa (1993, página 97):

(...)qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos etc. Nosso enfoque básico é controlar a qualidade em todas as suas manifestações.

Genichi Taguchi: O termo engenharia da qualidade foi adotado por Taguchi (1990), que afirma que o preço representa para o consumidor uma perda na hora da compra, e a baixa qualidade representa uma perda adicional para ele durante o uso do produto. Um dos objetivos da engenharia da qualidade deve ser a redução da perda total para o cliente.

A atuação da engenharia da qualidade na assistência técnica fica restrita, cabendo ao departamento de vendas o fornecimento de serviço adequado aos consumidores com reclamações justas. Este serviço deve estar capacitado para

consertar ou para trocar produtos não conformes e indenizar consumidores pelos prejuízos que possam ter sofrido.

Taguchi desenvolveu a "Função perda", em que utiliza uma curva parabólica para descrever a perda incorrida por um produto qualquer, sendo que o objetivo final é a redução de custos para o produto e para o consumidor, através da redução da variabilidade, atingindo melhor qualidade.

David A. Garvin: O trabalho de Garvin (1992) pode ser considerado definitivo no aspecto dinâmico da definição do termo qualidade, quando mostra que o conceito sofre modificações simultâneas às atividades de concepção, projeto, fabricação e comercialização do produto. Por estas constatações, Garvin listou cinco abordagens para a definição da qualidade:

- Abordagem transcendental: são as hipóteses que tratam da qualidade como algo inato ao produto, embora sempre relacionado a seu funcionamento. Não pode ser medida precisamente e o seu reconhecimento ocorre pela experiência;
- Abordagem centrada no produto: nesta abordagem, a qualidade é vista como uma variável passível de medição e, até mesmo, precisa. Assim, diferenças da qualidade são observáveis pela medida da quantidade de alguns atributos do próprio produto. Em geral, melhor qualidade seria, aqui, um sinônimo de maior números e melhores características de um produto, enfocando que a alta qualidade implica em maiores custos;
- Abordagem centrada no valor: um produto é de boa qualidade quando apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável. São conceitos que reúnem necessidades do consumidor às exigências de fabricação, definindo qualidade em termos de custos e preços. O preço acaba por envolver uma questão de adequação do produto à finalidade a que ele se destina;
- Abordagem centrada na fabricação: a qualidade é a conformidade com especificações básicas, determinadas em projeto. Qualidade é atender aos requisitos e melhorias de qualidade consideradas como redução do número de desvios, representando redução dos custos;
- Abordagem centrada no usuário: a qualidade de um produto é condicionada ao grau que ele atende às necessidades e conveniências do consumidor. As

avaliações do usuário em relação às especificações são os únicos padrões próprios à qualidade. Esta abordagem tende a englobar as demais.

As abordagens listadas podem estar presentes num mesmo ambiente: o reconhecimento que estes conceitos podem coexistir serve de estímulo para a melhoria de diálogo entre fornecedores e consumidores. Embora sob diferentes pontos de vista, a ênfase no consumidor é o aspecto mais importante das dimensões em que Garvin desenvolveu sua obra.

2.3.2 Concepções Atuais da Qualidade

Pesquisas recentes acerca da qualidade descobriram critérios de avaliação a partir da percepção das necessidades dos clientes, dentre estas, Roger Blackwell (2003), estabeleceu um processo de decisão do consumidor, que permite entender como ele toma as decisões e escolhe determinado fornecedor ou prestador de serviço, identificando seis etapas.

A primeira etapa é o reconhecimento pelo cliente de sua necessidade; a segunda etapa é a busca de informações que venham satisfazer a necessidade detectada; na terceira etapa, o cliente avalia as opções disponíveis; a quarta etapa é o momento da escolha propriamente dita pelo serviço ou a compra de determinado produto; a quinta etapa é a utilização do serviço ou produto, que pode produzir satisfação ou insatisfação. É nesta etapa que o cliente satisfeito permanecerá fiel ao serviço ou ao produto adquirido, ou, quando insatisfeito, buscará outro prestador de serviço ou produto. A última etapa está diretamente ligada ao potencial de “desinvestimento” do consumidor, quando se encontrar diante de problemas ambientais ou sociais que envolvam o prestador de serviços ou a empresa e seus produtos.

Identificou que as estratégias mais eficazes de fidelização de clientes são aquelas que colocam o foco no valor do cliente de longo prazo. Os estudos realizados demonstraram que era mais difícil atrair um novo cliente do que atender um cliente existente.

Identificou-se ainda que, provavelmente, um dos erros mais graves é pensar que o preço é o fator de maior interesse na atração dos clientes. As pesquisas realizadas

indicaram que o que importa não é o preço mais baixo, mas sim que os preços estejam em uma faixa aceitável.

Finalmente, o pesquisador conceitua que o sucesso de uma empresa ou prestadora de serviços, no mercado globalizado da atualidade, dependerá de sua capacidade de entender a mente do consumidor.

Os pesquisadores Leonard Berry, Lewis P. Carbone e Stephan H. Haeckel (2003), especialistas em estudos estratégicos e comportamento de consumidores identificaram estratégias para administrarem as várias experiências vividas pelo cliente, analisando o caminho percorrido por ele, organizando uma série de “pistas” que atendam as necessidades emocionais e as expectativas do cliente. O significado intrínseco dessas pistas e o valor que assumem podem concretizar a preferência do cliente por determinada experiência e, conseqüentemente, por determinado serviço ou produto, em detrimento de outros.

O pesquisador estabelece que “pistas” que fazem parte das experiências dos clientes são efetivamente tudo que pode ser percebido ou sentido, ou reconhecido por sua ausência. Assim, o produto ou serviço dá algumas pistas, tais como, o layout do local, os funcionários, por gestos, comentários, roupas, tom de voz, dentre outros, darão uma imensidão de pistas. Cada pista contém uma mensagem, sugerindo alguma coisa ao cliente. O conjunto de todas as pistas encontradas é responsável pela experiência total do cliente com o prestador de serviço ou produto.

Verificou-se que, para confirmar a experiência do cliente de forma total, as empresas precisam administrar o componente emocional das experiências com o mesmo rigor que tratam a funcionalidade do serviço. Este esforço deve se iniciar pela observação do cliente e pela troca de idéias a respeito da experiência vivida pelo mesmo, percebendo, de forma profunda, as pistas encontradas pelo mesmo quando em contato com a empresa.

O objetivo da empresa deve estar diretamente ligado ao oferecimento de pistas certas ao cliente, e estas pistas deverão ser identificadas pelos próprios clientes e colocadas em prática pela empresa.

Conclui-se, diante desses fatos, que os clientes sempre têm uma experiência, boa, má ou indiferente, quando prestado um serviço ou adquirido um produto. A chave é como a empresa conseguirá direcionar de forma eficaz a experiência do cliente.

As empresas serão mais competitivas se combinarem os benefícios funcionais e emocionais de suas ofertas. As ligações emocionais entre elas e seus clientes são difíceis de romper pela concorrência.

Patrícia Seybold (2001), especialista em estratégias para negócios eletrônicos, afirma que os clientes da atualidade estão realizando uma verdadeira revolução; eles têm o controle e estão mudando a forma de fazer negócios.

Este fato ficou claro quando se constatou que o que permitiu colocar em curso tais mudanças foram as novas tecnologias. A internet e os dispositivos sem fio criaram para os clientes ferramentas novas para entrarem e permanecerem em contato com as empresas e seus concorrentes, a toda hora e em todo o mundo. E o mais surpreendente é que estes clientes passaram a exigir mudanças nas estruturas de preços e maneira como fornecem os produtos e serviços.

E, com este referencial, pela primeira vez na história, as empresas podem estabelecer uma relação quase pessoal com seus clientes. As tecnologias na área da comunicação permitiram às empresas interagir e obter informações sobre preferências e interesses, detectar necessidades para adaptar a oferta de produtos e serviços às necessidades observadas.

Concluindo a pesquisa, constatou-se que os clientes estão realizando uma revolução, e os três princípios que a regem são:

- Os clientes têm o controle: eles estão mudando a forma de fazer negócios e transformando as indústrias.
- As relações com o cliente contam o valor dessas relações, atuais e futuras, que vão determinar o valor das empresas.
- A experiência do cliente importa: os sentimentos que experimenta, quando interage com a empresa, determinam sua lealdade.

Princípio 1: Os Clientes Têm o Controle

O cliente exerce o controle sobre as empresas quando estas se conectam com eles, acessam informações, compram e obtêm serviços pela internet, reclamam e sugerem mudanças.

Os clientes permanecem leais quando as empresas mudam suas prioridades, modelos e estratégias de preços em função dos dados recebidos como feedback.

Na opinião de Patrícia Seybold (2001), os mercados eletrônicos, baseados na internet, desempenham papel fundamental junto aos clientes. Antes do aparecimento da internet, os clientes só tinham acesso aos bens e serviços oferecidos pelo mercado local, sendo de extrema dificuldade as comparações, havendo grandes variações de preços.

Princípio 2: As Relações com os Clientes Determinam o Valor das Empresas

O futuro revela que, além de analisar as mudanças na comercialização de produtos e serviços, deve-se observar a forma de análise para avaliação da empresa. Seybold prevê que, no futuro, a maioria das empresas oferecerá informação sobre seus clientes por meio de um sistema que chama de “índice de valor do cliente”. A avaliação da qualidade e a profundidade das relações entre empresas e seus clientes serão decisivos para a avaliação da própria empresa.

Desta forma, conclui-se que o valor de uma empresa está baseado na capacidade de a mesma fornecer produtos e serviços de alta qualidade e tomar decisões que resultem em maior valor para os clientes.

Princípio 3: A Experiência do Cliente Importa

Em síntese, se os clientes mandam e determinam o valor das empresas, é necessário garantir sua lealdade e manter uma relação rentável para ambas as partes. E este resultado somente será alcançado se a empresa oferecer uma experiência que os satisfaça. A experiência total do cliente está definida por uma representação uniforme e uma execução impecável da conexão emocional e da relação que uma empresa quer que os clientes estabeleçam com sua marca, ao longo dos pontos de interação, sendo necessário para tanto:

Criar uma identidade de marca que agrade aos clientes; inclui uma personalidade de marca, uma idéia impulsionadora com a qual os clientes se relacionem, um diferencial entre outras marcas e a inovação.

Estabelecer relações sólidas com os clientes. Na atualidade, nenhuma empresa pode-se limitar a vender produtos e serviços. Precisa também criar uma relação com os clientes e estabelecer o diálogo com os mesmos. As empresas que entendem a importância desse processo investem em infraestrutura de atendimento ao cliente, com pessoal treinado e tecnologia de gestão do relacionamento com o cliente.

Inspirar confiança: as relações se baseiam na confiança e os clientes aprendem a confiar nas empresas na medida em que interagem com elas. São organizações íntegras aquelas reconhecidas pela oferta de uma proposição de valor e confiáveis tanto em relação ao cumprimento do prazo de entrega ou de prestação do serviço, como na atenção imediata sempre que solicitada por seus clientes. Estas empresas respeitam o cliente, pois proporcionam a facilidade nas interações, vez que os clientes não precisam exigir muitas vezes para obter o resultado desejado; proporcionam ainda facilidade para fazer negócios e na tomada de decisões, pois os clientes têm a sua disposição informações e ferramentas necessárias para decidir quais produtos ou serviços querem obter. E, finalmente, proporcionam suporte para as formas de interação preferidas pelo cliente, demonstrando ser importante investir em meios de interação diferentes, como telefone, página na web, e-mail, dentre outros.

A pesquisadora estabelece ainda os oito passos para uma experiência excelente, ou seja, as regras essenciais para conquistar o coração e a mente dos clientes. Ao analisar treze empresas que têm sucesso na economia do cliente, Seybold (2001) identificou suas melhores práticas e condensou-as em oito passos. O primeiro deles é a necessidade da forte identidade de marca; neste sentido, é fundamental planejar com cuidado cada aspecto da experiência, da iluminação dos locais à maneira como atender ao telefone. O segundo passo traduz-se nos canais e pontos de contato. Os clientes querem liberdade para escolher o meio de interação que se mostre mais conveniente para eles; além disso, pretendem que a experiência seja homogênea em todos os pontos de contato. O terceiro passo está relacionado com o crescimento da carteira de valores de cada cliente individual. Os investimentos com os clientes já existentes e a

quantidade de novos clientes incorporados, paralelamente à recompensa aos funcionários em função do cumprimento de metas de desempenho, destacando-se a satisfação dos clientes. O quarto passo é medir o que importa aos clientes. O que importa aos clientes é não desperdiçar tempo, conseguir os resultados esperados e ter uma experiência excelente com a empresa. As empresas precisam descobrir quais são seus clientes finais, quais os seus objetivos e de que modo a empresa pode ajudar para que tudo se torne mais fácil, e depois, devem medir a satisfação do cliente e utilizar estas informações para a tomada de decisões. O quinto passo é direcionar a empresa para a excelência operacional; uma vez detectado o que é importante para os clientes, deve-se redirecionar o foco para a excelência operacional. O sexto passo é valorizar o tempo do cliente, pois perder tempo é o que mais frustra o cliente; neste aspecto, deve-se observar as questões organizacionais, políticas ou tecnológicas da empresa e implementar mudanças necessárias. O sétimo passo é colocar o DNA do cliente no núcleo da empresa. Os clientes estão dispostos, cada vez mais, a fazer uso dos serviços eletrônicos, devendo as empresas disponibilizar aos clientes as ferramentas necessárias. E, finalmente, o oitavo passo é projetar-se para mudar. Segundo Seybold, as empresas devem estar preparadas para mudar seu modelo de negócio quatro vezes ao ano, sendo que a flexibilidade é um requisito indispensável: se um modelo não funciona, é preciso experimentar outro.

Patrícia Seybold (2001) conclui: “Se você quiser que sua empresa prospere na economia do cliente, deverá oferecer a ele uma experiência total excelente, baseada nos oito passos aqui descritos”. E ela resgata duas idéias centrais: atentar para a avaliação das empresas a partir dos dados vinculados aos clientes e medir e supervisionar o que é importante para eles.

Michael Hammer (2001), desenvolve princípios de uma agenda para a mudança, a partir de observações das práticas de empresas inovadoras e bem sucedidas. Afirma que as empresas devem se projetar para que, do ponto de vista de seus clientes, seja fácil fazer negócios com elas, e ainda, que deverão agregar valor, transformando seus produtos e serviços em soluções para o cliente.

Colhendo-se da obra citada anteriormente, para se obterem os resultados almejados, é necessário seguir alguns caminhos: inicialmente, a empresa deve

apresentar somente um rosto aos seus clientes. Verifica-se que muitas empresas apresentam múltiplos “rostos” aos clientes, diante das diversas etapas do consumo ou prestação de serviços. Segundo Hammer, a melhor solução é criar uma equipe integrada, a fim de que se ocupem de grupos de clientes.

As empresas devem ainda segmentar as operações em função das características dos clientes, antecipar-se às necessidades do cliente, saber prever as suas exigências e ajustar suas operações com antecedência, facilitando as transações e gerando uma relação melhor.

A empresa deve ainda oferecer uma experiência satisfatória ao cliente, toda a vez que este interagir com a empresa, seja por contato pessoal, telefone, internet ou quaisquer outras formas de interação disponibilizadas pela empresa.

As pesquisas realizadas por Hammer concluíram ainda que uma das melhores maneiras de facilitar os negócios da empresa é dar espaço ao cliente, para que este realize pessoalmente algumas tarefas, explorando o potencial de auto-atendimento.

Outro tópico relevante estabelece que, em vez de a empresa se preocupar em avaliar o que é importante para seus clientes, estas costumam se concentrar no que é mais fácil de se medir. Porém, se prestassem mais atenção às medições que interessam ao cliente, poderiam detectar eventuais falhas no processo.

2.3.3 Características e Princípios da Qualidade na Prestação de Serviços

A compreensão de operações de serviços é fundamental para o entendimento do foco deste trabalho. Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Mais importante do que reconhecer esta diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura.

As principais características dos serviços, reconhecidas na literatura, são agrupadas, conforme Kotler (1991, páginas 541-543), da seguinte forma:

- Intangibilidade – "Não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados".
- Inseparabilidade – "São produzidos e consumidos ao mesmo tempo", com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final.

- Variabilidade – "São altamente variáveis" à medida que dependem de quem, quando e onde são executados.
- Perecibilidade – "Não podem ser estocados", pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

No entanto, a definição de serviço vem sendo gradativamente ampliada pelo reconhecimento de que nele está a grande oportunidade de diferencial competitivo. Com isso, o papel estratégico que os serviços representam para as empresas vem a cada dia sendo reforçado e direcionado no sentido da diferenciação. Segundo Cobra e Rangel (1992), as características particulares dos serviços tornam sua produção mais complexa. Qualquer que seja o modelo de produção adotado, a interação de elementos muitas vezes não é tão controlável como nos sistemas produtivos convencionais de bens. Atacar todas os passos necessários de um modelo não é tarefa fácil de gestão. Há, contudo, uma vantagem, como dizem Davidow e Uttal (1991): pequenos esforços são imediatamente reconhecidos, isto é, a resposta é rápida quanto à adequação serviço-consumidor.

O processo de garantir a qualidade dos serviços, e ter a certeza que esta melhore continuamente de modo a manter uma distância competitiva, segura da concorrência, deve ser gerenciado cuidadosamente. De acordo com Gianezzi & Corrêa (1996 página 195), com raras exceções, não existe uma cultura bem estabelecida, tanto em termos de buscar prestar um bom serviço, como de exigir um bom serviço pelo qual o consumidor paga. Alguns motivos apontados como responsáveis pela baixa qualidade na indústria de serviços são:

- freqüentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra 'temporária' e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento;
- excessiva ênfase em cortes de custos e busca míope por produtividade de recursos causa degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento;
- clientes, em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais;

- é normalmente difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes, de prestadores de serviço e de situações que tipicamente ocorrem em situações reais;
- a qualidade do pacote de serviços ofertada é freqüentemente e, em grande parte, intangível e, portanto, difícil de medir e controlar.

De acordo com Juran (1993), as características da qualidade são identificáveis e são atributos necessários para a adequação ao uso, mesmo com as particularidades dos serviços. As características definidas por Juran (1993) são:

- psicológicas (Ex.: comodidade, beleza)
- de tempo (Ex.: Velocidade de atendimento)
- contratuais (Ex.: Cumprimento nos prazos de garantia)
- éticas (Ex.: Honestidade dos funcionários, cumprimento nos prazos prometidos)
- tecnológicas (Ex.: Lançamento mundial do produto/serviço oferecido)

Gianezi e Corrêa (1996) identificam os principais critérios de avaliação da qualidade do serviço, a partir dos consumidores, como:

- **CONSISTÊNCIA** – Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
- **COMPETÊNCIA** – Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relacionamento com as necessidades "técnicas" dos consumidores.
- **VELOCIDADE DE ATENDIMENTO** – Prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).
- **ATENDIMENTO/ATMOSFERA** – Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
- **FLEXIBILIDADE** – Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- **CREDIBILIDADE/SEGURANÇA** – Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.

- ACESSO – Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
- TANGÍVEIS – Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
- CUSTO – Fornecer serviços a baixo custo.

Dada a importância da formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, é útil que se analise como essas expectativas e características são formadas, para que se possa avaliar o poder de atuação do fornecedor do serviço neste importante componente da avaliação feita pelo cliente e, conseqüentemente, de seu poder de competitividade.

D. Keith Denton (1990), em sua obra *Qualidade em Serviço*, identificou doze princípios básicos da qualidade em serviços, caracterizando os princípios como “o cerne dos serviços com qualidade”.

A finalidade do desenvolvimento dos princípios foi a de ajudar as gerências a melhorar os serviços, criando a lealdade dos clientes e a lucratividade.

Princípio 1: Visão Gerencial

A visão gerencial manifesta-se pela capacidade dos agentes administrativos em comunicar suas visões únicas para as organizações. Ter uma visão clara a respeito de como as coisas devem ser, de como deve ser feito e, então, fazer com que os outros, dentro da organização, aceitem essas suas formas de ver as coisas. Segundo Denton (1990, página 195), a respeito da visão gerencial, “a visão do presidente e a sua capacidade de comunicá-la aos outros é o cimento que junta todas as outras peças do quebra-cabeças da satisfação dos clientes.”

Princípio 2: Desenvolver um Nicho Estratégico

Estratégia é basicamente descobrir e desenvolver o serviço ou serviços únicos que permitam que uma empresa “avance um passo” sobre os competidores, envolvendo atributos e perspectivas particulares de um negócio, que o cliente apreciará

e apoiará de maneira firme. A empresa deve identificar seus pontos fortes e fornecer serviços que acentuem os mesmos e reduzam as fraquezas.

Princípio 3: A Alta Administração Deve Demonstrar Apoio

Uma das questões-chave da qualidade na prestação de serviços é o compromisso das gerências. Existem variadas formas para que a alta administração demonstre o seu apoio e compromisso com a qualidade, e esta demonstração deve estar sempre presente. Independente da forma como será verificada, a mensagem é a mesma: a alta administração sabe o valor do seu pessoal para fornecer serviços com qualidade.

Princípio 4: Entender o Seu Negócio

Grande parte dos gerentes, bem como dos empregados costumam entender de suas tarefas, mas não conseguem imaginar o quadro todo, e esta situação pode colocar em risco os negócios e os serviços.

A maioria das pessoas conhece a sua especialidade, porém poucas sabem o necessário para entender o todo. O entendimento íntimo deste aspecto é característica dos fornecedores excepcionais de serviços.

Verifica-se que as pessoas que estão envolvidas sabem que é importante entender como interagir com os outros departamentos, de modo que possam reagir da melhor forma para a organização como um todo.

É necessário um grande esforço e coordenação para se alcançar este objetivo, mas o esforço vale o investimento.

Princípio 5: Aplicar os Fundamentos Operacionais

Gerenciamento de operações ou operacional é o gerenciamento que enfatiza as técnicas de produção. Estas técnicas de operação ou produção são as mesmas, não importa que estejam aplicadas na produção ou em serviços. As operações envolvem preparação das pesquisas, seleção dos processos, escolha de instalações e “layout”, planejamento de trabalhos, manutenção de equipamentos, e aplicação de técnicas de controle da qualidade.

É o gerenciamento operacional que produz os altos níveis de serviços. Serviços nada têm a ver com promoção, publicidade ou marketing. Podem atrair o interesse dos clientes, mas são os serviços, com qualidade, que os mantêm cativos, e o gerenciamento operacional que permite serviços de alto nível. Os serviços estão baseados em um bom gerenciamento operacional.

Princípio 6: Entender, Respeitar e Monitorar o Cliente

Possivelmente, a melhor forma de desenvolver-se uma estratégia efetiva de serviços seja simplesmente ouvir os clientes. Em geral, os clientes desejam dizer às empresas o que querem, se as mesmas se dispuserem a ouvi-los. Mas as empresas precisam ouvir de forma ativa. Elas precisam procurar as melhores formas para melhorar seu conhecimento acerca das preferências, dos desejos de seus clientes. Ouvir de forma efetiva implica em atitudes efetivas.

Não se deve supor ou imaginar o que o cliente deseja, assegure-se disso. Seja agressivo no ouvir. Pare os seus clientes e pergunte acerca dos serviços, fale com o pessoal de vendas, descubra o que é bem feito e o que não é. Procure opiniões, descubra o que seus competidores estão fazendo com sucesso.

O retorno e a satisfação de seus clientes deve ser a meta principal a ser perseguida por uma organização para a melhoria dos seus serviços.

Princípio 7: Usar Tecnologia Apropriada

A tecnologia, por si mesma, não é boa nem ruim; na realidade, a forma como a tecnologia é aplicada na prestação dos serviços é que vai determinar se é apropriada ou não.

A tecnologia pode ser uma forma importante de melhorar os serviços, desde que seu uso se restrinja à meta de ficar mais próximo do cliente. Porém, deve-se ter sempre a consciência de que, apesar de ser a tecnologia uma estratégica importante para um serviço com qualidade, ela é apenas uma ferramenta para auxiliar as pessoas a executarem suas tarefas.

Princípio 8: A Necessidade de Inovar

Os fornecedores de serviços devem explorar continuamente novas formas de fornecer serviços aos seus clientes, devem-se explorar as oportunidades.

Os fornecedores de serviços voltados para o futuro procuram as mais variadas formas de tornar a pesquisa e o desenvolvimento em uma vantagem competitiva, a pesquisa continuada de novos serviços, que possam auxiliar as empresas a se diferenciarem no mercado, são estratégias permanentes de empresas bem sucedidas.

Princípio 9: Contrate as Pessoas Certas

Os clientes querem ser tratados de forma especial, com cortesia e atenção; eles querem alguém que os ajude, que tenha interesse em solucionar os seus problemas. Faz-se necessário que este atendente detenha certas características compatíveis com as necessidades do cliente. Verifica-se que algumas destas características podem ser desenvolvidas ou aprimoradas através de treinamento específico, mas depende de se acharem as pessoas certas para certa função em particular.

Quaisquer que sejam os métodos para melhorar o pessoal, a mensagem é clara: se você quiser um bom serviço, precisa descobrir as pessoas certas para executá-lo.

Princípio 10: Forneça Treinamento com Base no Perfil

Treinamento baseado no perfil enfoca o desenvolvimento de formas de melhorar a qualidade dos serviços. Deve ser projetado de forma a ensinar ao empregado e aos gerentes os perfis básicos necessários para melhorar os serviços.

O volume de treinamento ou a sua estrutura formal não estão necessariamente relacionados com a eficiência do treinamento, pois o importante é a substância.

Princípio 11: Defina Padrões, Meça Desempenho e Aja

Definir um padrão de cliente é mais fácil quando as metas estão definidas, comparando-se o desempenho medido e os padrões. Se houver desvio entre os padrões (o que se espera) e o comportamento real, existe espaço para melhorar. Para que se façam melhorias, é necessário descobrir o que na realidade está sendo feito.

É provável que a forma mais simples de se melhorarem os serviços seja definir metas de serviço, mas essas metas deverão se basear no desempenho medido, para que exista a possibilidade de motivar e recompensar os que ultrapassem os padrões mínimos.

Princípio 12: Estabeleça Incentivos

A motivação é característica fundamental para o sucesso na prestação de serviços: quando motivamos pessoas e lhes damos a liberdade e a autoridade necessária, os resultados com certeza aparecerão.

Verificam-se diversas formas de motivação - participação dos lucros, pagamentos e pacotes de benefícios são exemplos claros de incentivos ao trabalhador, mesmo sabendo-se que o reforço não é imediato ou direto. A questão importante é relacionar as ações com os resultados, as pessoas são inteligentes e esperam ser pagas de alguma forma pelos resultados dos seus serviços, é o reconhecimento pelos esforços despendidos.

Os incentivos e as recompensas para se melhorarem os serviços devem atingir a todos na organização, de modo que todos tenham interesse em melhorar os serviços.

2.3.4 Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade foi instituída no ano de 1991, entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, com o objetivo de administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ - em todo o território nacional, a fazer-se representar nos fóruns internacionais. Sua missão é “Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade.”

O primeiro ciclo de premiações ocorreu em 1992. Naquela oportunidade foram adotados integralmente os critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award, proveniente dos Estados Unidos. A escolha do modelo foi decorrente de vários estudos dos prêmios existentes no Brasil e exterior, e sua preferência se deu ao fato de

estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

A partir do marco inicial, os Critérios de Excelência do PNQ vêm incorporando as técnicas mais atualizadas de administração de organizações, e a FPNQ promove uma atualização anual.

O Prêmio Nacional da Qualidade é um reconhecimento à excelência na gestão das organizações do Brasil, em forma de troféu. O prêmio busca promover “amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias”.

A última versão dos fundamentos da excelência, que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ, são os seguintes:

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS

A força propulsora da excelência organizacional está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que estimule as pessoas a um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados.

VISÃO DE FUTURO

A busca da excelência do desempenho e o êxito na missão requerem uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas, demonstrando a intenção de continuidade das atividades da organização.

FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO

A qualidade é intrínseca ao produto, porém o cliente é o “árbitro” final, que julga a partir de suas próprias percepções. Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação, determinam suas preferências e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à

organização. O foco no cliente é um conceito estratégico, voltado para conquista e a retenção de clientes.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA

O sucesso e os interesses de longo prazo da organização dependem de uma conduta ética em seus negócios e do atendimento e superação dos requisitos legais e regulamentares associados aos seus produtos, processos e instalações.

A responsabilidade social e ética pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser identificadas, compreendidas e atendidas, considerando-se o porte e o perfil da organização.

Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

DECISÕES BASEADAS EM FATOS

A base para a tomada de decisão, em todos os níveis da organização, é a análise de fatos e dados gerados em cada um de seus processos, bem como os obtidos externamente, incluindo os referenciais comparativos pertinentes. Estes se transformam em informações relacionadas a todos os aspectos importantes para a organização, ou seja, relacionadas aos clientes, mercados, finanças, pessoas, fornecedores, produtos, processos e à sociedade e comunidade.

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

ABORDAGEM POR PROCESSOS

A excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo uma visão de processos. Assim, é fundamental que sejam conhecidos os clientes dos processos,

seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a estes requisitos.

FOCO NOS RESULTADOS

A excelência é função do atendimento, de forma harmônica e balanceada, das necessidades e interesses de todas as partes interessadas na organização, que incluem, de forma geral, os clientes, os acionistas, as pessoas, os fornecedores e a sociedade e comunidade. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades e interesses de todas as partes, levando a organização a se tornar mais competitiva.

INOVAÇÃO

As organizações precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos. Para isso todos devem ser encorajados e incentivados a desempenhar muito além da rotina do dia-a-dia, promovendo-se, continuamente, o exercício da inventividade e da engenhosidade, requer que a organização seja ágil em suas práticas e resposta rápida no atendimento às necessidades emergentes. A antecipação no atendimento das demandas do cliente e de outras partes interessadas, o que é um dos principais elementos de alavancagem da satisfação e da promoção da fidelidade, pela capacidade de surpreende-los, de forma favorável, ao responder às suas necessidades.

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

O aprendizado deve ser uma intenção estratégica nas organizações, ao definir o foco e estar internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas, seja na busca de inovações ou na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

VISÃO SISTÊMICA

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, softwares etc), interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

A visão sistêmica pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo, as inter-relações entre os elementos que compõem a organização, bem como a interação desta com o mundo externo.

2.3.5 ISO 9000

Em 1979, a Organização Internacional para Normatização (*International Organization for Standardization* – ISO) criou um grupo de trabalho para a elaboração de um conjunto de normas, cuja principal finalidade era de estabelecer padrões mínimos de aceitação referentes ao sistema de qualidade das empresas.

A primeira edição destas normas foi publicada em 1987; esse conjunto de normas de sistemas da qualidade recebeu a denominação de ISO Série 9000.

Atualmente, diversas empresas buscam a certificação pelas normas ISO Série 9000, em todo o mundo.

As normas estabelecidas pela ISO Série 9000 possui três normas contratuais: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

A ISO 9001 deve ser aplicada quando a empresa necessitar garantir conformidade em relação às atividades de projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.

A ISO 9002 é aplicada quando a empresa necessitar garantir a conformidade em relação às atividades de produção, instalação e serviços.

A ISO 9003 é aplicada quando a empresa necessitar garantir a conformidade em relação à inspeção e ensaios finais.

O objetivo destas normas é garantir o estabelecimento de critérios para as relações de clientes e fornecedores. Conforme Ricci (1995), os seguintes documentos compõem a família ISO 9000:

Quadro1: Garantia da Qualidade

GARANTIA DA QUALIDADE NORMAS DE SISTEMAS - AUDITÁVEIS		
ISO 9001/94 Modelo para projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.	ISO 9002/94 Modelo para produção, instalação e serviços associados.	ISO 9003/94 Modelo para inspeção e ensaios finais.

Fonte: Ricci (1995, página 11)

Quadro 2: Diretrizes

DIRETRIZES			
ISO 9000-1/94 Diretrizes para a Seleção de Uso	ISO 9000-2/94 Diretrizes Gerais para Aplicação	ISO 9000-3/93 Diretrizes para software	ISO 9000-4/93 Diretrizes para Dependabilidade
ISO 9004-1/94 Diretrizes para Gestão da Qualidade	ISO 9004-2/93 Diretrizes para Serviços	ISO 9004-3/94 Diretrizes para Materiais Processados	ISO 9004-4/93 Diretrizes para Melhoria da Qualidade

Fonte: Ricci (1995, página 11)

Quadro 3: Diretrizes para Auditoria

DIRETRIZES PARA AUDITORIA		
ISO 10011-1/93 Diretrizes para Auditoria	ISO 10011-2/93 Critério para Qualificação de Auditores	ISO 10011-3/93 Gestão de Programas de Auditoria

Fonte: Ricci (1995, página 11)

Quadro 4: Garantia da Qualidade para Medição

GARANTIA DA QUALIDADE PARA MEDIÇÃO
ISO 10012-1/93: Comprovação Metrológica para Equipamentos de Medição

Fonte: Ricci (1995, página 12)

Quadro 5: Terminologia

TERMINOLOGIA
ISO 8402/94: Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade - Terminologia

Fonte: Ricci (1995, página 12)

Quadro 6: Requisitos das Normas ISO SÉRIE 9000

REQUISITOS ISO	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
Responsabilidade da Administração			
Sistema de Qualidade			
Análise Crítica de Contrato			
Controle de Projeto			
Controle de Documentos e Dados			
Aquisição			
Controle do Produto Fornecido pelo Cliente			
Identificação e Rastreabilidade			
Controle de Processo			
Inspeção e Ensaios			
Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaios			
Situação da Inspeção e Ensaios			
Controle de Produto Não-Conforme			
Ação Corretiva e Preventiva			
Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Entrega			
Controle de Registros da Qualidade			
Auditorias Internas da Qualidade			
Treinamento			
Serviços Associados			
Técnicas Estatísticas			

Legenda:

	Requisito Pleno
	Requisito Menos Abrangente que a ISO 9001 e ISO 9002
	Requisitos não-necessário

Fonte: Ricci (1995, página 15)

A Certificação ISO Série 9000 é um processo pelo qual a empresa passa, consistindo em uma avaliação geral do sistema da Qualidade das empresas, que avalia se atendem às exigências dos requisitos ISO Série 9000, de acordo com o modelo adotado, ou seja, ISO 9001, 9002 ou 9003. Caso a empresa atenda a todas as exigências, ela será recomendada como empresa qualificada a receber o certificado ISO.

2.3.6 Indicadores da Qualidade

O indicador de qualidade é o termômetro que permite à alta administração auscultar o diálogo ambiente externo/empresa, particularmente aquele exercido entre as linhas de negócios e seus clientes/consumidores. Desta forma, a tomada de decisão pelos executivos das entidades é exercida com mais consciência e objetividade, no sentido do binômio "lucro/superávit - continuidade operacional" (GIL, 1992).

Indicadores da qualidade são elementos que medem os níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos relacionados à satisfação dos clientes.

A avaliação da qualidade permite que uma organização, através de indicadores relativos ao cliente externo/interno, ao produto, aos serviços, a elementos operacionais e financeiros possam avaliar seu desempenho. De acordo com Gil (1992), os indicadores apresentam as seguintes características:

- Devem refletir a visão do cliente, ou seja, devem possibilitar a verificação da qualidade sob a percepção do cliente. Estes indicadores devem refletir como o produto está sendo usado no seu destino e o seu encaixe na cadeia de valor do cliente;
- Devem indicar o nível de utilização de recursos, isto é, possibilitam a constatação da ocupação da capacidade produtiva da organização e a definição do melhor mix de produção, ou seja, quais itens, quanto e quando produzir determinados produtos para melhor dimensionar os recursos produtivos. Os indicadores são calculados pela relação entre a capacidade instalada de produção e o nível de ocupação desta;
- Devem ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos estão sendo fabricados dentro das especificações projetadas, ou se, com a prática, o processo produtivo foi aperfeiçoado no sentido de estreitar os limites de tolerância;
- Devem ser objetivos. A objetividade de um indicador está na sua característica de representar, para quem está acompanhando, a qualidade;

- Devem fornecer respostas na periodicidade adequada. Isto representa a capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere perdas para a organização;
- Devem estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, ou seja, devem estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo.

Entretanto, os indicadores de qualidade podem perder sua capacidade de retratar a realidade da qualidade organizacional, isto é, podem perder sintonia com ações de qualidade e pontos/situações de revisão da qualidade.

A sensibilidade e análise constante do ciclo de vida do indicador de desempenho, a cada estágio vigente, é tarefa crucial do profissional da qualidade organizacional, principalmente, porque a qualidade empresarial é medida por uma família de indicadores em estágios diferentes de vida.

As organizações estão cientes que os resultados financeiros e a expansão de seus mercados são decorrência da satisfação de seus clientes. Entretanto, a busca da satisfação implica em conhecer de forma aprofundada as expectativas e os requerimentos que o mercado exige. Desta forma surgem a cada dia novas estratégias e programas da qualidade com traços comuns, voltados para a excelência dos serviços e plena satisfação dos clientes.

Surge, assim, a necessidade da medição da satisfação dos clientes. De acordo com alguns gerentes, um elemento abstrato, intangível e subjetivo.

Diversos são os programas da qualidade que apresentam como objetivo principal a avaliação da qualidade das empresas segundo os clientes. O Prêmio Nacional da Qualidade é um destes programas a nível nacional que reconhece a qualidade das empresas através de parâmetros ou critérios de avaliação, no qual se destaca o "Foco no cliente e no mercado".

De acordo com os "Critérios de Avaliação" publicado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, o tópico 'Resultados relativos à satisfação dos clientes e ao mercado' requer que sejam apresentados resultados dos indicadores pertinentes, utilizados para medir o desempenho da organização, tal como é vista pelo cliente. Esses indicadores incluem: satisfação dos clientes, insatisfação dos clientes, fidelidade,

retenção, conquista e perda de clientes e suas contas, o valor do produto na percepção do cliente, prêmios competitivos, classificações e reconhecimento dos clientes e de organizações independentes.

Segundo a FNPQ, os resultados de satisfação dos clientes podem ser obtidos através de canais facilitadores do acesso a informações, à assistência, a sugestões e/ou reclamações. Na prática, estes canais de acesso podem incluir:

- Centrais ou serviços de Atendimento aos Clientes (CAC ou SAC), que utilizem ou não números telefônicos gratuitos (0800);
- Acessos via Fax, carta ou Internet, tais como: "Fale com o Presidente", folhetos de sugestões, pesquisas de opinião;
- Ouvidor (ombudsman), entre outros.

É de suma importância que a existência desses canais seja efetivamente comunicada aos clientes, por exemplo, através de folhetos explicativos, rótulos de produtos, campanhas publicitárias e através dos representantes da empresa.

A avaliação da satisfação dos clientes (FNPQ, 1998) pode incluir tanto escalas numéricas de graduação quanto escalas descritivas. Uma avaliação eficaz da satisfação do cliente fornece informações confiáveis sobre o grau de importância dado pelo cliente a cada uma das características relevantes dos produtos e dos serviços associados e sobre o relacionamento existente entre essa graduação e as prováveis ações futuras desse cliente, como recompra ou referências positivas para a organização. Dentre as características relevantes, podem ser incluídos o "preço" e o "valor do produto para o cliente".

Os questionários de pesquisa, os grupos de foco e as entrevistas com os clientes são métodos usualmente utilizados para a obtenção de informações relativas à satisfação dos clientes. Segundo Whiteley (1997), há cinco questões que todas as empresas devem fazer a seus clientes para chegar a uma estratégia que produza resultados excepcionais – sem cair na tentação de responder o nome deles. São os seguintes:

- Quais são suas necessidades e expectativas?
- O que é mais importante entre essas necessidades?

- Como vocês nos avaliam?
- Como avaliam nossos concorrentes?
- O que podemos fazer para superar suas expectativas?

Para intensificar a satisfação e estabelecer parcerias com os clientes, a existência de um processo de avaliação estruturado é vital, para garantir o efetivo uso das informações obtidas, melhorando os processos e, portanto, o relacionamento e a satisfação dos clientes.

3 MÉTODO DO ESTUDO

3.1 Escolha do Método de Pesquisa

O estudo foi realizado a partir de uma pesquisa em referenciais literários, onde serão abordados conceitos gerais de qualidade. Posteriormente, a pesquisa se voltará aos escritórios de advocacia, devendo ser abordada a opinião de clientes, identificando, desta forma, os critérios de qualidade na prestação do serviço dos escritórios de advocacia.

Em virtude das características propostas pela pesquisa e que pretende alcançar, levando-se em consideração a realidade das relações cliente/escritório de advocacia, o método de pesquisa escolhido foi o qualitativo. Diante da escolha, conforme ressaltam Lüdke e André (1986, p. 12), “o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador”.

Segundo Minayo (2002, página 21), a pesquisa qualitativa se reporta a um nível de realidade que não pode ser quantificado:

(...)ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Neste mesmo sentido, afirma ainda Patrício (1999, página 64) sobre a produção de conhecimento por intermédio da pesquisa qualitativa:

Que métodos dariam conta de produzir conhecimento sobre a diversidade, unicidade e complexidade da vida humana, em suas expressões verbais e não verbais, de razão e de sensibilidade? Que métodos dariam conta de abordar a cultura e as emoções de prazer e dor expressadas pelo próprio sujeito do processo? E de toda a simbologia humana concretizada através de suas metáforas, de seu conjunto de arquétipos, de seus conhecimentos (de senso comum e acadêmicos) e sentimentos; de suas crenças, de seus valores e de suas

práticas e, ainda, dependendo do objetivo, interferir para transformar a realidade estudada? Que métodos dariam conta de captar as situações humanas, tendo em vista as diferentes interconexões e suas diversas interações nos diferentes cotidianos da vida?

Este estudo, como produção de conhecimentos básicos, classifica-se como exploratório-descritivo, em virtude associar dois tipos de pesquisa, identificados por Triviños (1995).

Caracteriza-se como exploratório, pois buscou colher conhecimentos, conceitos, princípios, definições sobre a qualidade e o seu alcance em prestadoras de serviço, especificamente, em escritórios de advocacia, matéria pouco explorada entre os profissionais da área. Ademais a pesquisa vai além da exploração, propondo-se a analisar os dados colhidos.

A pesquisa se caracteriza como descritiva, em virtude de que todo o estudo qualitativo é descritivo e, no caso em tese, a pesquisa será baseada no conhecimento e na descrição da realidade presente no campo de pesquisa.

O processo se iniciará com a fase exploratória da pesquisa, que, segundo Minayo (2002), se caracteriza pelo tempo dedicado às definições de objetos, pressupostos, embasamento teórico pertinente, escolha da metodologia apropriada e às questões operacionais. O foco fundamental é a construção do projeto de investigação.

Posteriormente, será estabelecido o trabalho de campo, etapa em que serão desenvolvidas entrevistas, observações, levantamento de dados documentais, bibliográficos, dentre outros. Serão efetivamente realizadas as confirmações ou descarte de hipóteses e a construção de teorias. E, finalmente, elaborar-se-á o tratamento do material recolhido no campo.

A escolha da técnica utilizada para coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada como forma de investigação qualitativa. Para Triviños (1987, p. 147), o pesquisador qualitativo:

(...) que considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apóia-se em técnicas e métodos que reúnem

características sui generis, que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações. Neste sentido, talvez seja a entrevista semi-estruturada (...) o instrumento mais decisivo para estudar processos e produtos no qual está interessado o investigador qualitativo.

Segundo Patrício (1990), o processo avaliativo deve ser desenvolvido, através de trabalho de campo, dentro do contexto onde o fenômeno pesquisado está inserido, utilizando-se como técnica básica de levantamento de dados a observação participante com a entrevista estruturada.

3.2 Etapas da Pesquisa

Para a realização da pesquisa, que requereu trabalho de campo, foi necessária a estruturação de um processo exploratório especial, dividido em três fases: Fase Exploratória do Estudo, podendo ser chamada de “Entrando no Campo”; Fase de Levantamento, Registro e Análise de Dados, “Ficando no Campo” e, por fim, a Fase de Devolução e Divulgação dos Dados, “Saindo do Campo”, conforme Patrício (1999) e as adaptações desenvolvidas pelos estudos do Núcleo TRANSCRIAR-UFSC: Núcleo de Estudos Participantes do Processo de Viver e Ser Saudável. As fases citadas acontecem em momentos interligados, diferenciando-se por particularidades específicas.

O processo “entrando no campo” representa, os primeiros momentos de interação com o contexto em que será desenvolvido o estudo, segundo a autora, engloba as atividades de conhecimento do campo, seleção dos sujeitos do estudo, a realização da pesquisa piloto e ajustes nos instrumentos de pesquisa. Assim que todo o processo de entrada de campo estiver desenvolvido, o pesquisador pode iniciar o processo de coleta de dados, esta etapa representa os diferentes momentos de interação com os sujeitos do estudo, estes momentos são denominados como a etapa “ficando no campo”. Nesta etapa realiza-se a coleta propriamente dita dos dados junto aos sujeitos, com o seu registro e a análise dos dados coletados. A última etapa consiste na discussão dos dados coletados e no retorno dos resultados aos sujeitos participantes.

3.2.1 Fase Exploratória do Estudo: “Entrando no Campo”

Segundo Patrício (1996), o processo de “Entrada no Campo” consiste nas interações de aproximação com os sujeitos. Para Minayo (2000, página 26), a fase exploratória é:

(...)um tempo dedicado a interrogar-nos preliminarmente sobre o objeto, os pressupostos, as teorias pertinentes, a metodologia apropriada e as questões operacionais para levar a cabo o trabalho de campo.

Esta primeira etapa foi iniciada com a elaboração do Projeto de Pesquisa, que se constituiu pela escolha e definição do tema da pesquisa e dos seus objetivos, a finalidade e os pressupostos da pesquisa. Nesta fase, também foram realizadas as pesquisas na literatura e estabelecido o marco teórico.

O projeto de pesquisa foi submetido à avaliação pela “banca solidária”, que se constitui de uma prática de estudos do Núcleo TRANSCRIAR-UFSC, formada, no caso deste estudo, por uma banca de avaliação constituída por uma banca formada por um mestre e um mestrando, e assistida pelos demais pesquisadores que constituem o Núcleo. Neste momento, a banca e os demais presentes dão opiniões sobre o projeto, sugerem alterações, questionando todos os aspectos da temática desenvolvida. Nesta etapa, o projeto sofreu algumas alterações em virtude das propostas do grupo a que foi apresentado.

A fase exploratória do estudo deve ser focada no processo de aproximação com os sujeitos da pesquisa, desenvolvendo-se técnicas de observação e diálogos, para o conhecimento mútuo e para a apresentação da proposta do estudo, objetivos, técnicas metodológicas e questões éticas.

Para realização da pesquisa de campo, inicialmente foi realizada a escolha dos sujeitos e dos locais para pesquisa. Consideram-se sujeitos da pesquisa clientes de diversos escritórios de advocacia, que tenham contratado a prestação de serviços. Neste sentido, foi necessário o consentimento prévio de escritórios de advocacia para participação da pesquisa, devendo ser estes os captadores dos clientes que se

propusessem a participar da pesquisa. Os critérios básicos para a escolha destes sujeitos foram:

- terem processos ou lides jurídicas finalizados e estarem com lides jurídicas em andamento no momento da pesquisa;
- representarem pessoas físicas e jurídicas;
- serem clientes de escritórios de advocacia diversos, que se diferenciem quanto à especialidade de serviço prestado, o número de clientes que o escritório atende, o número de advogados e demais empregados dos escritórios.

Segundo Minayo (1992), uma amostragem significativa é aquela que possibilita o alcance da totalidade do problema investigado e suas múltiplas dimensões. Baseando-se ainda nos ensinamentos de Albarello (*apud* PFEIFER, 2003, p. 72):

Nos estudos qualitativos interroga-se um número limitado de pessoas, pelo que a questão da representatividade, no sentido estatístico do termo, não se coloca. O critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objetivos da investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante foi esquecida. Nesta ótica, os indivíduos não são escolhidos sem função da importância numérica da categoria que representam, mas, antes, devido ao seu caráter exemplar.

A pesquisa teve como marco inicial, a escolha pelos escritórios de advocacia, que teriam sua participação como indicadores dos clientes, sujeitos da pesquisa. Os escritórios foram escolhidos aleatoriamente e por conveniência, dentre aqueles de conhecimento da pesquisadora, e ainda através de indicações de profissionais da área.

Nesta etapa, a pesquisadora entrou em contato, inicialmente por telefone, com os representantes dos escritórios e marcou reuniões para a exposição da pesquisa a ser realizada, levantando os objetivos da pesquisa, os princípios éticos a serem respeitados e a metodologia a ser utilizada, sempre munida de um folder de apresentação da pesquisa, com um pequeno resumo do trabalho a ser realizado, os objetivos, os preceitos éticos e a metodologia científica (apêndice 1).

Os preceitos éticos que foram respeitados e acolhidos pelos sujeitos foram:

- Os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, ciente da sua natureza e circunstâncias que envolvem o processo de estudo;
- A identidade dos sujeitos e a identidade da empresa serão protegidos (podendo cada sujeito escolher um nome fictício para representá-lo);
- Os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente (incluindo-se o não registro de dados caso o sujeito não esteja de acordo);
- Os resultados serão analisados sem distorções, impondo-se a rigidez na transcrição de dados;
- Os resultados serão apresentados à empresa antes de serem publicados;

A princípio, três escritórios não tiveram interesse em participar da pesquisa, deixando de fornecer maiores explicações a respeito da renúncia.

Um dos escritórios aceitou a participação na pesquisa, porém, durante a fase disponibilizada pela pesquisadora para a realização da pesquisa, o escritório não apresentou disponibilidade para a entrega dos dados solicitados e para contatos com os sujeitos, sendo desta forma descartada a sua participação.

Os quatro (04) escritórios que participaram da pesquisa demonstraram um interesse muito grande pelo assunto, e uma grande satisfação por terem sido escolhidos. Os escritórios forneceram sem qualquer ressalva todos os dados solicitados, apresentando suas instalações, outros profissionais, pessoal do suporte, dando grande atenção à pesquisadora, ao atendimento às necessidades da pesquisa, pleno acesso ao escritório, suas dependências e profissionais atuantes.

Um aspecto interessante nesta fase da pesquisa foi a exteriorização da satisfação e da gratidão dos escritórios em participar da pesquisa, demonstrando a preocupação perceptível dos profissionais com a qualidade dos serviços prestados.

Em respeito aos preceitos éticos estabelecidos, se faz essencial a proteção da identidade dos escritórios participantes da pesquisa. Desta forma, os escritórios participantes receberam nomes de autores dos conceitos clássicos da qualidade, quais sejam: Juran, Garvin, Ishikawa e Deming.

As principais características dos escritórios participantes foram assim definidas:

JURAN

Escritório estabelecido aproximadamente há seis anos no centro da cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina; exerce atividades basicamente no ramo do direito civil, trabalhista e empresarial.

Conta com três (03) advogados, três (03) estagiários e uma secretária.

O escritório mantém uma área física de aproximadamente 80 metros quadrados, com salas privativas para os profissionais, sala comum para estagiários, recepção e biblioteca.

O escritório mantém aproximadamente mil (1.000) clientes; dentre estes, atende um percentual aproximado de 70% de pessoas físicas.

GARVIN

Atuante com sede na área central da cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, aproximadamente há dez (10) anos, sendo que há dois (02) anos se encontra instalado com a atual estrutura física. Conta com três (03) advogados associados, três (03) estagiários e uma secretária.

O escritório mantém uma área física de aproximadamente 250 metros quadrados, com biblioteca, sala de reuniões, salas privativas para os advogados, sala comum para estagiários e recepção.

O escritório conta com cerca de quatrocentos e quarenta (440) clientes, sendo que 90% (noventa por cento) deles são pessoas jurídicas.

ISHIKAWA

Escritório fundado em 1996, atuando com foco específico na advocacia empresarial, especializada em direito tributário, conta com seis (06) advogados sócios, sete (07) advogados associados, seis (06) consultores, dez (10) estagiários e uma secretária.

Encontra-se sediado na área central da cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, porém, conta com escritórios de advocacia associados, nas cidades de São Paulo-SP e Brasília-DF.

O escritório mantém uma área física de mais de 400 metros quadrados, com biblioteca, duas (02) salas de reuniões, escritórios privativos para advogados, sala comum para estagiários e recepção.

Conta atualmente com aproximadamente cem (100) clientes, dentre os quais, 90% (noventa por cento) deles são pessoas jurídicas e 10% (dez) por cento, pessoas físicas.

DEMING

Em novembro de 1983, o escritório de advocacia deu início as suas atividades, tendo como objetivo o atendimento a pessoas jurídicas de direito privado e público, em todos os ramos do direito, desenvolvendo atividades de advocacia e consultoria. O escritório tornou-se o primeiro do país a obter a certificação do seu sistema de qualidade com a Norma ISO 2002/94.

Conta atualmente com quatro (04) advogados sócios, oito (08) advogados associados, um consultor, dois (02) estagiários e uma secretária.

Encontra-se sediado em Florianópolis, no bairro Morro da Cruz, mantendo uma área física de aproximadamente 700 metros quadrados, distribuídos em três pisos: no primeiro piso encontra-se o departamento de cobranças; no segundo piso, duas salas grandes para advogados, uma delas contendo oito estações de trabalho e outra quatro estações. Junto ao hall de entrada encontra-se a recepção, sala administrativo-processual, uma sala de arquivo e, no terceiro piso, encontram-se as salas privativas dos sócios advogados, biblioteca e sala de reuniões.

Mantém escritórios associados nas cidades de Recife (Pernambuco), Bauru (São Paulo), Curitiba (Paraná) e Blumenau (Santa Catarina).

Conta atualmente com aproximadamente cento e sessenta e oito clientes, dos quais 80% (oitenta por cento) correspondem a pessoas jurídicas.

Após a pesquisadora entrar em contato com os escritórios e receber a autorização formal para a realização da pesquisa, com a assinatura do Termo de Aceite (apêndice 2), os escritórios participantes encaminharam os dados necessários para a realização da descrição do escritório, e ainda a indicação de três (03) clientes,

previamente consultados pelos representantes dos escritórios, que se propuseram a participar da pesquisa.

Posteriormente, a pesquisadora entrou em contato com os clientes, agendando reuniões para a realização da coleta de dados.

Dentre os doze (12) sujeitos indicados, dois (02) deles, apesar de terem manifestado interesse em participar da pesquisa, não dispunham de tempo para a realização das entrevistas. Após transcorrer o prazo estabelecido pela pesquisadora para realização das entrevistas, a mesma descartou os dois sujeitos.

Os locais para a realização das entrevistas foram escolhidos conforme a disponibilidade dos clientes/sujeitos da pesquisa, efetuando-se a coleta de dados nos próprios escritórios de advocacia em que os sujeitos figuravam como clientes, e ainda junto ao ambiente de trabalho do sujeito, sendo respeitada sempre a premissa de que o ambiente da coleta de dados deve ser isolado, tranquilo e sem interrupções.

Nesta etapa, é de extrema importância a consolidação de uma relação de respeito pelos sujeitos e suas manifestações. Foi colhida prévia autorização dos sujeitos e dos escritórios de advocacia que participaram da coleta de dados para a realização da pesquisa (apêndice 2) e ainda a apresentação do projeto a todos os envolvidos, além dos preceitos éticos a serem respeitados.

A pesquisadora realizou inicialmente um estudo piloto, junto aos três (03) primeiros sujeitos, com o objetivo de validar os instrumentos de pesquisa utilizados e também como preparação pessoal. Segundo Patrício (1996, página 56):

Fazer pesquisa qualitativa exige muita preparação do pesquisador, no que se refere ao seu potencial de comunicação, com a finalidade de colher dados, de saber pesquisar num movimento de interação humana repleto de subjetividades e que requer do pesquisador o exercício constante, até paradoxal, de empatia e distância com o pesquisado de modo; a desenvolver esse processo com o mínimo de interferência possível do pesquisador nos significados dos sujeitos estudados, de forma que os resultados do estudo sejam o mais próximo da realidade.

A entrevista piloto foi uma etapa de extrema importância, em relação ao instrumento de pesquisa, sendo que, em função do piloto, a entrevista semi-estruturada (apêndice 3) foi modificada em relação à forma como algumas perguntas seriam efetuadas, melhorando a assimilação do sujeito do questionamento e facilitando a sua resposta.

3.2.2 Levantamento, Registro e Análise dos Dados: “Ficando no Campo”

As técnicas de levantamento de dados que podem ser utilizadas em uma pesquisa qualitativa são: a observação participante e a entrevista aberta ou semi-estruturada. Tais técnicas sofrem variações, dependendo do pesquisador, objetivos e finalidades do estudo. Segundo Patrício (1999), a principal ferramenta da pesquisa é a pessoa do próprio pesquisador, seus processos de sensibilidade e razão, a utilização de sua intuição e demais atributos humanos referentes à comunicação.

Segundo Patrício (1995, apud Patrício 1999, página 71):

Seria um processo de comunhão espiritual que se traduz pela transfusão e envolvimento mais íntimo e que gera um novo conhecimento. Essa vivência exige do pesquisador expressão de sua liberdade, de desprender-se de certos padrões e de colocar-se isento de preconceitos, de presunção e arrogância.

É o momento de total interação do pesquisador com os sujeitos da pesquisa.

Dentre os dez sujeitos da pesquisa, três deles foram entrevistados no próprio escritório de advocacia, tendo a pesquisadora aproveitado o momento em que os mesmos interagiram com o escritório, para a realização da pesquisa. Foi escolhida uma das salas privativas do escritório para a realização da entrevistas, sem que houvesse qualquer interrupção, de forma tranqüila e agradável. Os outros oito sujeitos foram entrevistados em seu ambiente de trabalho, também em salas privativas, sem interrupções, de forma tranqüila e agradável. Os sujeitos se mostraram bastante interessados pelo estudo e extremamente à vontade para responder a todos os questionamentos, sem demonstrarem constrangimento, mesmo quando efetuaram

críticas ao serviço prestado. Cumpre informar que nenhum sujeito negou-se a responder qualquer pergunta.

Todos os sujeitos, após a apresentação resumida do estudo e dos princípios éticos a serem respeitados, assinaram espontaneamente o termo de aceite (apêndice 2). Os encontros duraram em média 40 minutos, sendo que o tempo de gravação das falas não ultrapassou 25 minutos.

Para a realização do registro de dados, a pesquisadora utilizou-se de um gravador, previamente autorizado pelos sujeitos, sendo as entrevistas realizadas de forma tranqüila, sem qualquer incidente, com os sujeitos demonstrando total disponibilidade, paciência e uma atenção especial em responder a todos os questionamentos da forma mais completa possível.

Dentre os dez sujeitos participantes, verifica-se que quatro deles tratam-se de clientes pessoa física; os demais são representantes de pessoas jurídicas. Note-se que os sujeitos que representam pessoas jurídicas são aqueles que mantêm relações diretas com os escritórios de advocacia; porém, estes também muitas vezes relataram opiniões expressadas pelos demais membros da gerência da empresa, demonstrando com clareza as necessidades e as expectativas da pessoa jurídica.

Antes de iniciar a entrevista propriamente dita, foram realizadas algumas perguntas para identificação dos sujeitos (anexo 3). Inicialmente verifica-se que, dentre os sujeitos, havia apenas uma participante do sexo feminino. A primeira pergunta era a idade. Evidenciaram-se sujeitos com idades entre trinta e um e sessenta e três anos. Posteriormente, questionou-se o nível de escolaridade: seis dos sujeitos tinham grau superior completo, dois deles grau superior incompleto, sendo que um deles detinha segundo grau incompleto. Questionou-se depois o estado civil, sendo seis deles casados, um deles separado judicialmente e dois deles solteiros. A pergunta a seguir questionava que fatos levaram o sujeito à escolha do escritório de advocacia. Neste aspecto, oito (08) sujeitos informaram ter contratado os serviços através de indicação; um dos clientes era pessoa jurídica de direito público, informando que a forma de contratação efetuou-se através de licitação pública, e um dos sujeitos informou ser colega de colégio de um dos advogados do escritório. Questionou-se ainda as experiências anteriores com escritórios de advocacia. Dois deles informaram não terem

tido outras experiências. O restante informou ter uma a cinco experiências com outros prestadores de serviços.

Cumprido salientar que, dentre os sujeitos participantes da pesquisa, todos já haviam tido processos com resultados positivos, de ganho de causa, também com resultados negativos e terem processos judiciais em andamento.

Posteriormente aos questionamentos informados anteriormente, iniciava-se a entrevista semi-estruturada; iniciando-se nesta oportunidade, a gravação das falas.

Com o término da entrevista, a pesquisadora se colocou à disposição dos sujeitos para qualquer dúvida, comprometendo-se encaminhar o resultado da pesquisa e informar a data da defesa da dissertação, verificando-se em todos os sujeitos um grande interesse nos resultados do trabalho.

Concomitantemente à coleta de dados, processava-se o registro dos mesmos, com a transcrição das gravações, este processo se deu com absoluto rigor.

Também iniciou-se a análise dos dados, com a leitura das transcrições e a identificação das categorias emergentes das falas dos sujeitos.

Patrício (1999) estabelece que a análise dos dados nos métodos qualitativos de pesquisa é desenvolvida concomitante à coleta de dados, pois preconiza o desenvolvimento do tema gradativamente, possibilitando ao pesquisador voltar ao sujeito e validar os dados coletados, que ainda não encontram-se nítidos. Este processo também permite ao pesquisador perceber a saturação de dados, e a tomada de decisão de continuar ou interromper a coleta de dados, se o tipo de estudo permitir.

A análise e interpretação dos dados, segundo Minayo (1993, página 254):

(...)é um movimento de olhar atentamente para os dados da pesquisa, com a finalidade de compreender os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e respostas às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

A análise dos dados iniciou-se com a identificação das categorias levantadas pelos sujeitos, de forma particular em relação a cada questão levantada na coleta de dados. Posteriormente, foi realizada a análise das categorias identificadas, concluindo-

se o primeiro objetivo específico da pesquisa, com a identificação das categorias da qualidade na prestação de serviços dos escritórios de advocacia, tendo em vista o enfoque do cliente.

Minayo (2002, página 70), conceitua categorias da seguinte forma:

A palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Essa palavra está ligada a idéia de classe ou série. As categorias são empregadas para estabelecer classificações.

Assim, a análise dos dados coletados se estruturou através da identificação das categorias que emergiram do instrumento de coleta de dados, a partir do agrupamento de elementos, idéias ou expressões dos sujeitos.

Após a conclusão do primeiro objetivo específico da pesquisa, passou-se ao segundo objetivo específico, elaborando um conjunto de critérios de qualidade na prestação de serviços em escritórios de advocacia, a partir da análise das categorias identificadas junto aos sujeitos, fazendo-se uma análise em relação aos conceitos colhidos junto ao marco teórico.

Durante o processo de compreensão e interpretação dos dados, foram buscadas as respostas para a concretização dos objetivos da pesquisa.

3.2.3 Devolução e Divulgação dos Dados

Segundo Patrício (1996), “saindo do campo” é um processo, podendo representar apenas despedidas e agradecimentos pela participação no estudo, mas também negociar possíveis retornos, incluindo validação de dados com os sujeitos do estudo e mesmo a “devolução dos dados”, quando o relatório da pesquisa está concluído.

Este processo pode acontecer gradativamente, no decorrer do processo de colher dados, mas tem seu caráter específico.

Segundo Patrício (1999, página 73):

Os processos de “Devolução de Dados” que temos desenvolvido, enquanto atividades de pesquisa no TRANSCRIAR-UFSC, junto à população envolvida, tem-nos mostrado, sempre, que esses momentos, que deveriam se caracterizar como “final de estudo”, nada mais são que momentos de “iniciar estudos”, sejam estes participantes ou somente geradores de outros temas de interesse.

Finalmente, estando concluídos os dois objetivos específicos da pesquisa, foi realizado um relatório conclusivo e a devolução dos dados aos escritórios e sujeitos participantes. Nesta fase, foi divulgado aos sujeitos e aos escritórios de advocacia, que participaram da escolha dos sujeitos, e ainda à Ordem dos Advogados do Brasil, órgão que se interessou pelo tema e abordagem da pesquisa, um relatório completo da pesquisa, e o convite para a participação da defesa da Dissertação. Foram duas as formas escolhidas para a devolução dos dados: pessoalmente, indo aos escritórios de advocacia participantes, e aos sujeitos, a devolução dos dados foi efetuada através do correio.

4 CATEGORIAS DA QUALIDADE SOB O ENFOQUE DO CLIENTE

Este capítulo expõe os conhecimentos identificados pela análise qualitativa das falas dos sujeitos participantes da pesquisa. Foram inicialmente identificadas as categorias da qualidade que emergiram das expectativas e necessidades dos clientes da prestação de serviços de escritórios de advocacia. Posteriormente são apresentados os resultados do processo de elaboração de categorias que emergiram exclusivamente dos dados obtidos através das entrevistas.

Respondendo ao primeiro objetivo específico do estudo, tal seja: “Identificar categorias da qualidade na prestação de serviço em escritórios de advocacia, tendo em vista o enfoque do cliente”.

Inicialmente serão descritas as categorias emergentes de cada questionamento e, posteriormente, a análise das categorias encontradas e a construção dos critérios encontrados.

Descrever os dados de forma organizada, estruturada, elaborando categorias que foram emergindo das falas dos sujeitos pressupõe interpretações em movimentos de análise-reflexão-síntese. (PATRÍCIO, 1996)

Foram elaborados os quadros 7, 8, 9, 10, 11 e 12, de categorização de cada questionamento, que serão apresentados à seguir.

O quadro 7 expõe as categorias encontradas na primeira questão abordada, sendo estas referentes à avaliação do sujeito quanto aos serviços que foram prestados pelo escritório de advocacia. Nesta oportunidade, podem-se identificar alguns critérios de qualidade emergindo das respostas construídas pelos sujeitos.

Observa-se que, quando o sujeito expõe a sua avaliação em relação aos serviços prestados, ele também expõe os motivos que o levam a avaliar daquela forma, podendo-se analisar esses motivos como critérios de qualidade.

Quadro 7: Qualidade dos serviços prestados pelo escritório de advocacia, segundo os sujeitos.

Sujeito	Resposta	Sujeito	Resposta
Sujeito 1	- Muito conhecimento jurídico - Bons resultados. - Informação - Acompanha o desenvolvimento tecnológico	Sujeito 6	- “Não temos queixa nenhuma, pelo contrário, só temos elogios a fazer.”
Sujeito 2	- Não tem o que reclamar. - “O dia em que eu não for bem atendido, eu mudo”. - “Vem dar uma orientação e eu não pago nada”.	Sujeito 7	- Excelente
Sujeito 3	- Dificuldade no atendimento - Falta de disponibilidade - Litígios resolvidos	Sujeito 8	- Boa qualidade - Profissionais especializados em várias áreas do direito
Sujeito 4	- Excelente. - Não houve problemas. - Parceria boa e sólida - Bom relacionamento	Sujeito 9	- Prestativos - Disponíveis para o atendimento - Ações bem fundamentadas
Sujeito 5	- Problemas no processo interno, dificuldade de informação.	Sujeito 10	- Bom atendimento - Disponibilidade - Conhecimento Jurídico

Identifica-se com a primeira pergunta - “Como você avalia a qualidade dos serviços prestados?” - que os sujeitos avaliaram a qualidade, levando em consideração os seguintes aspectos:

- o conhecimento jurídico dos profissionais que atuam no escritório;
- os resultados dos processos;
- a forma pela qual o escritório mantém seus clientes informados;
- a onerosidade dos serviços;
- disponibilidade para atendimento;
- bom relacionamento com os profissionais, sendo que o sujeito 4 explicita a importância do relacionamento como *“a gente se sente bastante coberto sob todos os aspectos, não só das ações em si, mas dessa afinidade que passa a ter a empresa e ele como prestador de serviço”*;
- profissionais especializados em várias áreas do direito;

- realização de ações e peças jurídicas bem fundamentadas; neste aspecto, pode-se identificar que o sujeito se preocupa em verificar as peças processuais e as petições que estão sendo efetuadas junto ao processo judicial, sendo que, mesmo sem a qualificação necessária, ele se sente à vontade para analisar as fundamentações dos argumentos dos profissionais, na tentativa de avaliar a capacidade do profissional.

O quadro 8 expõe as categorias encontradas na segunda questão abordada, sendo esta referente às expectativas do sujeito quando contratou o serviço do escritório de advocacia, identificando-se alguns critérios de qualidade que também emergem das respostas dos sujeitos.

Quadro 8: Expectativas do sujeito em relação a prestação de serviço do escritório de advocacia.

Sujeito	Resposta	Sujeito	Resposta
Sujeito 1	- Segurança - Direitos respeitados - Garantia da proteção legal - Advocacia preventiva	Sujeito 6	- Relações com outros escritórios no país - Bom desempenho
Sujeito 2	- Bom atendimento	Sujeito 7	- Atendimento às necessidades - Ter experiência na área.
Sujeito 3	- Atendimento disponibilidade - Empenho - “Eu queria uma babá”. - Empenho	Sujeito 8	- Acompanhamento processual - Respeitar prazos - Conhecimento técnico
Sujeito 4	- Afinidade - Relação - Convivência	Sujeito 9	- Menor preço - Competência
Sujeito 5	- Domínio da matéria - Confiança - Realista - Empenho - Compromisso	Sujeito 10	- Amplo conhecimento jurídico - Bom relacionamento - Disponibilidade

A segunda pergunta era “O que você esperava da prestação de serviços quando contratou?” Para resposta da questão formulada, deve-se levar em consideração, inicialmente, junto aos primeiros questionamentos na fase de identificação dos sujeitos,

que oito dos sujeitos foram levados ao escritório de advocacia por meio de indicação e um deles através de licitação pública, onde o critério para seleção era exclusivamente o de menor preço. E ainda um sujeito que foi levado ao escritório por meio de relacionamento estudantil com um dos profissionais do escritório de advocacia selecionado. Na formulação das respostas ao quesito, os sujeitos explicitaram que, quando da escolha pelo escritório de advocacia, eles esperavam o atendimento aos seguintes aspectos:

- Segurança;
- A garantia da proteção legal: neste sentido, cabe citar a fala do sujeito 1: *“Que eu tivesse a segurança de que os direitos fossem respeitados (...)...tanto para defender interesses meus que estivessem sendo prejudicados, quanto para que fosse resguardado o meu direito de defesa, nos casos em que eu estivesse sendo executado, a garantia da proteção legal”*;
- Advocacia preventiva: neste aspecto o sujeito 1 explicitou com muita clareza esta preocupação da seguinte forma: *“Eu entendo que o escritório de advocacia é como a complementação da atividade da gente, mais importante que a advocacia corretiva, eu entendo que é a advocacia preventiva”*;
- A preocupação com a prevenção foi evidenciada também pelos demais sujeitos como sendo essencial, principalmente quando se trata de pessoa jurídica;
- Bom atendimento: neste tópico também foi evidenciada a disponibilidade para o pronto atendimento, quando solicitado;
- Empenho, compromisso nas ações, acompanhamento dos processos, respeito aos prazos, verificando-se que o sujeito tem plena convicção de que o profissional advogado tem uma grande parcela no andamento processual;
- Afinidade e bom relacionamento: verifica-se também neste quesito o interesse do sujeito pelo relacionamento com o profissional, identificando esta característica como fundamental na escolha pelo escritório de advocacia;
- Domínio da matéria e experiência dos profissionais: o fator competência do profissional vai estar presente em praticamente todos os quesitos relacionados à qualidade da prestação de serviços, sendo esta característica, aparentemente, a de maior valia para o sujeito;

- **Confiança:** este aspecto também se evidencia substancialmente, sendo que o sujeito coloca esta característica como essencial para que haja um bom relacionamento entre as partes. Observa-se que o sujeito quer a verdade e se sente confiante no profissional que explicita os fatos de forma realista;
- **Relações com outros escritórios no país:** este aspecto parece mais evidente em sujeitos que representam empresas. Mantendo a empresa relações com outros estados, identificam uma necessidade que o escritório seja representado também em outros locais, pelo menos nos grandes centros do país.
- **Menor preço:** evidencia-se que o sujeito, apesar de exigir diversas características de desempenho do escritório de advocacia, não abre mão de procurar o menor preço, sendo este fator levado em consideração tanto pelos sujeitos pessoa física, como pessoa jurídica.

O quadro 9 expõe as categorias encontradas na terceira questão elaborada, sendo esta a avaliação do sujeito quanto à equipe de trabalho do escritório, entendendo que a equipe de trabalho compreende não somente os profissionais advogados que prestam o serviço, mas, também, os demais empregados do escritório, tais sejam, secretária, estagiários, e demais pessoas que trabalham e dão suporte à prestação de serviços. Este tópico identificou que, para os sujeitos, a equipe não representa valor significativo junto à prestação de serviço, vez que, os mesmos, na sua maioria, são atendidos quase que exclusivamente pelos próprios profissionais advogados, não mantendo, desta forma, contato com a equipe, a ponto de se formar uma opinião, ou uma avaliação neste sentido.

Quadro 9: Avaliação do sujeito em relação a equipe de trabalho do escritório de advocacia.

Sujeito	Resposta	Sujeito	Resposta
Sujeito 1	- Não tenho do que reclamar.	Sujeito 6	- Pessoas competentes - Pessoas à disposição para atendimento - Agilidade
Sujeito 2	- Ótimo atendimento	Sujeito 7	- Contato direto com o advogado
Sujeito 3	- Sujeito não manifestou opinião	Sujeito 8	- Contato direto com o advogado
Sujeito 4	- Contato direto com o advogado	Sujeito 9	- Sujeito não manifestou opinião
Sujeito 5	- Normal: “não chama atenção, nem positivamente, nem negativamente”.	Sujeito 10	- Bom

A pesquisa abordou a avaliação da equipe de trabalho com a seguinte pergunta: “Como você avalia a equipe de trabalho?” Neste aspecto, não se evidenciaram muitos dados concretos em relação à importância da equipe de trabalho na avaliação da qualidade por parte dos sujeitos, colhendo-se as seguintes categorias:

- Pessoas competentes;
- Pessoas à disposição para o atendimento;
- Agilidade.

O quadro 10 demonstra as categorias encontradas na quarta questão formulada, em que o quesito propõe a avaliação do escritório de advocacia quanto ao ambiente. Evidencia-se que este tópico foi avaliado pelos sujeitos de forma bastante positiva, porém, sem dar muita ênfase a este quesito quando da avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Na realidade, cumpre informar que a totalidade dos escritórios de advocacia que participaram da pesquisa são escritórios com uma boa estrutura física, podendo-se identificar dentre eles escritórios muito bem localizados, estruturados, com alto padrão de arquitetura, conforto e decoração. Porém, o ponto forte do quesito ficou fortemente evidenciado diante da constatação, por parte de três sujeitos, da essencialidade de manter no escritório uma biblioteca. Identifica-se que a imagem do profissional advogado está diretamente ligada ao estudo, à leitura constante, o que parece trazer ao cliente uma certa segurança na competência do profissional. Um dos sujeitos deixou de fazer qualquer avaliação quanto ao ambiente.

Verificando-se as categorias encontradas, pode-se posteriormente concluir:

Quadro 10: Avaliação, pelo sujeito, do ambiente do escritório de advocacia.

Sujeito	Resposta	Sujeito	Resposta
Sujeito 1	- Precisa crescer fisicamente	Sujeito 6	- Muito organizado - Muito bonito, distinto - Tem uma boa biblioteca.
Sujeito 2	- Espaço físico bom - Sala quente - Local bem centralizado - Escritório informatizado	Sujeito 7	- Excelente
Sujeito 3	- Sujeito não manifestou opinião	Sujeito 8	- Estrutura boa para o atendimento
Sujeito 4	- Bem instalado geograficamente, num dos belos pontos da Ilha - Com todo o conforto - Boa biblioteca - Todos os recursos e equipamentos.	Sujeito 9	- Lugar tranquilo para passar as informações - Menor número de interrupções possível - Sala de reunião confortável, com café, água.
Sujeito 5	- Bonito - Bem organizado	Sujeito 10	- Estrutura muito boa - Biblioteca

A pesquisa abordou a avaliação do ambiente do escritório de advocacia com a seguinte pergunta: “Como você avalia o ambiente do escritório?” Neste aspecto, cumpre ressaltar a fala do sujeito 5, quando questionado sobre o ambiente do escritório como um suposto requisito para a sua contratação: *“Um escritório bem montado não é condição para que ele seja contratado; agora, um escritório mal estruturado é condição para que não seja.”*

Colhe-se deste quesito as seguintes categorias:

- Biblioteca
- Espaço físico interessante
- Local centralizado
- Recursos tecnológicos
- Conforto
- Beleza
- Organização
- Tranquilidade. Neste aspecto, ressalta-se a fala do sujeito 9: *“Normalmente o cliente deseja um lugar mais tranquilo possível para passar as informações (...), com o menor número de interrupções possíveis em uma reunião”*.

- Deve manter uma sala de reunião. O sujeito 9 também explicitou “*sala de reunião confortável, com café, com água, isso é importante para o cliente.*”

O quadro 11 expõe as categorias encontradas na questão que aborda as sugestões dos clientes para melhoria dos serviços prestados pelo escritório de advocacia. Alguns critérios de qualidade emergem das sugestões construídas pelos sujeitos.

Este quesito identificou três sujeitos que não tiveram nenhuma sugestão quanto aos serviços; porém, outros sujeitos identificaram nesta pergunta algumas necessidades dos escritórios, destacando propostas de mudança como alterações que poderiam suprir expectativas dos mesmos, que não emergiram dos outros quesitos formulados.

Quadro 11: Sugestões dos sujeitos para melhorar a qualidade do serviço do escritório de advocacia.

Sujeito	Resposta	Sujeito	Resposta
Sujeito 1	- Crescimento físico	Sujeito 6	- Sujeito não manifestou opinião
Sujeito 2	- Escritório informatizado - Estagiários para atender - Não ter que ficar muito tempo esperando.	Sujeito 7	- Sujeito não manifestou opinião
Sujeito 3	- “Botar as babás”, ter mais carinho, cuidado com a causa, empenho, atenção com o cliente.	Sujeito 8	- Elaboração de um relatório sobre o andamento dos processos de forma fácil de ser compreendida, sem utilização de termos técnicos.
Sujeito 4	- Sujeito não manifestou opinião	Sujeito 9	- Criar um tipo de acesso virtual através da Home Page ou e-mail, ao cliente, para acessar informações dos seus processos.
Sujeito 5	- Comunicação com o cliente - Informar o cliente - Comunicação interna	Sujeito 10	- Fazer mais reuniões, não somente quando existe algo importante para discutir.

A pesquisa identificou as sugestões para melhoria dos serviços prestados com a seguinte pergunta “Que sugestões teria para melhorar a qualidade do serviço?”. Estas baseiam-se quase que totalmente em propostas para melhor disponibilização de informação sobre os processos que se encontram em andamento e sugestões para a melhoria da estrutura do escritório. Colhe-se deste quesito as seguintes categorias:

- Crescimento físico
- Informatização
- Informação acessível ao leigo, identificando-se uma dificuldade do cliente em entender o que realmente está acontecendo no processo, em virtude dos termos técnicos utilizados pelo profissional.
- Diminuição do tempo de espera para o atendimento
- Realização de maior número de reuniões. Em relação a este aspecto, o sujeito 10 assim se manifesta: *“fica como sugestão a gente sentar mais, fazer mais reunião, não deixar só pra fazer quando tem alguma coisa importante pra discutir”*.

O quadro 12 demonstra as categorias encontradas na última questão formulada, que indagava ao sujeito quais os pontos fortes do escritório. Este questionamento levantou quais os critérios de qualidade do escritório que mais chamaram a atenção do sujeito, sendo que as categorias encontradas validaram as categorias evidenciadas nas perguntas anteriores, emergindo apenas uma categoria diferenciada, tal seja, os contatos mantidos entre o profissional e Juízes, Promotores e políticos, de uma forma geral. Confirmam-se as categorias encontradas no Quadro 12:

Quadro 12: Pontos fortes do escritório de advocacia identificados pelos sujeitos.

Sujeito	Resposta	Sujeito	Resposta
Sujeito 1	- Nenhuma possibilidade de negligência	Sujeito 6	- Agilidade - Eficiência no atendimento - Disponibilidade - Contatos com juízes, promotores, políticos
Sujeito 2	- Assistência	Sujeito 7	- Captar o que o cliente quer, sem muita explicação. - Atendimento personalizado
Sujeito 3	- Sujeito não manifestou opinião	Sujeito 8	- Qualificação - Experiência dos profissionais
Sujeito 4	- Segurança, convicção de que o melhor caminho está sendo tomado. - Atendimento preventivo - Semanalmente, mesmo sem assunto específico, o advogado visita o cliente, espontaneamente, trocam idéias. - Informação periódica sobre todos os processos	Sujeito 9	- Busca da qualidade. - Sempre ter uma resposta para as questões levantadas. - “Não existem barreiras para que o cliente seja bem atendido”.
Sujeito 5	- Honestidade	Sujeito 10	- Bom atendimento - Respeito aos prazos - Discussão de todos os assuntos a fundo

A pesquisa abordou os pontos fortes do escritório de advocacia com a seguinte pergunta: “Quais os pontos fortes do escritório?” Colheram-se deste quesito as seguintes categorias:

- Segurança: observe-se que esta categoria já foi mencionada anteriormente, na questão que abordou as expectativas do sujeito quando da contratação do serviço.
- Qualificação e experiência do profissional: esta categoria também já havia sido mencionada na questão 1, que aborda a avaliação do escritório, e na questão 2, que aborda as expectativas do sujeito quanto ao serviço contratado.
- Honestidade;
- Manter o escritório contatos semanais e espontâneos com seus clientes. Esta categoria já havia sido evidenciada, como sugestão, junto à questão 5, verificando-se a existência desta prática por um dos escritórios participantes da pesquisa, e a sua importância, quando evidenciado como um ponto forte.

- Agilidade, categoria encontrada anteriormente;
- Eficiência, categoria encontrada anteriormente;
- Contatos dos profissionais com Juízes, Promotores e políticos. Conforme já havia sido mencionado anteriormente, esta categoria emergiu somente neste quesito, demonstrando ser um ponto de importância para o sujeito e um critério de qualidade evidenciado.

Categorias da Qualidade em Escritórios de Advocacia

Depois de evidenciadas as categorias encontradas em cada uma das perguntas realizadas, pode-se construir um apanhado de todas as categorias da qualidade que emergiram da pesquisa. Neste sentido, colhem-se as seguintes categorias e seus respectivos critérios:

Quadro 13: Categorias e Critérios

Categoria	Critério
Conhecimento Jurídico	COMPETÊNCIA DO PROFISSIONAL
Resultados	
Profissionais especializados em várias áreas	
Ações fundamentadas	
Advocacia preventiva	
Domínio da matéria	
Experiência	
Acompanhamento de processos e prazos	INFORMAÇÃO
Informação	
Maior número de reuniões	
Informações periódicas	
Comunicação com o cliente, informação	TECNOLÓGICO
Relatórios de informação sobre processos de fácil entendimento, sem utilização de termos técnicos	
Desenvolvimento Tecnológico	
Acesso virtual aos processos	NÃO ONEROSIDADE EXCESSIVA
Recursos Tecnológicos	
Menor preço	ATENDIMENTO
Disponibilidade para atendimento	
Disponibilidade	
Tempo de espera para o atendimento	
Equipe de trabalho formada por pessoas que estejam à disposição	
Agilidade	RELACIONAMENTO
Relacionamento	
Afinidade	CONFIANÇA
Segurança	
Confiança	
Informações realistas	COMPROMISSO PROFISSIONAL
Empenho	
Compromisso	ABRANGÊNCIA TERRITORIAL
Relação com outros escritórios no país	
Equipe de trabalho formada por pessoas competentes	COMPETÊNCIA DA EQUIPE DE TRABALHO AMBIENTAL
Espaço físico interessante	
Sede do escritório centralizada/bem localizada	
Ambiente Confortável	
Ambiente bonito	
Ambiente organizado visualmente	
Temperatura do escritório agradável	
Biblioteca estruturada	
Ambiente tranquilo para transferência de informações sem interrupções	
Sala de reuniões	
Café e água à vontade	
Comunicação interna	ORGANIZAÇÃO INTERNA DE TRABALHO
Organização do trabalho interno	
Contatos com juízes, promotores, políticos	INFLUÊNCIA

5 CRITÉRIOS DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

A partir dos dados empíricos encontrados, através da realização da pesquisa de campo, foram identificadas as categorias e critérios visualizados no capítulo anterior.

Os critérios identificados foram, neste capítulo, analisados, levando-se em consideração os conceitos extraídos junto ao marco teórico, elaborando-se um conjunto de doze critérios de qualidade na prestação de serviços em escritórios de advocacia.

5.1 Critério da Competência do Profissional

“Eu acho que um ponto bastante forte seria a qualificação dos profissionais que eles têm no escritório, são profissionais com uma experiência muito grande e eles têm conduzido nossos processos com bastante habilidade” Sujeito 8

O Critério da Competência do Profissional foi uma das características marcantes durante a realização da pesquisa. A qualidade na prestação de serviço em escritórios de advocacia, o profissional advogado, sua competência e experiência profissional, a forma como lida com o cliente e seus processos jurídicos, ficam evidenciados frente a todas as outras características que emergem da prestação de serviços.

Gianezi e Corrêa (1996) identificaram como um dos principais critérios de avaliação da qualidade a competência, caracterizada pela habilidade e conhecimento para a execução dos serviços, relacionados com as necessidades “técnicas” dos clientes.

Keith Denton (1990) em sua obra *Qualidade em Serviço*, identificou que um dos princípios básicos da qualidade em serviços é o de contratar os profissionais certos para a prestação de serviços. Estabelece que é necessário que o profissional detenha as características compatíveis com as necessidades dos clientes. O autor também evidencia o fato de que algumas das características necessárias podem ser desenvolvidas ou aprimoradas através de treinamento específico, mas, ainda assim, este aprimoramento vai depender de se acharem as pessoas certas para determinadas funções em particular.

De acordo com os ensinamentos de Airton Rocha Nobrega (2002) o profissional advogado deve ter as seguintes características:

- Formação profissional adequada (universitária);
- Atualização constante de conhecimentos e tendências doutrinárias, jurisprudenciais e legislativas;
- Aperfeiçoamento profissional;
- Conhecimento razoável do vernáculo;
- Domínio de técnicas de redação, baseadas em estilo objetivo e conciso.

Além dessas características, o autor evidencia ainda a postura que o profissional responsável deve manter em relação às causas, tais como: estudo completo de todos os aspectos que as norteiam, compreensão das questões envolvidas, atenção às tendências doutrinárias e jurisprudenciais, coleta de instrumentos probatórios, identificação dos riscos da demanda e esclarecimentos ao cliente e a prestação de informações contínuas ao cliente. O autor também identifica como deve ser mantida a atuação responsável do profissional em juízo, quando interage com o sistema judiciário e, neste sentido, estabelece que o profissional deverá elaborar peças processuais com as formalidades necessárias, acompanhamento de todas as fases do processo, observância de prazos, interposição das medidas cabíveis, em cada caso, de recursos pertinentes.

O profissional advogado deve manter características das mais diversas para atuar de forma responsável e com absoluta competência, destacando-se o aperfeiçoamento e atualização constante dos conhecimentos. Devem-se levar em consideração as alterações diárias da legislação vigente, a postura e a responsabilidade que o mesmo deve manter em relação aos clientes e às causas que lhe são confiadas e, finalmente, a forma como interage com todo o sistema judiciário. O autor resume a importância dessas características da seguinte forma: *“o profissional que se mantém alheio às transformações e à evolução do direito será não somente a cada dia menos advogado, mas também responsável pelo desprestígio da classe”*.

A competência do profissional advogado também se evidencia em função da sua dedicação e empenho junto ao processo judicial. O cliente já tem plena consciência de

que essa competência almejada é fundamental ao andamento do processo, estando explicitado pela fala do Sujeito 5: *“a gente sabe que a figura do advogado pode ser um catalisador das coisas, se ele se dedicar, se ele trabalhar, se ele se empenha, as coisas podem andar mais rápido”*.

5.2 Critério da Informação

“A forma de acompanhamento dos processos ela segue muito um procedimento de área do direito, e que tem termos muito técnicos muitas vezes em relação ao acompanhamento processual; a empresa tem às vezes dificuldades pra saber exatamente como está sendo a evolução do processo.” Sujeito 8

A informação prestada pelo profissional advogado a seu cliente é um critério que deve ser tratado com muita atenção, devendo ser levada em consideração a complexidade dos ritos processuais, dos termos técnicos utilizados, das variadas fases em que um processo judicial percorre, e de diversas outras particularidades que envolvem a ação judicial como um todo. Observou-se a dificuldade do sujeito em entender todas estas nuances que interagem no processo, identificadas com clareza junto à fala do sujeito 8, citada anteriormente.

A informação sobre o andamento de uma lide jurídica que vai ser prestada ao cliente deve ser da forma mais clara possível, utilizando-se o profissional de termos de fácil entendimento, com a paciência suficiente para explicar quantas vezes for necessário, para o entendimento completo do cliente.

O critério da informação mescla-se em determinados momentos com o critério da confiança, verificando-se que a informação prestada deve ser a mais realista possível, impondo-se ao profissional a rigidez na transferência de todos os aspectos que norteiam a lide jurídica.

Airton Rocha da Nóbrega (2002) indicou as características necessárias ao profissional para prestar um serviço eficiente; dentre elas, encontra-se a informação e orientação contínua e constante ao cliente, *“de modo a não deixar que tenha ele a impressão de que a causa foi deixada ao abandono”*.

Deve-se salientar que a prestação de serviços de um escritório de advocacia detém características próprias e diferenciadas dos demais prestadores de serviços. Verifica-se no Critério da Informação um dos mais importantes critérios que emergiram da pesquisa realizada, devendo ser tratado com máximo cuidado pelo profissional e atendido de forma satisfatória.

Finalmente, cumpre analisar o Critério da Informação juntamente com o Critério Tecnológico. Resta evidenciado no tópico onde foram abordadas as novas tecnologias, que os clientes, com a evolução, passaram a interagir com as empresas através das novas tecnologias, devendo o prestador de serviços estar atento a esta revolução tecnológica, para utilizar-se das tecnologias para o atendimento da necessidade permanente de informações.

Exemplo do fator tecnológico influenciando o Critério da Informação ficou evidenciado na fala do Sujeito 9, na possibilidade do prestador de serviço oferecer informações de forma virtual, através da internet. A disponibilização deste tipo de facilitação pelos escritórios de advocacia, além de se tornar um diferencial interessante ao cliente, também estaria auxiliando o profissional, na medida em que este deixaria de atender com frequência os seus clientes, gerando ao mesmo um aumento do tempo livre para outras atividades.

5.3 Critério Tecnológico

“Talvez esteja havendo uma mudança de perfil do povo em razão da evolução tecnológica, porque hoje é muito mais fácil fazer o acompanhamento dos processos que no passado”. Sujeito 1

O critério tecnológico verifica-se cada vez mais explícito na busca pela qualidade, vez que as novas tecnologias trouxeram avanços na forma em que os serviços são prestados, em relação ao acompanhamento processual, à agilidade, à prestação de informações e até mesmo no relacionamento da empresa com o cliente, criando outras formas para comunicação entre os mesmos.

Patrícia Seybold (2001), especialista em estratégias para negócios eletrônicos, constata que os clientes da atualidade estão realizando uma revolução, mudanças

motivadas pelas novas tecnologias. A especialista constatou ainda que estes clientes passaram a exigir mudanças na estrutura e forma de trabalho das empresas. Este fato fica evidenciado uma vez que se percebe que, pela primeira vez na história, as empresas passaram a estabelecer relações quase que pessoais com seus clientes.

Patrícia Seybold analisou a realidade de que as novas tecnologias permitiram às empresas interagirem com seus clientes, possibilitando uma troca de informações do prestador de serviços a seus clientes, e dos clientes que relatam suas preferências e interesses, detectando-se assim as necessidades dos mesmos. Constatou-se que os clientes permanecem leais quando as empresas propõem mudanças em função dos dados recebidos como feedback.

Quando se identifica a prestação de serviços de um escritório de advocacia, levam-se em conta as novas tecnologias, no sentido de prestarem, cada vez mais e com maior agilidade, informações sobre os procedimentos que estão sendo tomados junto aos processos judiciais e o andamento processual.

Em relação às novas tecnologias, cumpre citar a fala do Sujeito 8, quando questionado sobre as sugestões para melhoria da qualidade dos serviços prestados sugere: *“eles poderiam ter esse tipo de acesso na Home Page deles e o cliente poderia buscar o relatório das ações que ele tem, ou talvez não por meio da Home Page, mas por e-mail, encaminhar um e-mail e solicitar o andamento da ação.”*

E, finalmente, cumpre citar o autor de Qualidade em Serviço, Keith Denton, que identificou como um dos princípios básicos da qualidade, a utilização de tecnologias, porém, devendo-se ter a preocupação com o fato de que a tecnologia por si só não é boa nem ruim; a forma como a tecnologia é aplicada na prestação de serviços é que vai determinar se foi apropriada ou não sua aplicação.

5.4 Critério da Não Onerosidade Excessiva

“Eu venho aqui e às vezes é feito o serviço, vem dar uma orientação e eu não pago nada, porque tem advogado que pra dar qualquer explicação pro cliente já tem uma tabela e aqui não”. Sujeito 2

O Critério da Não Onerosidade Excessiva diz respeito aos custos despendidos para a prestação do serviço. Conforme restou explicitado pelo Sujeito 2, na fala citada anteriormente, o sujeito demonstra experiências anteriores em que foi onerado de forma excessiva.

Em relação a este critério, verifica-se que o conceito clássico da qualidade, de Genichi Taguchi (1990), já mencionava a redução de custos para o consumidor.

Verifica-se, porém, junto às concepções atuais da qualidade, a afirmação do pesquisador Roger Blackwell (2003), que afirma que um erro grave é pensar que o preço é o fator de maior interesse do cliente. Questiona este fato, levando em consideração pesquisas que indicaram que *“o que importa não é o preço mais baixo, mas sim que os preços estejam em uma faixa adequada”*.

A fixação do preço para a prestação do serviço do advogado, deveria levar em consideração a Tabela de Honorários Advocatícios, estabelecida pela Ordem dos Advogados do Brasil. Porém, apesar do cuidado da OAB em estabelecer a Tabela de Honorários como uma forma de proteção ao profissional, é notório a não observância da Tabela pela maioria dos profissionais, quando na fixação do preço do serviço, neste sentido, cumpre ressaltar a afirmação de Aguinaldo Allemar (2003), em artigo publicado no Jornal Correio Braziliense.

Seria correto pensarmos na atuação da célebre "mão invisível" do mercado, de que nos fala Adam Smith no seu "Riqueza das Nações"? Entendo que é possível. Deixar que o próprio mercado equilibre a relação oferta e procura, com todas as variáveis daí decorrentes, v.g.: a) quanto maior a oferta menor o preço ... menor preço (talvez) menor qualidade; b) maior oferta implica em maior concorrência, o que significa a eliminação dos menos competentes; c) quanto maior a oferta de mão de obra, maior o poder de barganha do poder público para estabelecer salários e vantagens para postulantes a cargos públicos; d) quanto maior a concorrência entre os cursos de direito para arrebatar alunos, maior será a tentativa de redução de custos, o que envolve, entre outras coisas, a redução dos salários de professores, o que implica em contratação de professores dispostos a trabalhar por menor salário, o

que nos leva, inexoravelmente, à redução da qualidade de ensino que, por sua vez, nos remete ao exposto na alínea "a". Isto se não ocorrer a hipótese - pouco provável - a meu ver, de o aumento da concorrência implicar em depuração da oferta. É um círculo nada virtuoso. Nesta ordem de coisas, é fácil entender porque a "Tabela de honorários da OAB" há muito tempo já foi para o espaço. Não é difícil encontrar, num mesmo prédio, vários escritórios com diferenças abissais de valor de honorários.

Na realidade, o fator da onerosidade emergiu na fala de dois sujeitos, sendo que os demais deixaram de citar este aspecto, o que nos leva a pensar que o aspecto da onerosidade deve ser levado em consideração na busca da qualidade, sendo que os preços devem ser fixados em uma faixa adequada, sem que este aspecto afete os demais critérios de qualidade identificados. Este aspecto encontra-se evidenciado no conceito clássico da qualidade de David A. Garvin (1992) que estabelece que o produto é de boa qualidade quando apresentar um alto grau de conformação a um custo aceitável.

5.5 Critério do Atendimento

“Não existem barreiras para que o cliente seja bem atendido”. Sujeito 9

Segundo Albrech e Bradford (1992), *“um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor no seu negócio e, com base neste contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço”*. Na prestação de serviço do escritório de advocacia, identifica-se que o momento da verdade vai estar caracterizado no momento do atendimento, seja no primeiro contato com o profissional, ou nos demais momentos em que o cliente irá interagir com o escritório durante todo o período em que perdurar a prestação do serviço. Deve-se ainda salientar que um processo judicial pode levar anos para sua conclusão, assim como sua interação com o escritório também deve perdurar, exigindo do profissional uma estrutura interessante para a qualidade do atendimento ao cliente.

A pesquisa de campo realizada identificou que uma grande parcela da interação do cliente com o serviço é efetuada diretamente através do cliente com o profissional, não estando evidenciado o atendimento pela equipe de trabalho. Sabe-se, porém, que, para o profissional poder prestar um bom atendimento ao cliente, é necessário que tenha o suporte essencial de toda a equipe de trabalho.

O Critério do atendimento encontra-se evidenciado na pesquisa pelo tempo de espera do cliente para o atendimento.

Gianezzi e Corrêa (1996) estabeleceram que um dos critérios para a avaliação da qualidade do serviço pelos consumidores é o da velocidade de atendimento. O prestador de serviços deve permanecer em prontidão para prestar o serviço, critério que está relacionado com o tempo de espera para o atendimento. Este aspecto encontra-se na fala do Sujeito 2: *“só que aqui a gente fica muito tempo esperando”*. Desta forma, o tempo do cliente deve ser respeitado e valorizado.

Patrícia Seybold (2001) estabelece que um dos passos para que o cliente tenha com o prestador de serviços uma experiência excelente, é valorizar o tempo do cliente, pois perder tempo é o que mais frustra o cliente. Devem-se observar as questões organizacionais, políticas ou tecnológicas da empresa e implementar mudanças necessárias.

Para Michael Hammer (2001), a empresa deverá oferecer uma experiência satisfatória ao cliente, todas as vezes que este interagir com a empresa, seja por contato pessoal, telefônico, internet ou qualquer outra forma de interação disponibilizada pela empresa.

A fala do Sujeito 2 estabelece a importância da qualidade no atendimento: *“o dia em que eu não for bem atendido, eu mudo”*.

5.6 Critério do Relacionamento

“Temos um relacionamento profissional e, por decorrência deste relacionamento profissional, nós já desenvolvemos uma relação de parceria, boa, sólida, já com uma certa amizade”. Sujeito 4

Na opinião dos pesquisadores Leonard Berry, Lewis P. Carbone e Stephan H. Haeckel (2003) as empresas serão mais competitivas se combinarem benefícios funcionais e emocionais de suas ofertas, enfatizando que as ligações emocionais dificilmente são rompidas pela concorrência.

Patrícia Seybold (2001) assegura uma importância significativa no relacionamento entre profissional e cliente quando afirma que o valor das relações atuais e futuras com o cliente determinam o valor das empresas, sendo que os sentimentos que o cliente experimenta quando interage com a empresa determina sua lealdade.

Dentre os conceitos clássicos encontrados junto ao marco teórico da pesquisa, evidencia-se uma preocupação dos autores na satisfação das necessidades do cliente, porém, nenhum deles assinalou a importância do relacionamento, no sentido emocional, entre clientes e profissionais. Observa-se que a preocupação com as ligações sentimentais e emocionais é recente; apenas nos conceitos atuais da qualidade fica evidenciada esta característica.

O relacionamento encontra-se evidenciado na quase totalidade dos sujeitos da pesquisa, quando demonstram seus sentimentos acerca dos serviços prestados. Estando esta característica demonstrada pela a seguinte fala do sujeito 9: *“eu me relaciono muito bem com eles, eu já sou meio que de casa, então eu me sinto muito bem”*. A fala demonstra este sentimento com muita verdade, verificando-se que o relacionamento entre o prestador de serviço é tão interessante que o sujeito se sente “meio que de casa”, ou seja, se sente uma parte da empresa, e esta sensação culmina com o sentir-se bem. Ressalta com absoluta clareza que a fidelidade do cliente à empresa não será rompida enquanto perdurar esta relação.

O critério relacionamento enfatizou-se como um importante critério de qualidade na prestação de serviço do advogado, principalmente diante das características da profissão, que exigem uma ligação que vai além do relacionamento profissional, indo ao encontro ao próximo critério, o da confiança.

5.7 Critério da Confiança

“A gente espera que ele não nos venda sonhos, de recuperação, de grandes êxitos, que seja o mais realista possível, acho que a confiança é um item da relação que é essencial”. Sujeito 5

O critério da confiança encontra grande ênfase durante toda a realização da pesquisa, evidenciou-se que o cliente deve manter com o advogado uma relação de absoluta confiança, até mesmo para poder relatar com total verdade todos os fatos que circundam o problema a ser solucionado, verificando-se que muitas vezes torna-se difícil relatar alguns aspectos a um estranho. A confiança está muito próxima ao respeito para com a ética profissional, impondo-se ao profissional uma atenção especial a este critério.

Patrícia Seybold (2001) estabelece que as relações, critério demonstrado anteriormente, se baseiam na confiança do cliente e que esta confiança se estabelece à medida que os clientes se relacionam com a empresa. A autora estabelece ainda que as organizações íntegras são aquelas que oferecem uma proposição de valor e confiáveis com a atenção imediata, sempre que solicitada pelo cliente. Tais empresas se caracterizam pelo respeito ao cliente, pois proporcionam facilidade nas interações, vez que os clientes não precisam exigir muitas vezes para obter o resultado desejado, proporcionando ainda facilidade na tomada de decisões. Os clientes têm a sua disposição ferramentas e informações que os auxiliam no momento de decisão sobre o serviço que pretendem obter.

O Critério da Confiança encontra-se também explicitado quando verificamos a fala do sujeito 5, citada anteriormente: o cliente quer a realidade dos fatos, ele precisa saber todos os aspectos que norteiam a sua lide jurídica, os fatores positivos e negativos, sem rodeios, com absoluta clareza e verdade, e este critério é essencial, pois o elo de confiança será com certeza rompido na primeira oportunidade em que uma promessa do profissional não se concretizar.

5.8 Critério da Competência da Equipe de Trabalho

“A diferença no escritório são as pessoas. Ele tem uma organização, mas não adiantaria nada se não tivesse pessoas competentes, assessorando, porque ninguém faz nada sozinho”. Sujeito 6

O Critério da Competência da Equipe de Trabalho emergiu de forma menos intensa, sendo que a maioria dos sujeitos informou que os contatos com o prestador de serviço ocorrem na maior parte das vezes diretamente com o profissional advogado. Porém, explicitaram a necessidade de uma equipe de trabalho competente para a realização do serviço.

Keith Denton (1990) identificou como um dos princípios básicos da qualidade em serviços o de que as empresas devem sempre contratar as pessoas certas, explicitando que os clientes querem ser tratados de forma especial, com cortesia e atenção, querem alguém que os ajude, que tenha interesse em solucionar seus problemas. É essencial que a equipe de trabalho esteja preparada para atender o cliente, detendo certas características para atender as suas expectativas.

O pesquisador conclui esta tese estabelecendo que, se você quiser um bom serviço, precisa descobrir as pessoas certas para prestá-lo. Também esclarece que motivação é uma característica fundamental para o sucesso da equipe de trabalho.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade estabeleceu como um dos fundamentos que serve de referencial para os critérios de excelência o da valorização das pessoas. Argumenta que o sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

A importância da equipe de trabalho em escritórios de advocacia se evidencia quanto ao atendimento às necessidades do profissional, para que este tenha disponibilidade para o atendimento ao cliente. Assim, o trabalho prestado por estagiários, secretárias e pessoal de suporte, em geral, é de extrema importância. Da

mesma forma, na ausência do profissional, o escritório precisa estar resguardado, para que o cliente tenha um atendimento satisfatório pelos demais membros da equipe.

5.9 Critério Ambiental

“Um escritório bem montado não é condição para que ele seja contratado; agora, um escritório mal estruturado é condição para que não seja”. Sujeito 5

O Critério Ambiental trata do ambiente no qual o serviço é prestado. São analisados os fatores que chamaram atenção dos sujeitos quando indicaram critérios de qualidade relacionados ao espaço físico do escritório de advocacia.

Em relação ao Critério Ambiental, verifica-se no marco teórico a identificação da importância deste fator diante dos estudos realizados por Lynn G. Shostack, (1985), que estabeleceu o conceito de “Encontro de Serviço”. O conceito estabelece os fatores que interagem no indivíduo quando este mantém seus primeiros contatos com o prestador de serviços.

Shostack (1985) identificou que o primeiro sentido dominante quando desta interação é a aparência visual fator crítico no momento no encontro pessoal. O pesquisador também esclarece que o cliente tem dificuldade para determinar a qualidade do serviço, num primeiro contato, ficando enfatizado, neste primeiro momento, a natureza simbólica e a aparência como meio para medição da qualidade do serviço. O pesquisador dá destaque ao fato, estabelecendo que, se o ambiente do prestador de serviços demonstrar intimidação, nenhuma publicidade convencerá o mercado de que a empresa é calorosa e amigável.

Patrícia Seybold (2001) analisa o critério ambiental quando afirma que a primeira prática a ser utilizada para o sucesso do relacionamento empresa-cliente é a necessidade de forte identidade, estabelecendo que este aspecto é fundamental e deve ser tratado com cuidado, desde a iluminação do local de atendimento.

Neste mesmo sentido, Gianezzi e Corrêa (1996) identificam que o critério da atmosfera é essencial na avaliação da qualidade do serviço.

Os sujeitos da pesquisa identificaram o aspecto físico como condição para sua contratação, destacando o conforto, a beleza, a organização do espaço físico, a tranquilidade, enfatizando a necessidade da existência de uma biblioteca estruturada.

5.10 Critério da Organização Interna do Trabalho

“Às vezes fica um pouco confuso, então é algumas coisas que a gente sente dificuldade de ver como é que a coisa está andando, das atribuições de cada pessoa lá dentro, com quem fala, em que momento e sobre o quê.” Sujeito 5

Surpreendentemente, o Critério da Organização Interna de Trabalho emergiu na fala do Sujeitos 5, trazendo à tona a forma como o escritório de advocacia trabalha internamente, e como esse fato influencia na avaliação do desempenho da prestação de serviço pelo cliente. O presente critério deve ser levado em consideração na medida em que a desorganização interna, apesar de parecer imperceptível ao olhar externo, pode causar um impacto negativo na qualidade do serviço prestado.

De acordo com Keith Denton (1990), os profissionais e a equipe de trabalho costumam entender de suas tarefas, mas não conseguem imaginar o quadro todo, e esta situação pode se transferir ao cliente que também, de certa forma, não vai conseguir entender a organização interna, sentindo-se “perdido” diante de situações mais complexas. O pesquisador explicita que a maioria das pessoas conhece a sua especialidade, porém poucas sabem o necessário para entender o todo. O conhecimento íntimo deste aspecto é característica dos fornecedores excepcionais de serviços.

Este sentimento encontra-se perfeitamente evidenciado na fala do Sujeito 5, citada anteriormente. No mesmo contexto, o Sujeito 5 manifesta este sentimento quando expõe que *“liga pra fulano sobre aquilo, a não, mas tem que falar com Joãozinho, mas Joãozinho não está, foi viajar, pó, daí tu não tem informação. Daqui a pouco tu liga pro Joãozinho, pó, tem que ver com Pedrinho, uma coisa que me parece um pouco falho.”*

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade estabeleceu como um dos fundamentos de excelência a Visão Sistêmica, este critério evidencia que as

organizações são constituídas por uma complexidade de recursos, tais como humano, intelectual, instalações, equipamentos, dentre outros, interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e que seu desempenho pode afetar de forma positiva ou negativa a organização em seu conjunto. Neste sentido, as pessoas da organização devem entender o seu papel no todo e suas inter-relações com o mundo externo.

5.11 Critério da Influência

“Não basta que tecnicamente ele seja um escritório perfeito, mas os contatos pessoais que o escritório tem com os Juízes, sei lá, com os promotores, eu não sei, até com a parte política do estado é muito importante para a nossa empresa”. Sujeito 6

O Critério da Influência do escritório de advocacia junto às autoridades judiciárias e políticas, é um atributo inexistente na literatura pesquisada, sendo um aspecto muito específico, principalmente para prestadores de serviço em escritórios de advocacia.

Isso é esperado posto que esse critério por estar fora da ética profissional, não pode ser explícito, entretanto, sabe-se que está presente no cotidiano das ações judiciais.

As relações e a influência que os escritórios de advocacia detêm com autoridades judiciais, tais como Juízes e Promotores, e ainda com políticos junto ao Estado em que atuam, evidenciaram-se pelos sujeitos como um critério de qualidade.

Porém, este é um critério polêmico vez que se trata de uma conduta antiética, pois a justiça deve julgar com isonomia, sem que haja qualquer tipo de favorecimento ou interferência externa.

Neste contexto, pesa também a visão que o profissional detém a respeito, do seu interesse ou não em submeter-se a esta estratégia na tentativa de obter vantagens junto aos processos judiciais, em detrimento aos demais processos.

5.12 Critério da Abrangência Territorial

“A gente primeiro quer saber se o escritório de advocacia tem relações com outros escritórios, para poder representar a empresa em outros estados do Brasil”.
Sujeito 6

O Critério da Abrangência Territorial é um critério visualizado em somente algumas categorias de prestação de serviço. No caso de serviços prestados por escritórios de advocacia, e dependendo do tipo de cliente que o mesmo atende, critério fundamental para a escolha do escritório, a fala do Sujeito 6, citada anteriormente, demonstra com clareza este critério. O Sujeito 6 ainda esclarece o fato, citando um exemplo: *“se eu tiver um litígio em São Paulo, e eu tiver que ficar pagando para alguém para ir fazer vistas aos processos em São Paulo, eu vou ter uma despesa muito grande”.*

Com certeza, as empresas e algumas pessoas físicas vão exigir este critério na hora da escolha do escritório, porém, dependerá do tipo de cliente que o escritório poderá atender e do tipo de serviço que pretende prestar.

Ter o escritório filiais em locais variados no país é privilégio de poucos escritórios, demandando um investimento grande. Porém, a maioria dos grandes escritórios de advocacia mantém escritórios associados, trabalhando em regime de parceria.

Dentre os escritórios de advocacia participantes da pesquisa de campo, pôde-se identificar dois deles mantendo escritórios associados em outros estados do país.

Cumprе salientar que, sendo um critério específico, de poucos tipos de prestadores de serviço, não se encontra identificado em nenhum momento junto ao marco teórico da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

“Não existem barreiras para que o cliente seja bem atendido”. (Sujeito 9)

Inicialmente gostaria de expressar a grande satisfação na realização da pesquisa. É extremamente agradável identificar a preocupação do profissional advogado na qualidade da prestação dos seus serviços, e a sua disponibilidade em participar de uma pesquisa, visando aspectos pertinentes, despendo-se de preconceitos e expondo fragilidades.

Ao concluir este trabalho, verifiquei que a aparente satisfação identificada por todos os sujeitos participantes das entrevistas, em relação aos escritórios de advocacia que lhes prestam serviços, com algumas ressalvas, é resultado de uma cultura já existente nos escritórios, da preocupação e do cuidado com o cliente e com a qualidade dos serviços prestados. Esse fato tornou-se explícito quando observei a satisfação dos mesmos em participar da pesquisa e o grande empenho no fornecimento de dados, na indicação dos clientes, na disponibilidade em apresentar as dependências dos escritórios, demais profissionais e pessoal de apoio. Cumpre também fazer uma comparação dos escritórios que aceitaram o desafio de participar da pesquisa com aqueles que não se interessaram e se negaram a ingressar no estudo. Surge a dúvida de que talvez não tenham aceitado participar em virtude da falta de preocupação com a qualidade dos serviços prestados e a própria falta de interesse pelo atendimento das expectativas dos seus clientes.

Um fato já identificado no capítulo de Introdução é que, na grade curricular das Faculdades de Direito, inexistem disciplinas relacionadas à estruturação e organização de um escritório de advocacia, visando a qualidade no atendimento. O profissional advogado não detém qualquer formação para iniciar uma sociedade civil, que pode ser equiparada a uma empresa, vez que necessita dos cuidados e da organização estrutural e financeira como qualquer empresa. Observa-se, então, uma grande dificuldade do profissional em montar seu próprio escritório, deixando de prestar um serviço com a qualidade necessária e exigida pela sociedade atual. As necessidades cada dia mais intensas do cliente em relação ao

prestador de serviço, a concorrência em todas as áreas de serviços e a necessidade crescente do ser humano na busca pela qualidade, em todos os aspectos da vida, são fatores que pesam no exercício da profissão.

Saliento ainda a dificuldade em encontrar trabalhos e literatura focados na qualidade da prestação de serviços do profissional advogado, levando-se em consideração todas as características e peculiaridades da profissão. Neste sentido, verifica-se que o profissional não encontra as ferramentas necessárias à implantação de uma política voltada a qualidade na prestação de seus serviços.

Neste sentido, pude observar que a literatura existente acerca da qualidade, em muitos aspectos não pode ser aplicada a prestação de serviços do profissional advogado, sendo necessária a adaptação dos conceitos existentes, e, por muitas vezes, a supressão de alguns princípios por não serem passíveis de aplicação, em virtude das características específicas da profissão e das imposições do Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil.

Além deste aspecto, também é necessário considerar as necessidades e as expectativas do cliente evidenciadas neste estudo, pois, em relação a dois critérios de qualidade identificados, não foram encontradas quaisquer citações junto à literatura pesquisada.

Observa-se, por vezes, o esforço do escritório na tentativa de melhorar a qualidade dos serviços investindo em mudanças físicas e estruturais de forma equivocada. Uma vez que a reformulação do escritório na busca pela qualidade do serviço deve estar fundamentada no atendimento às necessidades e expectativas do cliente, somente o cliente poderá indicar o que deve ser aperfeiçoado e implantado para a melhoria do serviço.

O estudo identificou de forma marcante a importância da competência do profissional quando analisou a necessidade do cliente na contratação do profissional competente, experiente e empenhado na solução das lides jurídicas. Tal aspecto vem de encontro a outro critério, o da influência, que evidenciou a forma anti-ética com que certos profissionais lidam com os “atalhos” do sistema judiciário, identificados pelo relacionamento e troca de favores entre o advogado e

as autoridades políticas e judiciárias, em detrimento à competência do profissional e a igualdade constitucionalmente garantida a todo o cidadão brasileiro.

Levando em consideração todos estes aspectos, este estudo teve o propósito de elaborar um conjunto de critérios de qualidade em escritórios de advocacia, identificados exclusivamente por clientes, sendo então desenvolvidos os 12 critérios apresentados.

A pesquisa realizada identificou expectativas do cliente em relação aos serviços prestados, verificando-se ênfase na necessidade do atendimento personalizado e imediato, na competência e no empenho do profissional junto aos processos jurídicos, na necessidade de informação clara, em linguagem de fácil entendimento, na necessidade de manter uma relação de honestidade e segurança junto ao profissional, e no relacionamento do profissional com o cliente, de forma amistosa. Em relação ao ambiente do escritório, o destaque foi dado principalmente à existência de uma biblioteca junto ao escritório, uma confortável sala de reuniões e a necessidade de um ambiente tranquilo, no qual o cliente seja atendido sem interrupções.

Este estudo teve a finalidade de disponibilizar, a partir dos critérios de qualidade detectados, uma alternativa de organização de trabalho direcionada à qualidade na prestação de serviço, voltada ao atendimento das expectativas dos clientes. Também objetivou conscientizar os profissionais advogados da importância da prestação de serviço com qualidade, contribuindo para o desenvolvimento, modernização e evolução da prestação de serviços jurídicos no país.

Como sugestões para trabalhos futuros, inicialmente pode-se citar o estudo da criação de um sistema para a aplicação, na prática, dos critérios de qualidade identificados na presente pesquisa em escritórios de advocacia. Também seria interessante o estudo de um sistema de pesquisa contínua junto aos escritórios de advocacia com o objetivo de verificar se os critérios de qualidade estão sendo devidamente aplicados e, ainda, visando a descoberta de outros critérios de qualidade que não chegaram a emergir nesta pesquisa.

A criação de um sistema de avaliação da qualidade de um escritório de advocacia, baseada nos critérios propostos neste estudo, podendo-se utilizar como ferramenta do estudo os conceitos de indicadores de qualidade propostos.

E finalmente, o desenvolvimento junto aos cursos de direito de uma disciplina curricular que pudesse introduzir os vários conceitos necessários à estruturação de um escritório de advocacia, levando-se em consideração a qualidade na prestação de serviços do advogado e a satisfação do cliente.

Este trabalho é apenas um pequeno passo na busca pela excelência na prestação de serviços do advogado, pois a satisfação do cliente com os serviços contratados não é fácil de ser alcançada e demanda esforço contínuo e ininterrupto, mas a sua concretização é fator decisivo no sucesso profissional.

Conclui-se esta pesquisa com uma certeza: clientes satisfeitos expõem sua satisfação, permanecendo fiéis aos seus prestadores de serviço e clientes insatisfeitos vão à procura de outros profissionais.

7 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALLEMAR, Aguinaldo. Darwin, Smith e o Direito. *Jornal Correio Braziliense*. Brasília, maio – 2003.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A., *Marketing services-competing through quality*. New York: The Free Press, 1992.

BERRY, Leonard L.; CARBONE, Lewis P.; HAECKEL, Stephan H. *O consumidor e as experiências*. *HSM Management: Informação e Conhecimento para gestão empresarial*. São Paulo: número 37, volume 2, páginas 74-79, março/abril – 2003.

BLACKWELL, Roger. *O ABC do consumo*. *HSM Management: Informação e Conhecimento para gestão empresarial*. São Paulo: número 37, volume 2, páginas 52-57, março/abril – 2003.

BONILLA, José A., *Resposta à crise-qualidade total autêntica para bens e serviços*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CARDOSO, Olga Regina. *Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito de Produto Ampliado*. Florianópolis. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

COBRA, Marcos e RANGEL, Alexandre, *Serviços ao cliente - uma estratégia competitiva*. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

BRASIL. Código de ética e disciplina da OAB, artigo 2º, inciso II, 1995.

CROSBY, Philip B., *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

DAVIDOW, William H. e UTTAL, Bro, *Total customer service-the ultimate weapon*. New York. Harper & Row, 1991.

DEMING, William Edwards. *Qualidade-a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços-o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DESLANDES, Suely Ferreira, Pesquisa Social: teoria, método e criatividade / Suely Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FEIGENBAUM, Armand V., Controle da Qualidade Total, Volume II. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, 3ª Edição, Nova Fronteira, 1999.

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. FPNQ. Indicadores de desempenho. São Paulo, Dez.1995.

FALCÃO NETO, Joaquim de Arruda. "Mercado de trabalho e ensino jurídico". In: Forum Educacional, nº 1. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, janeiro / março de 1997.

GARVIN, David A., Gerenciando a Qualidade – a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Loureiro, Qualidade total nas organizações-indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas da qualidade. São Paulo: Atlas, 1992.

GRÖNROOS, Christian. Service management and marketing-managing the moments of truth in service competition. Lexington, Mass.: Free Press, Lexington Books, 1990.

HAMMER, Michael, A Agenda. Rio de Janeiro: Campus e Negócio, 2001.

HOROVITZ, Jacques. Qualidade de serviço-a batalha pela conquista do cliente. São Paulo: Nobel, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. Controle de qualidade total-à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M. Juran na Liderança pela Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1993.

JURAN, Joseph M. A qualidade desde o projeto-novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

JURAN, Joseph M. Juran Planejando para a Qualidade. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOTLER, Philip, Administração de marketing-análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1991.

LUDKE, Menga; ANDRE, Marli Elisa Dalmazo Afonso de. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, E. P. U., 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 2 ed. São Paulo; Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

NALINI, José Renato. Formação Jurídica. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

NÓBREGA, Ailton Rocha. *O perfil profissional do advogado militante*; Prática Jurídica, Brasília, ano I – número 1 – página 9/11, abril-2002.

NÓBREGA, Clemente. *Idéias, evoluções, revoluções*; Exame, Edição especial de 35º aniversário, São Paulo Edição 766, maio/2002, páginas 74-79.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade no Processo. São Paulo: Atlas, 1995.

PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER Martin; CLARK, Moira; PECK, Helen. Relationship Marketing for competitive advantage: winning and keeping customers. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

PATRÍCIO, Zuleica Maria; ERDMANN, Alacoque Lorenzini. A prática do cuidar/cuidado com a família da adolescente grávida solteira e seu recém-nascido através de um marco conceitual de enfermagem de enfoque sócio-cultural. 1990. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PATRÍCIO, Zuleica Maria, ELSÉN, Ingrid. A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável individual e coletivo: uma questão bioética numa abordagem holístico-ecológica, 1995. Tese (Doutorado em Filosofia da Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO, Marízia F. Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis: Ed. do autor, 1999.

PAULO FILHO, Pedro. Grandes advogados grandes julgamentos. São Paulo: Millennium, 2003.

PEGORARO, Alysson Hoffmann. Uma metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas de serviços com o uso de indicadores. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

PFEIFER, Adolfo Kuhn. A atitude holística do trabalhador no ambiente de trabalho e sua qualidade de vida. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. O Rio Grande da Qualidade. Amanhã. Economia e Negócios. Ano X, nº111, set. 1996.

RICCI, Renato. Guia Prático ISO 9000: tudo o que você precisa saber sobre ISO 9000. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

SÁ, Constança Pereira de; FERREIRA FILHO, Zafer Pires. O advogado e a empresa. Rio de Janeiro: OABRJ Pesquisa, 1982.

SEYBOLD, B. Patrícia. A Revolução do Cliente. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2001.

SHOSTACK, G. Lynn. Planning the service encounter, in Czepiel, J. A., Solomon, M. R. And Surprenant, C. F., The Service Encounter, Lexington Books, pp. 243-253. 1985.

SODRÉ, Ruy Azevedo. A Ética Profissional e o Estatuto do Advogado. São Paulo: LTr, 1975.

TAGUCHI, Genichi. Engenharia da Qualidade em sistemas de produção. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

TRIVINOS, Augusto Nivalde Silva. Introdução a pesquisa em ciências sociais qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WHITELEY, Richard C. A empresa totalmente voltada para o cliente – do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL. 2ª Câmara do Conselho Federal da OAB. Recurso n.º 1.953/99/SCA-BA – Relator: Conselheiro Nereu Lima (RS) – Julgado em 17.5.99 (DJ de 26.5.99, p. 58).

APÊNDICE 1 – Folder de Apresentação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Projeto de Pesquisa-Mestrado
CRITÉRIOS DE QUALIDADE DO SERVIÇO EM ESCRITÓRIOS DE
ADVOCACIA:

O Foco nas Expectativas do Cliente

Autora: JANAINA BATISTA

Orientadora: Profª. ZULEICA MARIA PATRÍCIO, Dra.

CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa será realizada em 5 (cinco) escritórios de advocacia da grande Florianópolis.

QUESTÕES ÉTICAS DO ESTUDO

As questões éticas que nortearão este estudo são as seguintes:

- Os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, ciente da sua natureza e circunstâncias que envolvem o processo de estudo;
- A identidade dos sujeitos e da empresa será protegida (podendo cada sujeito escolher um nome fictício para representá-lo);
- Os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente (incluindo-se o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo);
- Os resultados serão analisados sem distorções, impondo-se a rigidez na transcrição de dados;
- Os resultados serão apresentados à empresa antes de serem publicados;

CONTEXTO DA PESQUISA

O advogado, de acordo com seus próprios preceitos éticos, deve lutar para defender os interesses de seus clientes, de forma permanente e eficaz, com destemor, independência, honestidade, veracidade, lealdade, dignidade e boa-fé¹.

E na luta diária para encontrar soluções aos mais diversos conflitos, é que o profissional defronta-se com um dos seus maiores obstáculos, o que dizer, como agir frente a fragilidade humana, a tristeza, o desespero, a angústia sofrida por toda a pessoa que se encontra em situações de conflito. Criar entre cliente e profissional um clima de segurança e confiança, situação tão almejada, porém, tão complexa diante da variedade de fatores que devem ser considerados.

A arte de acolher e inspirar confiança, de dar o consolo e a motivação essenciais para estimular o cliente a depositar no profissional o seu conflito, é característica imprescindível ao advogado. E, acima de tudo, a transmissão de tamanha confiança capaz de fazê-lo sentir ao final da entrevista a tranquilidade e a sensação de que, ao seu conflito, o melhor resultado será encontrado.

Assim, o exercício da advocacia tem um grande desafio: a qualidade no atendimento ao cliente voltada ao atendimento de suas expectativas que, representa um dos principais motivos ensejadores do sucesso profissional.

Neste sentido, observa-se uma necessidade do profissional em definir um sistema específico de qualidade de prestação de serviço voltada ao advogado, que parte da percepção das necessidades dos clientes, estabelecendo padrões para o atendimento dessas necessidades, e da percepção das necessidades do profissional para o exercício de suas funções com total aproveitamento e competência, a partir de uma abordagem humanista e empreendedora.

Enfim, a presente pesquisa tem a pretensão de contribuir para uma mudança nos padrões existentes de prestação de serviços jurídicos, com a expectativa de criar uma "cara nova", mais moderna, arrojada e eficiente frente

às novas tendências impostas pela sociedade e pelo mercado competitivo e a inegável percepção do futuro.

Diante destas constatações, se faz necessário conhecer e analisar quais são os critérios de qualidade de prestação de serviços em escritórios de advocacia, tendo em vista o atendimento das expectativas do cliente.

OBJETIVO GERAL

Propor um conjunto de critérios de qualidade na prestação de serviços em escritórios de advocacia, tendo em vista o atendimento às expectativas do cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar critérios de qualidade na prestação de serviços na literatura;
- Identificar critérios de qualidade na prestação de serviço em escritórios de advocacia, tendo em vista o enfoque do cliente;
- Elaborar um conjunto de critérios de qualidade na prestação de serviços em escritórios de advocacia, a partir da análise dos critérios identificados junto aos sujeitos e à literatura.

MÉTODO DE PESQUISA

O estudo será realizado a partir de uma pesquisa em referenciais literários, onde serão abordados os indicadores de qualidade em prestação de serviços. Posteriormente, a pesquisa se voltará aos escritórios de advocacia, devendo ser abordada a opinião de clientes, identificando desta forma os indicadores de qualidade na prestação do serviço dos escritórios de advocacia.

Em virtude das características propostas pela pesquisa e que pretende alcançar, levando-se em consideração a realidade das relações cliente/escritório de advocacia, o método de pesquisa escolhido foi o qualitativo.

O processo se iniciará com a fase exploratória da pesquisa, que se caracteriza pelo tempo dedicado as definições de objetos, pressupostos, embasamento teórico pertinente, escolha da metodologia apropriada e as questões operacionais. O foco fundamental é a construção do projeto de investigação.

Posteriormente, será estabelecido o trabalho de campo, nesta etapa serão desenvolvidas as entrevistas, observações, levantamento de dados, bibliográficos, dentre outros. Onde serão efetivamente realizadas as confirmações ou descarte de hipóteses e a construção de teorias. E finalmente, deve-se elaborar o tratamento do material recolhido no campo.

Segundo Patrício (1990), o processo avaliativo, deve ser desenvolvido, de preferência, através de trabalho de campo, dentro do contexto onde o fenômeno pesquisado está inserido, utilizando-se como técnica básica de levantamento de dados a observação participante com a entrevista semi estruturada.

¹ Código de Ética e Disciplina da OAB, artigo 2º, inciso II.

APÊNDICE 2 – Solicitação de Participação

Universidade Federal de Santa Catarina

Pesquisa: “Critérios de Qualidade do Serviço em Escritórios de Advocacia: O Foco nas Expectativas do Cliente.”

Mestranda: Janaina Batista Fonseca

Orientadora: Zuleica Maria Patrício, Dra.

SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

Venho por meio desta solicitar sua participação no estudo: “Critérios de Qualidade do Serviço em Escritórios de Advocacia: O Foco nas Expectativas do Cliente.” O estudo será realizado através de entrevista semi-estruturada.

Comprometo-me a seguir os seguintes preceitos éticos, no sentido de respeitar a liberdade de escolha em participar da pesquisa, dando-lhe o direito de desistir a qualquer momento.

Preceitos Éticos:

- Os sujeitos aderem voluntariamente ao estudo, ciente da sua natureza e circunstâncias que envolvem o processo de estudo;
- A identidade dos sujeitos e da empresa será protegida (podendo cada sujeito escolher um nome fictício para representá-lo);
- Os sujeitos deverão ser tratados respeitosamente (incluindo-se o não registro de dados que o sujeito não esteja de acordo);
- Os resultados serão analisados sem distorções, impondo-se a rigidez na transcrição de dados;
- Os resultados serão apresentados à empresa antes de serem publicados;
- Os depoimentos que constarão no estudo poderão ser apresentados aos sujeitos, antes de serem publicados, caso haja interesse dos mesmos.

Agradeço a atenção e a colaboração na realização da pesquisa, atenciosamente,

Janaina Batista Fonseca

Eu, _____, concordo em participar de forma livre e espontânea no estudo “Critérios de Qualidade do Serviço em Escritórios de Advocacia: O Foco nas Expectativas do Cliente.”, estando ciente de sua proposta conforme termos acima.

Florianópolis, de _____ de 2004.

Participante da Pesquisa

APÊNDICE 3 – Entrevista Semi-Estruturada

Universidade Federal de Santa Catarina

Pesquisa: “Critérios de Qualidade do Serviço em Escritórios de Advocacia: O Foco nas Expectativas do Cliente.”

Mestranda: Janaina Batista Fonseca

Orientadora: Zuleica Maria Patrício, Dra.

ESTREVIISTA SEMI-ESTRUTURADA

Objetivo da entrevista: Identificar os critérios de qualidade na prestação de serviço em escritórios de advocacia, tendo em vista o enfoque do cliente;

Data: _____ Horário: Início: _____ Término: _____

Local: _____

1. Identificação do Sujeito

Nome/Codinome: _____

Idade: _____

Profissão: _____

Escolaridade: _____

Estado Civil: _____

Procedência: _____

Experiências Anteriores com Serviços de Advocacia (sindicato, convenio, etc): _____

Data em que contratou os serviços de advocacia: _____

Se encontra com algum litígio judicial em andamento? _____

Em que fase se encontra o seu litígio judicial? _____

Caso o litígio esteja finalizado, qual o resultado? _____

2. Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pelo escritório de advocacia?

2.1. Que tipo de prestação de serviço você esperava do escritório de advocacia quando o contratou?

2.2. Como estas expectativas foram atendidas?

2.3. E em relação a equipe de trabalho, como você a avalia?

2.4. E em relação ao ambiente do escritório, como você avalia?

3. Que sugestões você teria para melhorar a qualidade deste serviço, para que ele se torne ideal?