

i

Ibmec

FACULDADES IBMEC

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**Práticas de Marketing Interno em
Escritórios Jurídicos: Estudo de Caso a
partir de Percepções Gerenciais**

Eliane Barbosa da Conceição

Orientador: Prof. Dr. Frederico Antonio Azevedo de Carvalho

Rio de Janeiro, 27 setembro de 2005.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Eliane Barbosa da Conceição

**Práticas de Marketing Interno em
Escritórios Jurídicos: Estudo de Caso a
partir de Percepções Gerenciais**

**Dissertação de Mestrado Profissionalizante
apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração e Economia das Faculdades Ibmec,
como requisito parcial necessário para a obtenção
do título de Mestre em Administração.**

Área de Concentração: Administração Geral

**Orientador: Prof. Dr. Frederico Antonio Azevedo de
Carvalho**

**Rio de Janeiro, Brasil
Setembro 2005**

**“PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO EM ESCRITÓRIOS JURÍDICOS:
ESTUDO DE CASO A PARTIR DE PERCEPÇÕES GERENCIAIS.”**

Eliane Barbosa da Conceição

**Dissertação de Mestrado Profissionalizante
apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração e Economia das Faculdades Ibmecc,
como requisito parcial necessário para a obtenção
do título de Mestre em Administração.**

Área de Concentração: Administração Geral

Aprovada em / / .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Frederico Antonio Azevedo de Carvalho, Faculdades Ibmecc – Orientador

Prof^a. Dr^a. Fátima Cristina Trindade Bacellar, Faculdades Ibmecc

Prof. Dr. Valdecy Leite, FACC-UFRJ

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

SETEMBRO DE 2005

658.8
C744

Conceição, Eliane Barbosa da.

Práticas de marketing interno em escritórios jurídicos: estudo de caso a partir de percepções gerenciais / Eliane Barbosa da Conceição. - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2005.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Marketing de serviços. 2. Administração.

Dedicatórias

Aos meus pais, Paulo (*in memoriam*) e Iracy, que, carinhosamente, ensinaram-me os princípios do amor, da justiça e do trabalho.

Aos amigos e colegas da Nóbrega Direito Empresarial, pois com eles aprendi os princípios do marketing de serviços e as primeiras lições sobre o marketing interno.

Agradecimentos

Antes de tudo e de todos, a Deus que, por meio do Senhor Jesus Cristo, me dá forças para caminhar, esperança para sonhar e luz para minha vida;

Ao Professor Frederico de Carvalho, meu orientador, pela firmeza de ensinamentos e orientações; sem eles, a conclusão deste trabalho teria sido bem mais penosa;

Aos Professores Cristina Bacellar e Valdecy Leite pelas contribuições ao trabalho;

Ao Escritório Pinheiro Neto Advogados que, na figura do Dr. Luiz Fernando Teixeira Pinto, mostrou-se tão receptivo a esta iniciativa;

Aos entrevistados, pela valorosa colaboração, imprescindível à realização deste trabalho;

À Nóbrega Direito Empresarial, pelo custeio parcial do curso, pela disponibilização do acervo bibliográfico e, principalmente, pela oportunidade de trabalho, porque foi lá que me surgiram as primeiras idéias acerca da presente dissertação;

À minha família pela compreensão, e aqui ficam não somente os agradecimentos, mas também o pedido de perdão pelos inúmeros momentos de convivência dos quais, por esta iniciativa, me furtei;

Às queridas amigas Alyxandra Gomes, Ana Paula Rangel, Daniela Semblano Santos, Luciana Mattos, Luciana Mendonça, Jurema Araújo, Roseli Rocha e Selma Poulet, por todo o suporte nos momentos mais difíceis;

Aos amigos Aline Guidorizzi; André Simão Santos, Anna Claudia Penna Maizonnette Blower, Cristina Torres, Fábio Nogueira Fernandes, Letícia Rosina, Luciane Bastos, Nancy Pinto, Robson Vitorino, Rogério Dourado, Silanira Dias e Wagner Bragança, pelo companheirismo no período da Nóbrega;

Ao amigo, Dr. Alain Kaly, pela leitura da primeira versão, concedendo-me segurança inestimável para prosseguir;

Aos funcionários do IBMEC, especialmente o Jeovah, que muito contribuíram, facilitando a minha vida acadêmica

Aos colegas Renata Wolter e Agricio Ribeiro Sampaio de Menezes, pela ajuda e pelo companheirismo demonstrados na árdua busca de material para escrever a dissertação.

SUMÁRIO

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO	10
1.1. OBJETIVOS DO ESTUDO	16
1.2. RELEVANCIA DO ESTUDO	16
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
CAPITULO 2 – REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA	19
2.1. SERVIÇOS	19
2.1.1. <i>DEFINIÇÃO</i>	19
2.1.2. CARACTERISTICAS	22
2.1.3. RELAÇÃO COM OS BENS FISICOS	27
2.1.4. QUALIDADE EM SERVIÇOS	27
2.1.5. QUALIDADE EM SERVIÇOS: LIÇÕES APRENDIDAS	31
2.1.6. RESUMO	37
2.2.	38
<i>MARKETING DE SERVIÇOS</i>	
2.2.1. ORIGEM	38
2.2.2. PREMISSAS	40
2.2.3. PRINCIPIOS	45
2.2.4. REPRESENTAÇÃO GRAFICA DAS FILOSOFIAS DE MARKETING	55
2.2.5. MARKETING DE RELACIONAMENTO	59
2.2.6. RESUMO	60
2.3. MARKETING INTERNO	61
2.3.1. FASES E DEFINIÇÕES	61
2.3.2. OBJETIVOS	67
2.3.3. EXECUTOR E PUBLICO ALVO	68
2.3.4. <i>APLICAÇÃO E ATIVIDADES</i>	70
a) Concorrer pelo talento: recrutamento e seleção	73
a) Oferecer uma idéia	75
c) Preparar as pessoas: treinamento	76
d) O papel do gerente	79
e) Enfatizar o trabalho em equipe	81
f) Influenciar o fator liberdade: <i>empowerment</i>	83
g) Avaliar e Recompensar	86
h) Realizar pesquisas com funcionários: conhecendo seu público interno	90
i) Comunicação interna	91
2.3.5. RESUMO	94

2.4	MARKETING EM EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS	95
2.4.1	MARKETING EM ESCRITORIOS JURIDICOS	105
2.4.2	MARKETING INTERNO EM ESCRITORIOS JURIDICOS	115
2.4.3	MARKETING EM ESCRITORIOS JURIDICOS NO BRASIL	119
2.4.3.1	IMPEDIMENTOS LEGAIS	125
2.4.4	TRABALHADOR DO CONHECIMENTO X TRABALHADOR EM SERVIÇOS	126
2.4.5	RESUMO	129
CAPITULO 3 – METODOLOGIA		131
3.1.	PRESSUPOSTOS TEORICOS E EPISTEMOLOGICOS	131
3.2.	TIPO DE PESQUISA	135
3.3.	PERGUNTAS DA PESQUISA	137
3.4.	ESCOLHA DO CASO	137
3.5.	COLETA DE DADOS	139
3.6.	TRATAMENTO DOS DADOS	143
3.7.	LIMITAÇÕES DO METODO	143
CAPITULO 4 – DESCRIÇÃO E ANALISE DOS RESULTADOS		146
4.1.	OBSERVAÇÕES E ANALISE DE DOCUMENTOS	147
4.1.1.	HISTORICO E ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO ESCRITORIO	148
4.1.2.	VALORES E PRINCIPIOS ÉTICOS	158
4.1.3.	QUALIDADE DOS SERVIÇOS	160
4.1.4.	RECURSOS HUMANOS	162
4.1.5.	TECNOLOGIA	165
4.1.6.	CLIENTES	166
4.2.	ENTREVISTAS	168
4.2.1.	SER UM LUGAR ESPECIAL PARA SE TRABALHAR	169
4.2.2.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS ADVOGADOS	170
4.2.3.	<i>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS DEMAIS INTEGRANTES</i>	172
4.2.4.	<i>TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO</i>	172
4.2.5.	AVALIAÇÃO	175
4.2.6.	REMUNERAÇÃO E RECOMPENSA	178
4.2.7.	PLANO DE CARREIRA	179
4.2.8.	PARTICIPAÇÃO EM DECISÕES	181
4.2.9.	SUPERVISÃO/GERENCIA	182
4.2.10	COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	183
4.2.11.	PESQUISA COM CLIENTES INTERNOS E EXTERNOS	184
4.2.12.	DIFUSÃO DAS REGRAS E POLITICAS DO ESCRITORIO	185
4.2.13.	AUTONOMIA/ LIBERDADE PARA AGIR	185
4.2.14	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	186

4.3.	ANALISE DOS RESULTADOS	188
4.3.1.	QUALIDADE DE SERVIÇOS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES	188
4.3.2.	SER UM LUGAR ESPECIAL PARA SE TRABALHAR	193
4.3.3.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	195
4.3.4.	OFERECER UMA IDEIA	197
4.3.5.	TREINAMENTO	198
4.3.6.	PAPEL DOS GERENTES	199
4.3.7.	TRABALHO EM EQUIPE	200
4.3.8.	<i>EMPOWERMENT</i>	201
4.3.9.	AVALIAÇÃO E RECOMPENSA	203
4.3.10.	PESQUISA COM FUNCIONARIOS	204
4.3.11.	<i>COMUNICAÇÃO INTERNA</i>	204
4.3.12.	RESUMO	206

CAPITULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS **207**

5.1.	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	220
------	----------------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS **222**

ANEXOS

<i>ANEXO I</i>	CARTA DE APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADOR	232
ANEXO II	ROTEIRO DA ENTREVISTA	233
ANEXO III	GUIA DA ENTREVISTA	235
ANEXO IV	PROVIMENTO N. 94/2000- OAB	237

TABELAS

2.1.	DIFERENÇA ENTRE SERVIÇOS E BENS FISICOS	26
2.2.	AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO PELO CLIENTE	114
2.3.	RAZÕES PARA TERMINAR RELACIONAMENTO COM O ESCRITORIO	114

FIGURAS

2.1	PERSPECTIVA DE MARKETING ORIENTADA PELO PRODUTO: ABORDAGEM DO MARKETING CONSIDERANDO A TRANSAÇÃO	57
2.2	PERSPECTIVA DE MARKETING ORIENTADA PELOS RECURSOS: ABORDAGEM DO MARKETING CONSIDERANDO O RELACIONAMENTO	57
2.3	PERSPECTIVAS DO MARKETING INTERNO	68

PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO EM ESCRITÓRIOS JURÍDICOS: ESTUDO DE CASO A PARTIR DE PERCEPÇÕES GERENCIAIS

RESUMO

Este trabalho objetivou investigar o programa de Recursos Humanos de um escritório jurídico, escolhido, principalmente, pela atenção que, em entrevistas realizadas, demonstrou dedicar a essa variável. Seu objetivo específico foi tentar descobrir se o referido programa poderia ser classificado como um programa de Marketing Interno e, se assim fosse, observar os resultados colhidos pela implementação de programa dessa natureza.

A literatura existente sobre Marketing de Serviços, Marketing Interno e Marketing de Serviços Profissionais foi utilizada como base para o presente estudo. Os dados foram colhidos através de entrevistas com os executivos responsáveis pelo programa de recursos humanos do escritório. Observações informais da pesquisadora e análise de documentos do escritório também foram feitas. Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro disponibilizado na literatura de Marketing Interno.

A pesquisa concluiu que, mesmo que seus gestores acreditem que as atividades que direcionam ao seu público interno sejam, pura e simplesmente, atividades de Recursos Humanos, o escritório possui, de fato, um programa bem elaborado e bem administrado de Marketing Interno, ao qual seus líderes atribuem o sucesso da própria empresa. Logo pode-se afirmar que o Marketing Interno é, conforme sugerido pela literatura revisada, um poderoso instrumento de marketing e que as organizações prestadoras de serviços profissionais devem utilizá-lo, para que possam alcançar posição de vantagem competitiva real.

PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO EM ESCRITÓRIOS JURÍDICOS: ESTUDO DE CASO A PARTIR DE PERCEPÇÕES GERENCIAIS

ABSTRACT

The objective of this work is to investigate the related Human Resource policy of a law firm which was chosen primarily for the attention it has declared to give to its team in an interview. In particular we tried to determine whether the referred program would be classified as a program of Internal Marketing and, if so, to verify whether the investment of the firm in Internal Marketing strategy is ultimately profitable.

The literature on Marketing of Services, Internal Marketing and Marketing of Professional Services was used to base the study. The data was collected through interviews with the executives responsible for the human resource program of the office. Observations and some office documents were also analyzed. For the interview, a script available *in the* Internal Marketing literature was used.

The research concluded that this program is, in fact, a well planed and well managed program of Internal Marketing, although its leaders think it is just an ordinary part of their Human Resource policy. Another fact that has arisen from this study is that its leaders see the program the office drive to its internal public as reason for the success of the firm. Thus, the main conclusion of this research is that Internal Marketing is definitely an excellent marketing tool and that it should be used by every single firm of professional services, as suggested by the revised literature. It is also an important source of differentiation in such a competitive market, may be a winner today but to be a qualifier in the near future.

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

A presente pesquisa nasceu do desejo de compreender as melhores estratégias aplicáveis à gestão de pessoas para empresas de serviços profissionais, especialmente, para as prestadoras de serviços jurídicos. Tendo a pesquisadora trabalhado durante sete anos em um escritório jurídico de médio porte, ela conversou sobre o assunto com colegas dos diversos setores de sua organização; dentre esses, alguns advogados que já haviam trabalhado em escritórios de maior estrutura. Conversou também com advogados que trabalhavam em outros escritórios de portes variados, na cidade do Rio Janeiro. Além disso, a pesquisadora acompanhou – entre os anos de 2001 e 2004 – matérias de jornais e revistas de grande circulação – como *Gazeta Mercantil*, *Valor Econômico*, *Revista Exame*, *Revista Mercado e Negócios: Advogados* – que tratavam direta ou indiretamente do tema; participou de eventos direcionados aos administradores de escritórios jurídicos realizados nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo; visitou *sites* de diversas associações destinadas, entre outros objetivos, a auxiliar os escritórios jurídicos em questões relativas à sua organização e administração – como, por exemplo, o do Centro de Estudos das Sociedades de Advogados, do *Lex Mundi* e do *Commercial Law Affiliates*.

Observou-se que, quando o assunto era a administração do próprio escritório, a relação com os clientes, o relacionamento com os recursos humanos, o trabalho em equipe, o investimento em tecnologia, a preocupação com o fluxo de trabalho, o investimento no marketing, dentre outras variáveis, os discursos adotados eram meio dissonantes. A dissonância não ocorria apenas pela comparação dos discursos dos vários escritórios, mas também quando da comparação dos discursos de um mesmo escritório acerca das variáveis listadas.

A pesquisadora tinha, desde o início, a impressão de que, para uma empresa de prestação de serviços profissionais, o investimento em pessoas era uma necessidade vital para o desenvolvimento da organização, pois as pessoas, no caso os empregados, seriam peças muito importantes no processo de serviços, diferentemente, como a princípio se acreditou, dos empregados de uma fábrica. Tinha por verdadeiro, também, que o investimento em tecnologia e em sistematização de tarefas era questão fundamental. Além do que, havia certa resistência à aplicação do marketing (quatro P's), mormente porque se acreditava que, no caso de as pessoas e todos os demais recursos de um escritório não estarem preparados ou dispostos de modo favorável à prestação de bons serviços, pouco influenciariam, para o sucesso de suas atividades, a boa localização geográfica do escritório, os preços competitivos e, muito menos, a promoção de seus serviços.

Pressentia-se que a sociedade estava passando por um momento histórico diferente e que as respostas oferecidas pelo modelo da administração científica e do marketing tradicional não mais se aplicavam, em sua plenitude, às necessidades das organizações de serviços profissionais.

Semelhante suspeita foi explicada pela lembrança de que, nas últimas décadas do século XX, os países industrializados passaram por profundas alterações em sua sociedade. A nova forma de classificação dos aspectos mais relevantes do mundo revela o fenômeno ocorrido. Esse se tornou, conforme pontua o historiador Eric Hobsbawm¹, um mundo no qual o prefixo *pós* ganhou dimensão especial. Na falta de expressão própria para definir a nova realidade, os intelectuais de então passaram a chamá-la de pós-industrial, pós-imperial, pós-moderna, pós-estruturalista etc. . O prefixo indica a percepção de que o mundo havia mudado, mas não permite vislumbrar a natureza da nova realidade. Essa revolução foi chamada, pelo citado historiador, de *a transformação mais sensacional, rápida e universal da história humana*.

¹ Hobsbawm, Eric J. **A Era das Revoluções: Europa 1789 – 1848**. Rio de Janeiro Paz e Terra, 1997.

Ainda não foi concluída, mas alguns dos efeitos dessa revolução já se fazem sentir: o homem foi retirado do campo e da indústria e levado à prestação de serviços. Apesar de a situação não ser homogênea para todas as nações, nos países industrializados o valor gerado pelo setor de serviços, como percentagem do PIB, cresceu, em média, de 53% em 1960 para 66% em 1995. Além disso, naqueles países, o setor é responsável por mais de 50% do nível geral de empregos, chegando mesmo a números mais próximos dos 100% em vários deles (Grönroos, 2003). Interessante perceber que, nesses números, só estão incluídas as organizações do chamado terceiro setor, cujo objeto social é a prestação de serviços. Sendo assim, o substrato de serviços prestados pela indústria e pela agricultura não está incluído nessas estatísticas, o que revela que os números apontados estão, na realidade, subestimados.

Afirmar que o mundo mudou significa dizer que suas instituições mudaram e que o pensamento e as aspirações dos homens que nele vivem também foram, de algum modo, alterados. Evidentemente, isso implicou novas formas de se organizar e viver em sociedade. Para a finalidade da presente pesquisa, vale destacar as alterações na base econômica das sociedades industrializadas – partindo da predominância da produção industrial para o prevaecimento do setor de serviços. Essa alteração traz irrefutáveis conseqüências para a filosofia administrativa contemporânea, não somente para a forma de administrar as empresas privadas com fins lucrativos, como também as demais organizações.

O administrador contemporâneo precisa estar ciente de que a sociedade pós-industrial é também uma sociedade pós-administração científica, o que não importa dizer que os princípios apontados por Taylor (1856 –1915) devam ser de todo abandonados. Antes, o administrador deverá formatar o seu negócio de modo a atender aos desejos e às expectativas dos consumidores e adotar um modelo de administração que lhe habilite agregar valor aos seus clientes.

Bem apropriada é a lição de Gummesson (1994a), que destaca três distintos paradigmas da administração: o paradigma da manufatura, o paradigma legal/burocrático e o paradigma de serviços. Cada um deles, com seus próprios valores, modela o comportamento do administrador ante os desafios da nova sociedade, a qual esse autor, juntamente com tantos

outros, chama de sociedade de serviços, argumentando que o termo sociedade pós-industrial sugere que a manufatura tenha ficado para trás e que seja coisa do passado, o que não é verdade. Acrescenta que a manufatura, a indústria de transformação e a agricultura são condições básicas para a produção de serviços. A mudança para a sociedade de serviços, tão exaustivamente tratada, é, na realidade, uma mudança de perspectiva. Deixa-se de lado a preocupação com os meios de produção e a perspectiva do produtor e passa-se a dar atenção à utilização do que é produzido e à perspectiva do cliente.

Assim podem ser entendidos os citados paradigmas: o *paradigma da manufatura* foca os bens tangíveis e é orientado para a tecnologia. A pesquisa, o desenvolvimento de produtos, a engenharia, a informática e a especialização são fatores muito importantes nessa perspectiva. Ao fator produtividade é atribuído grande mérito, de modo que existe uma orientação ao controle de custos e ao emprego do capital. Qualidade é vista como a conformação aos padrões e às especificações técnicas.

O *paradigma legal/burocrático* foca os regulamentos e os rituais que são, com frequência, considerados mais importantes do que os resultados. Legalidade e igualdade de tratamento são, geralmente, as melhores dimensões da qualidade. Os clientes são tratados indistintamente, como uma massa de pessoas não muito dignas de consideração. Em semelhante ambiente, os anos passam, mas poucas coisas variam. Dessa forma, as atividades são controladas por leis e regras obsoletas e realizadas num contexto estrutural pouco funcional. Os serviços são tratados como rotinas administrativas. O poder é formalmente exercido por representantes políticos, civis ou *experts*.

O *paradigma de serviços* vem crescendo ao longo das últimas décadas e tem sido aplicado além das fronteiras das organizações prestadoras de serviços. Estabelece-se pelos seguintes princípios: (1) interesse no cliente; (2) preocupação com a interação entre o cliente e a organização; (3) preocupação com os empregados que mantêm contato direto com clientes; e (4) compromisso com a criação de valor para esses últimos. O cliente é visto como parceiro e parte de todo o processo de entrega dos serviços; o valor é criado pela interação dos elementos humanos – empregados, clientes, fornecedores etc. – com a tecnologia; pelo

equilíbrio entre receitas e custos; e pela simetria entre a qualidade percebida pelo cliente e a produtividade. Finalmente, esse paradigma tem seu cerne no planejamento do processo pelo qual o serviço será entregue.

Os três paradigmas trazem luz para diferentes aspectos do gerenciamento. Em parte, podem coexistir em uma mesma organização. Por conseguinte, a padronização, a ordem e a disciplina enfatizadas no paradigma da manufatura podem parcialmente ser utilizadas na sistematização dos processos de serviços. Da mesma forma, as organizações devem fazer um esforço para dispensar tratamento mais igualitário aos clientes, conforme apregoa o paradigma legal/burocrático. Presencia-se, no entanto, uma mudança em direção ao paradigma de serviços, mas, conforme se viu, o período ainda é de transição.

O paradigma de serviços recomenda que os serviços sejam cuidadosamente planejados e gerenciados. O termo gerenciamento de serviço tem sido amplamente utilizado para descrever essa atividade e encerra não um corpo de doutrina auto-suficiente, antes de tudo, propõe uma perspectiva, uma forma de olhar e dirigir um negócio.

Albrecht (apud Grönroos, 1993) sugere que gerenciamento de serviços deva ser definido como ampla abordagem administrativa que faz com que o desejo de alcançar qualidade na prestação de serviços, como é percebida pelo cliente, seja a força motriz de todas as operações da organização.

Grönroos (2003) também destaca que todas as organizações empresariais, seja qual for o seu objetivo central – ou a produção de bens físicos ou a prestação de serviços –, devem buscar diferenciação através da prestação de serviços de qualidade. Como a tecnologia tornou-se um recurso facilmente copiado, e mesmo aprimorado, a orientação para serviços é o único fator que pode gerar vantagem competitiva sustentável.

Note-se que, quando se destaca a orientação para os serviços, significa dizer que a organização como um todo deve estar preparada para bem atender o cliente. Sob esse ângulo, o papel dos empregados ganha destaque na organização, pois são eles que prestam

os serviços, são eles que mantêm contato com cliente. É por essa razão que Schlesinger e Heskett (1996, p.72) pontuam as seguintes características como marcas inconfundíveis da administração pela perspectiva de serviços: (1) o investimento em pessoas tem peso equivalente ou maior que o investimento em máquinas e equipamentos; (2) a tecnologia é usada para dar suporte ao pessoal de linha de frente, mais do que monitorá-lo; (3) o recrutamento e o treinamento são vistos como importantes, não somente para gerentes e executivos seniores, mas para toda a empresa; (4) o sistema de compensação é diretamente relacionado ao desempenho dos funcionários de todos os níveis, não somente para o topo da organização.

Após esse histórico, é possível afirmar que existem modelos administrativos mais apropriados para as organizações prestadoras de serviços profissionais: os que se baseiam no chamado paradigma de serviços. O que se percebeu em seguida foi que o marketing interno – tema geral do presente trabalho – é apresentado como um corpo conceitual que auxilia a compreensão do importante papel dos funcionários nas empresas de serviços e oferece ferramentas aptas a prepará-los para a prestação de serviços de qualidade, fomentando neles a orientação ao cliente.

Notou-se, também, que há diversas publicações prescritivas que apontam o marketing interno como fator crítico para o sucesso das empresas de serviços; no entanto, as pesquisas empíricas são escassas (Chiesa, 2001; França, 2002; Porcaro 2002), principalmente as relacionadas às empresas de serviços profissionais (Vickerstaff, 2000). Assim, o presente estudo representa uma análise do programa de recursos humanos do escritório Pinheiro Neto, um escritório jurídico que, em entrevista concedida à Gazeta Mercantil – para a publicação da obra **Análise Setorial / Escritórios de Advocacia** –, destacou-se dentre os 74 escritórios entrevistados como o único que se referiu ao investimento em recursos humanos como uma de suas estratégias de crescimento.

1.1. Objetivos do estudo

O objetivo deste trabalho é verificar se as estratégias de marketing interno podem ser vantajosas para escritórios de advocacia. São tidas como vantajosas as estratégias que empregam atividades que contribuam para o aumento da satisfação do cliente e para o aumento dos lucros do escritório, a partir da prestação de serviços de qualidade; tendo como premissa que a satisfação do cliente motiva a sua fidelidade para com a organização. Para atingir esse propósito, dois objetivos intermediários precisam ser alcançados, quais sejam: (1) contextualizar o marketing interno na literatura sobre marketing de serviços, para que se possa entender quais atividades poderão assim ser classificadas; (2) examinar se as atividades de recursos humanos do escritório estudado podem ser consideradas como atividades de marketing interno, quando comparadas ao modelo adotado na presente pesquisa.

1.2. Relevância do estudo

No final da década de 1990, devido às transformações sociais e econômicas pelas quais o país atravessava, os escritórios jurídicos brasileiros experimentaram um crescimento sem precedente. Aumentaram não somente a estrutura dos escritórios já constituídos, como também o número de novas associações de advogados (Brum, 2002).

Por conseguinte, a concorrência acirrou-se e os escritórios se viram obrigados a deixar para trás sua velha cultura, baseada no papel social do advogado, passando a olhar para si mesmos como prestadores de serviços em um ambiente altamente hostil. A partir daí, preocupações diversas, em especial sobre temas mercadológicos, que, no passado recente, não faziam parte de seu dia-a-dia, tornaram-se questões de suma importância, para as quais passaram a buscar respostas.

Devido à grande concorrência instaurada no setor, acredita-se que, atualmente, o tema retenção de clientes se apresente como um dos mais importantes para os escritórios jurídicos.

Nesse sentido, estudos apontam que a qualidade dos serviços prestados seja um dos elementos mais importantes para o alcance desse objetivo (Berry e Parasuraman, 1992; Chiesa, 2001; Grönroos, 1995).

Um serviço de qualidade possui algumas dimensões, como, por exemplo, a segurança do funcionário no atendimento ao cliente, sua simpatia, sua atenção, sua habilidade de comunicação. Dessa forma, o funcionário de linha de frente de uma organização de serviços representa um dos recursos mais críticos para essas empresas.

O marketing interno é tido como a abordagem estratégica e operacional para a gestão desses recursos de forma a capitalizá-los como geradores de receita para a empresa. Assim, observar na prática como o marketing interno é utilizado por uma empresa de serviços jurídicos é fundamental para que se possa aferir a aplicabilidade de seus conceitos nesse ambiente e, ainda, observar o nível de competitividade dos escritórios jurídicos no Brasil.

A importância crescente do setor de serviços na economia do país e a crescente internacionalização dos mercados reforçam a relevância de um tema referente à competição em serviços.

1.3. Estrutura da dissertação

A dissertação possui cinco capítulos, bibliografia e anexos, sendo a presente introdução o primeiro capítulo. O segundo capítulo apresenta uma revisão de literatura referente a serviços, marketing de serviços, marketing interno e marketing de serviços profissionais, que servirá de base para analisar os resultados da pesquisa de campo. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, com suas características e limitações. No quarto capítulo, breve histórico do escritório estudado e descrição de sua estrutura administrativa são apresentados; em seguida, há a descrição dos resultados obtidos nas observações, na análise de documentos e nas entrevistas. Ainda nesse capítulo é apresentada a análise desses

resultados; para tal procedimento, resgatou-se a revisão teórica que lhe serviu de base. Finalmente, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais; nele são respondidas as perguntas da pesquisa, são apresentadas as hipóteses advindas da realização do presente trabalho e são sugeridos temas para pesquisas posteriores.

Quanto ao vocabulário empregado, cabem as seguintes observações: (1) as palavras empresa, companhia, organização empresarial e firma foram todas empregadas como sinônimo, no seu sentido econômico (unidade produtiva de bens físicos ou serviços) e não em seu sentido jurídico, no qual cada uma pode assumir uma significação própria; (2) especialmente nos três últimos capítulos, utilizaram-se as expressões ‘Administrativo’ e ‘Administrativo-Financeiro’ para se referir a todos os outros setores, que não o técnico, de uma empresa prestadora de serviços jurídicos. Incluem-se nas citadas expressões, por exemplo, os seguintes setores: biblioteca, arquivo, contabilidade, departamento de pessoal, recepção, entre outros, pois todos têm algo em comum: são serviços de suporte para a área técnica; (3) as palavras funcionário e empregado e as expressões integrante do quadro técnico e integrante do quadro administrativo foram utilizadas no sentido de empregado – aquele que tem vínculo empregatício com a organização.

Capítulo 2 – Revisão de Bibliografia

Neste capítulo há dois objetivos principais: a análise de pesquisas anteriores sobre o tema proposto e a discussão do seu referencial teórico. Para alcançar tais objetivos, optou-se por dividir a matéria em quatro grandes tópicos. (1) Serviços – sua definição, características mais comuns, a importância da qualidade para os serviços e sua relação com o marketing interno. (2) Marketing de Serviços – a origem da percepção da necessidade de uma nova abordagem para o marketing, suas premissas e seus princípios. (3) Marketing Interno – tido como pré-requisito para o sucesso das estratégias de marketing numa organização de serviços, serão analisadas suas fases, definições, objetivos, além de algumas das atividades que o caracterizam. (4) Marketing em Empresas de Serviços Profissionais – a definição do que seja marketing para essas organizações e como elas se utilizam desse instrumental. Mais especificamente, como escritórios jurídicos empregam o marketing e o marketing interno. No caso dos escritórios brasileiros, também serão analisadas as limitações impostas pelo código de ética da Ordem dos Advogados de Brasil – OAB.

2.1 Serviços

2.1.1 Definição

A definição do que venha a ser serviço não é das mais fáceis tarefas. Pelo menos é essa a conclusão a que se chega quando se procura tal definição nos escritos dos estudiosos de marketing de serviços. Como exemplo, citam-se os seguintes comentários:

“Finally, the very basic question ‘What is a service, what is a good and how do they interrelate?’ has not been satisfactorily answered.”²(Gummesson, 1994a, p. 93)

² Finalmente, a mais básica questão: o que é serviço, o que é um bem e como se relacionam? Tal pergunta ainda não foi satisfatoriamente respondida (livre tradução da pesquisadora).

“Um serviço é um fenômeno complicado. A palavra tem muitos significados, que vão de serviço pessoal a serviço como um produto. (...) Uma máquina, ou praticamente qualquer produto físico, pode ser transformada em serviço para um cliente se o vendedor (...) esforçar-se para moldar a solução de modo a atender às exigências mais pormenorizadas daquele cliente.” (Grönroos, 2003, p. 64)

Muitas definições já foram propostas (tem-se um resumo delas em Grönroos, 1995, p. 34 e seguintes). No entanto, nenhuma delas logrou aceitação pacificada entre os estudiosos. Ninguém conseguiu definir serviços de forma exaustiva. Na realidade, a conclusão a que se chegou é a de que tal definição seja de pouca importância para as pesquisas e que, talvez, o mais interessante fosse dedicar esforços para entender de forma abrangente as características mais ou menos comuns dos serviços e tomá-las como *ponto de partida para o desenvolvimento de uma compreensão de como gerenciar e comercializar serviços* (Grönroos, 2003, p. 66).

De qualquer forma, abaixo será resumido o que tem sido abordado quando o propósito é a definição desse fenômeno.

Em primeiro lugar, deve-se perceber a amplitude do conceito, deve-se compreender que serviços não são exclusividade das chamadas organizações prestadoras de serviços. Eles estão em todas as partes. As organizações que fabricam bens físicos desenvolvem uma série de atividades que são em sua essência serviços: entrega de bens, faturamento e cobrança, atendimento ao cliente, solicitação de documentos, administração de reclamação, entre outros. Essas não são rotinas administrativas; são, na realidade, serviços periféricos prestados pelas organizações. A qualidade na oferta desses serviços leva a empresa a uma posição de vantagem diante dos concorrentes que os trate apenas como rotinas administrativas, negligenciando seu potencial para a diferenciação. (Grönroos, 2004)

Ao que parece, a dificuldade encontrada para se definir serviço deriva de um fato bastante explorado na literatura de marketing de serviços: a questão da criação de valor. Na perspectiva da manufatura, a criação de valor para o cliente requeria, apenas, entregar-lhe um produto de qualidade, assim entendido aquele produzido dentro do mais rigoroso sistema

de controle, que lhe garantia sair do setor de produção em conformidade com as especificações técnicas minuciosamente desenhadas pelo departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da organização produtora.

Na perspectiva de serviços, essa lógica foi alterada. Os clientes já não compram bens tangíveis ou serviços puros, como faziam antigamente (ou como se pensava antigamente). Eles compram uma oferta que lhes confere um benefício, que lhes cria valor. Compram uma utilidade. Parte dessa oferta pode ser um bem físico, parte, um serviço. Como consequência, a tradicional divisão entre produção de bens físicos e serviços está, de longe, fora do escopo da perspectiva de serviços. (Gummesson, 1994a, p. 78)

Nesse mesmo sentido, Normam e Ramirez (1993) declaram que toda revolução econômica redefine o papel e o relacionamento sobre os quais as ofertas se baseiam. Na atual fase da história econômica, o fenômeno se verifica no fato de que a rigorosa distinção entre produtos físicos e serviços intangíveis já não existe. Os bens físicos continuam sendo, como não podiam deixar de ser, objetos tangíveis. Muito poucas ofertas, porém, podem ser claramente definidas como de uma ou de outra espécie.

Como observou Grönroos, no trecho alhures citado, uma máquina pode se transformar em serviço para um cliente, se o vendedor fizer um esforço para atender as exigências mais pormenorizadas daquele cliente. Evidentemente, a máquina continuará sendo um bem tangível, mas agregará em si uma parcela de serviço. Então, pela lógica da exclusão, serviço pode ser visto como tudo aquilo que não seja bem tangível e agregue valor ao cliente.

Grönroos, relutantemente, propõe a seguinte definição:

“Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidos como soluções para problemas do cliente.” (2003, p. 65)

Em passado recente, quando predominava a perspectiva da manufatura, a definição de

serviço não constituía tarefa tão penosa, pelo menos era uma atividade intangível. Hoje, é uma atividade *mais ou menos intangível*. Ao que parece, a perspectiva da administração de serviços trouxe algumas incertezas. Há cinquenta anos, quem ousaria perguntar se dada organização comercializava bens físicos ou serviços? Hoje muitos levantam o tema. Certamente a questão proposta por Gummesson (1994a), apresentada no início da presente seção – *O que é um serviço, o que é um bem?* –, ainda não foi satisfatoriamente respondida neste novo momento histórico. Mais produtivo será, dessa forma, prosseguir e observar as características mais comuns dos serviços, pois são essas que trarão luz mais intensa para compreensão das medidas necessárias a serem adotadas no gerenciamento e na comercialização dos mesmos.

2.1.2. Características

Apesar de toda a confusão que paira sobre as definições, torna-se possível construir uma noção geral do que seja serviço e do que seja bem físico, quando se comparam suas naturezas. Os serviços são essencialmente relacionais, surgem das interações entre o prestador e o cliente. Em alguns casos, essas interações são mais fáceis de serem percebidas, como, por exemplo, nos serviços médicos ou odontológicos nos quais o paciente permanecerá em contato com o prestador durante todo o período da prestação. Em outros, tais interações são mais remotas, a ponto de, inclusive, não serem bem percebidas como tais, assim é o caso, para usar um exemplo dado por Grönroos (2003), dos serviços oferecidos por uma oficina mecânica. De modo geral, o carro é recebido pela oficina e, após um período, entregue a seu cliente. Se nenhum incidente ocorrer neste ínterim, somente existirão esses dois contatos. Chama-se a atenção para o fato de tais interações oferecerem oportunidade para que o cliente avalie a qualidade dos serviços recebidos.

Pela noção geral, os serviços podem ser comparados com os bens físicos. Como resultado desse procedimento, emergem diversas características que revelam a distinção entre um e outro. Tradicionalmente, quatro características são destacadas como marcantes nessa distinção. São elas, conforme resumidas por Zeithaml e Bitner (2003): intangibilidade,

heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade. Recentemente, porém, Grönroos (2003) aponta somente três, quais sejam: (1) os serviços são *processos*, consistindo em *atividades* ou uma *série de atividades*, ao invés de coisas; (2) os serviços são *produzidos e consumidos simultaneamente*; e (3) o cliente *participa do processo de produção*, no mínimo até certo ponto.

As características citadas por Grönroos não são novas na literatura; a segunda, inclusive, é a simultaneidade anteriormente citada. O autor apenas enfatiza pontos que considera importantes, pois acreditava que eles não recebiam o devido destaque na literatura.

Abaixo passa-se a resumir os principais aspectos de cada uma das características citadas e suas implicações para o marketing.

Segundo Grönroos (2003), a característica mais importante dos serviços é a sua natureza de *processo*. São processos porque consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos de recursos – humanos e materiais – são utilizados, no mais das vezes, em interação direta com os clientes de modo a encontrar uma solução para o seu problema. Essa característica é tão importante que a maioria das outras dela decorre.

A segunda característica dos serviços é a simultaneidade ou inseparabilidade, ressalta que os serviços são consumidos no mesmo instante em que são produzidos. Com os bens materiais, ocorre o inverso, como pontua Kotler (2000, p. 451): antes de serem consumidos, esses bens passam por uma seqüência mínima de procedimentos – fabricação, estoque, distribuição – longe da vista do consumidor final. Quando chegam às mãos do consumidor, estão prontos para serem utilizados como lhe convier. Já no processo de prestação de serviços, isso não ocorre, pois o cliente participa de todo o processo de produção, podendo inclusive interagir com outros clientes (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 37). Nesse contexto, como destaca Grönroos (2003, p. 67), torna-se difícil administrar a qualidade e o marketing no sentido tradicional, *uma vez que não há qualidade pré-produzida para controlar antes de o serviço ser vendido e consumido*. Dessa forma, o controle da qualidade deve ocorrer na hora e no local da prestação. E, para que isso se dê de forma efetiva, os recursos da organização

prestadora devem estar dispostos, no caso dos recursos físicos, ou preparados, no caso dos recursos humanos, para garantir qualidade aos serviços no momento de sua entrega. (Grönroos, 2003, p. 462)

A terceira característica enfatiza o fato de o cliente participar ativamente do processo de produção do serviço. Ele é, então, um recurso da produção. Por conseguinte, sem a participação do cliente não se pode produzir serviços, muito menos estocar para que sejam vendidos em momento posterior. Essa característica está intimamente ligada ao que a literatura de marketing de serviços tradicionalmente chama de atributo da *percebibilidade*, que salienta a impossibilidade de estocar serviços e a inexistência de mecanismos para revender ou devolvê-los a quaisquer das partes interessadas. Alguns exemplos são freqüentemente dados na ilustração desses casos. Não é possível revender um assento num avião que partiu com bancos vazios, ou, da mesma forma, uma mesa de restaurante vazia no dia anterior. Assim como não é possível a devolução de um corte de cabelo malfeito, por exemplo. Essa característica traz pelo menos duas importantes implicações para a gerência de marketing. Primeiro, como destaca Grönroos (2003, p. 68), o planejamento de capacidade torna-se uma questão crítica, pois, se não é possível estocar os serviços, *pode-se tentar manter clientes em estoque*. Se em um restaurante não tiver mesa para acomodar os clientes, é possível mantê-los esperando em um bar até que uma mesa fique vaga. Outra implicação diz respeito à recuperação de serviços; Zeithaml e Bitner (2003) pontuam que, pela impossibilidade de devolução e revenda dos serviços, a organização precisa de uma boa estratégia de recuperação dos mesmos, como mais adiante será visto.

Outra característica é a intangibilidade, tida pela maioria dos pesquisadores como a mais importante distinção entre os serviços e os bens físicos (Kotler, 2000; Zeithaml e Bitner, 2003). No dizer de Zeithaml e Bitner (2003, p. 36), *os serviços são atuações e ações mais do que propriamente objetos*. Dessa forma, eles não podem ser, de todo, tocados, vistos ou sentidos como os bens físicos o são. Grönroos (2003) destaca que os serviços são normalmente percebidos e descritos de maneira subjetiva e que, apesar de muitos deles possuírem elementos tangíveis, como é o caso, por exemplo, da comida em um restaurante, do quarto de um hotel, do arquivo físico de um parecer emitido por um advogado, a essência

do serviço é manifesta na intangibilidade do fenômeno em si. Desse alto grau de intangibilidade, deriva a dificuldade de avaliação por parte dos clientes. Quando se pensa, por exemplo, em um diagnóstico médico com a devida prescrição, uma peça judicial com seus argumentos jurídicos, como poderia um cliente leigo avaliar se os procedimentos adotados e as conclusões às quais os profissionais chegaram são as mais adequadas a determinado caso? Por conseguinte, nos serviços, os atributos de confiança sobressaem aos de experiência. Isso traz implicações para a administração de marketing, que deverá buscar formas de tangibilizar o serviço na mente do cliente, oferecendo-lhe algumas pistas da qualidade do serviço. Como será visto adiante, isso poderá ser feito através da administração do processo pelo qual o serviço é prestado, pois, se o cliente não estiver apto para avaliar atributos técnicos, poderá, com mais propriedade, avaliar a forma como o serviço lhe foi entregue.

A quinta característica dos serviços é a sua heterogeneidade ou variabilidade. Afirmar que os serviços são heterogêneos implica dizer que são diferentes; mesmo quando um conceito de serviço é prestado por um mesmo prestador a um mesmo cliente, a percepção do serviço varia. Isso porque a prestação de serviços se dá mediante a interação entre o prestador e o cliente. E, como seres humanos, ambas as partes alteram sua atuação e sua percepção de um dia para outro. Como pontua Grönroos (2003, p. 69), *se não por outra coisa, o relacionamento social nas duas situações é diferente*. Um dos maiores problemas do gerenciamento de serviços, que é manter uma qualidade uniformemente percebida, advém dessa característica. Assegurar uma qualidade consistente é um desafio ao administrador. Nesse sentido, vale destacar que a percepção de qualidade depende de diversos fatores que não podem ser controlados pelo prestador dos serviços. Cabe a esse, então, planejar cuidadosamente sua oferta e preparar seu pessoal para atuar na entrega e na recuperação dos serviços, caso este último procedimento se faça necessário.

Cita-se ainda uma outra característica: “a não transferência de propriedade”, importando dizer que os serviços não resultam na propriedade de coisa alguma. O que geralmente, mas não sempre, é verdade. Quando se compra, por exemplo, uma passagem de avião, o que o cliente está adquirindo é o direito de ser transportado. Tão logo chegue a seu destino e tenha

em mão sua bagagem em ordem, nenhum vínculo a mais terá com a companhia que o transportou. Existem, no entanto, outros serviços, como é o caso do varejo, nos quais o cliente termina o encontro com uma parte tangível dos serviços prestados pelo estabelecimento prestador.

A tabela 2.1 resume as principais características dos serviços, em contraste com os atributos dos bens físicos.

Tabela 2.1 Diferenças entre serviços e bens físicos

<i>Bens Físicos</i>	<i>Serviços</i>
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Grönroos, 2003, p. 66

2.1.3. Relação com os bens físicos

Embora seja útil vislumbrar as características dos serviços em contraste com as características dos bens físicos, é importante registrar que não existe uma nítida dicotomia entre as organizações empresariais que produzem bens materiais e as que produzem serviços. Como já se viu, atualmente as organizações que oferecem bens físicos de qualidade estão buscando prestar serviços de qualidade, realçando dessa forma sua oferta (Grönroos, 2003). Isso porque, segundo o pensamento assente nas pesquisas, o serviço produzido por essas organizações é *um grande, senão o maior, fator de sucesso para as companhias fabricantes* (Berry e Parasuraman, 1995), pois, como alhures frisado, a oferta de um serviço de qualidade se apresenta como uma excelente estratégia para garantir uma vantagem competitiva sustentável.

A conclusão a que se chega é que a maioria das empresas opera entre dois extremos de uma escala, ou de um *continuum*, e o que nelas é produzido pode ser classificado segundo seu nível de tangibilidade. Num extremo, têm-se as organizações que produzem mercadorias relativamente puras e, no outro, as que produzem serviços relativamente puros.

2.1.4. Qualidade em serviços

Qualidade é vista como um substrato essencial à criação de valor para o cliente. Mais do que qualquer estratégia de marketing externo, a longo prazo, é a qualidade dos serviços que determinará o sucesso ou o fracasso de uma organização. Em uma economia de serviços, vale a pena chamar a atenção para dois pontos importantes: (1) a competição se dá através da qualidade dos serviços prestados, sendo isso uma verdade, não somente para as prestadoras de serviços, mas para todas as demais organizações (Berry e Parasuraman, 1992); (2) marketing e qualidade são vistos como dois lados de uma mesma moeda (Grönroos, 1994 a, p. 12).

Em grande medida, até recentemente, considerava-se qualidade uma meta interna da

organização, dando-se ênfase ao produto em si. Acreditavam os administradores que, na avaliação da qualidade, o cliente apenas considerava os atributos intrínsecos ao próprio produto. No caso de bens físicos, as características do produto e sua conformidade com os padrões técnicos estabelecidos eram vistos como o fator de maior relevância para essa avaliação. O mesmo princípio aplicava-se, também, aos serviços; acreditava-se que o resultado de todo o processo, fruto das técnicas adotadas, era o elemento de destaque na avaliação de qualidade pelo cliente. Naquele contexto, então, qualidade era um conceito muito mais diretamente relacionado ao produto do que ao cliente.

Resultados de pesquisas recentes, no entanto, alteram essa visão, alertando que a avaliação de qualidade, pelos consumidores contemporâneos, não se constitui em fenômeno simples.

Na perspectiva de gestão de serviços, qualidade não é um atributo inerente ao produto. Por conseguinte, um fabricante pode produzir artigos que atendam todas as especificações previstas pelo setor de pesquisa e desenvolvimento, e um prestador de serviços jurídicos, por exemplo, pode adotar os mais apropriados procedimentos técnicos para a condução de um caso, mas, apesar disso, o cliente pode não perceber qualidade no resultado de seu trabalho. Isso porque, nessa perspectiva, qualidade é um conceito que deriva da percepção do cliente. É o cliente, subjetivamente, e não a organização empresarial, quem determina o que vem a ser qualidade.

Não obstante os atributos da intangibilidade e da heterogeneidade, o consumidor não chega ao mercado de serviços como uma tábula rasa, ao contrário, quando para lá se dirige, ele já tem uma idéia, uma expectativa acerca do que precisa e do que deseja receber em troca. Tal expectativa é determinada por diversos fatores, entre os quais se encontram a própria necessidade do cliente, suas experiências anteriores, sua filosofia do que vem a ser um serviço de qualidade, a comunicação da empresa com o mercado e a imagem corporativa da instituição à qual se dirige. Boa qualidade percebida será obtida quando a qualidade experimentada atender às expectativas do cliente, ou seja, ao padrão de qualidade que ele espera daquele serviço (Grönroos, 1995; Zeithaml e Bitner, 2003).

Conforme se viu, Grönroos (2003, p. 85) argumenta que serviços são processos

experimentados subjetivamente, nos quais as atividades de produção e consumo ocorrem simultaneamente. Ao longo de sua prestação sobrevivem interações entre o prestador e o cliente. O que acontece nessas interações – também chamadas de encontros de serviços ou momentos da verdade – causa impacto crítico sobre a percepção do cliente acerca do serviço que está recebendo, porque, nesses contatos, o cliente produz algo como um instantâneo fotográfico da qualidade de serviços da organização. Dessa forma, cada novo encontro pode contribuir, ou não, para a sua satisfação e, conseqüentemente, o desejo de realizar novos negócios com a empresa (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 97).

Logo, a qualidade de serviços, como percebida pelo cliente, tem duas dimensões: uma é a *dimensão de resultado*, relacionada à qualidade técnica do serviço; e a outra é a *dimensão funcional*, relacionada ao processo, à qualidade funcional, que se manifesta na forma pela qual o serviço foi prestado. No primeiro caso, conta o *que* o cliente recebe pela interação com o prestador de serviços, o resultado daquilo que foi contratado. No segundo, o *como* se deu a interação entre partes para obtenção daquele resultado (Ballantyne, Christopher e Payne, 1995; Grönroos, 1995, 2003).

Mais adiante será discutido o papel dos funcionários de linha de frente numa organização de serviços. Por ora cabe destacar que do modelo de mensuração de qualidade apresentado deriva a noção de que esses empregados ocupam um papel estratégico nessas empresas, pois, sendo eles as pessoas que mantêm contato direto com os clientes, será seu comportamento que influenciará a percepção da qualidade funcional por parte desses últimos (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1994; Grönroos, 2003; Gummesson, 1994).

Uma outra questão dificulta um pouco mais o processo de avaliação da qualidade dos serviços: alguns aspectos do comportamento do prestador determinam a percepção de qualidade pelos clientes. Em meados das décadas de 1980, Berry, Parasuraman e Zeithaml iniciaram uma série de estudos sobre esses determinantes da qualidade; num primeiro momento, dez foram tidos como os mais importantes. Como resultado de estudos posteriores, no entanto, esse número se viu reduzido a cinco, abaixo resumidos, conforme definições dadas por Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (2003):

- *Confiabilidade* - habilidade para executar o serviço conforme o prometido. Implica oferecer o serviço correto da primeira vez, sem cometer erros, entregando o que foi prometido dentro do prazo previsto.
- *Presteza/Prontidão* - genuína vontade de ajudar o cliente e de prestar o serviço sem demora. Significa que os funcionários da organização prestadora estão dispostos a atender às requisições dos clientes, mantê-los informados do momento no qual será prestado o serviço e, então, executá-lo com agilidade e atenção.
- *Segurança/Domínio* - conhecimento do serviço, demonstrado pelos funcionários, aliado à simpatia e à habilidade para inspirar no cliente credibilidade e confiança. Pressupõe empregados preparados para responder com cortesia às indagações dos clientes.
- *Empatia* - cuidado e atenção individualizados dedicados aos clientes. Pressupõe que a empresa entenda seus problemas, a eles dispense atenção pessoal e execute o trabalho, tendo em vista os interesses dos mesmos, inclusive no que concerne aos horários da prestação do serviço.
- *Tangíveis* - aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal e do material impresso. Significa que as instalações, os equipamentos e os materiais de uso precisam possuir boa aparência, além de se mostrarem apropriados para o tipo de serviço ofertado. Neste quesito conta também a aparência física dos empregados e dos materiais de comunicação externa.

É digno de nota o fato de que, dentre esses cinco determinantes, somente um deles, a *credibilidade*, tem relação próxima à questão da imagem da organização. Os outros quatro têm relação, em maior ou menor grau, com a dimensão funcional da qualidade dos serviços. Tal fato reforça a importância da qualidade funcional para as organizações prestadoras de serviços.

2.1.5. Qualidade de Serviços: Lições aprendidas

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994), em resumo de pesquisas realizadas, desde a década de 1980, sobre a qualidade de serviços, publicaram um artigo no qual apresentam algumas lições aprendidas acerca do tema. Quando analisadas à luz da literatura de marketing de serviços, percebe-se que as lições apresentadas encerram as características do modelo administrativo apropriado para as empresas prestadoras de serviços. Abaixo serão resumidas algumas dessas lições, as que, segundo o julgamento da pesquisadora, mais diretamente se aplicam às finalidades deste trabalho.

- *Saber ouvir*

Sendo qualidade algo definido pelo cliente, nos serviços prestados em conformidade com as especificações técnicas, ela não será encontrada. Dessa forma, antes de realizar investimentos que tenham como objetivo a melhoria da qualidade dos serviços, os tomadores de decisão deveriam considerar as expectativas e as percepções de clientes e possíveis clientes. Para tanto, podem empreender pesquisas com clientes, porque os resultados das pesquisas revelam os pontos fortes e fracos da empresa sobre a perspectiva de pessoas que já experimentaram o serviço. Pesquisas com não-clientes revelam os pontos fortes e fracos dos concorrentes, fornecendo dados para comparação. Com esses procedimentos os administradores têm uma base para a ação.

- *Adquirir confiabilidade*

Conforme se viu, são cinco os fatores mais relevantes que determinam a percepção de qualidade dos serviços pelo cliente: confiabilidade (32%), prontidão (22%), segurança (19%), empatia (16%) e tangíveis (11%). Estudos posteriores buscaram verificar em que proporção cada um dos determinantes contribuía na avaliação do cliente. Os resultados, apresentados nos percentuais entre parênteses, revelam que a confiabilidade é o fator de maior peso no processo. Em cada uma das treze pesquisas realizadas, com um total de 1900 consumidores, a confiabilidade foi apontada como o fator isolado mais importante para a

percepção de qualidade em serviços.

Confiabilidade é o âmago da qualidade de serviços. Nada mais importa para o cliente quando o serviço é não-confiável. Erros constantes ao longo do processo de execução do serviço, descumprimentos de prazos, atrasos para reuniões levam o cliente a duvidar da capacidade da organização de prestar serviços de modo acurado e seguro, conforme o prometido. Simpatia, atenção e cuidado dos funcionários não compensam as falhas na prestação, não podem apagar da memória dos clientes um serviço eivado por constantes erros.

Apesar da vital importância do fator confiabilidade, é justamente nesse quesito que as organizações empresariais mostram-se mais deficientes. É o que demonstra o resultado de uma pesquisa que mediu a qualidade percebida pelos clientes de cinco empresas de serviços. Foram comparadas as expectativas e as percepções dos clientes para os cinco determinantes. Dos cinco, somente o fator tangibilidade atingiu pontuação positiva, ou seja, os tangíveis das empresas superavam as expectativas dos clientes. O fator que ficou mais aquém das expectativas dos mesmos foi a confiabilidade. Esse resultado demonstra que os prestadores de serviços estão se preocupando mais com o determinante de menor impacto para a percepção de qualidade, os tangíveis (11%), e, em contrapartida, ocupando-se menos dos fatores de maior impacto, negligenciado, inclusive, o mais importante deles, a confiabilidade (32%).

Talvez isso seja explicado pela crença comum de que a eliminação de erros das operações de uma empresa seja meta impossível, uma vez que as operações são conduzidas por homens e, como assegura o senso comum, errar é humano. Os estudiosos de marketing de serviços discordam dessa premissa. Dentre os diversos exemplos que poderiam ser aqui citados, elegeu-se um, abaixo transcrito, que demonstra a importância da implantação de uma cultura organizacional cuja meta seja *zero em erros*.

“É comum os gerentes acreditarem que é impossível desenvolver uma oferta de serviço com 100% de qualidade. Como consequência, a organização aceita o fato de que os erros acontecem e as falhas são permitidas. (...) Tom Gillert,

Diretor de Serviços da empresa de telecomunicações GTT, costumava contar a seguinte anedota a seus empregados (...). 'Imaginem um grande aeroporto internacional com suas centenas de partidas e chegadas todos os dias. Se ele aceitasse um nível de qualidade de 99% haveria vários acidentes por dia. E, simplesmente, não se pode permitir que isto aconteça. E vocês conseguem imaginar um serviço e um sistema de produção de serviços mais difícil e tecnicamente mais complicados do que o de um aeroporto?' (Grönroos, 2003, p. 127-128)

O autor complementa, argumentando que acreditar e dizer que os serviços de determinada empresa sejam tão complexos e difíceis de produzir, a ponto de não ser possível produzi-los com qualidade de primeira linha, é apenas uma desculpa para não se tentar fazer o máximo possível. A verdade é que tal iniciativa poderá exigir esforços de longo prazo, mas não é uma meta impossível.

Nesse quesito, cabe ainda uma observação: a questão da comunicação externa da organização. Manifestando-se a confiabilidade na capacidade de a organização prestar serviços conforme o prometido e no tempo previsto, a empresa deve tomar cuidado com o conteúdo de suas propagandas e verificar se esses instrumentos estão contribuindo para a correta formação de sua imagem, ou seja, daquilo que ela realmente pode oferecer ao cliente, ou se estão elevando sobremodo suas expectativas a um nível de serviços tal, que ela não esteja preparada para oferecer. Se assim for, a qualidade percebida do serviço, pelo cliente, estará aquém de suas expectativas. Tal fato maculará a imagem da organização diante do cliente e, dados os efeitos da comunicação boca a boca, diante de boa fatia do mercado (Zeithaml e Bitner, 2003).

- *Prestar serviços básicos*

Guardando relação com o quesito anterior, confiabilidade, os consumidores querem serviços básicos bem prestados. Esperam o fundamental, nenhuma extravagância, nem promessas vazias. Grönroos observa que melhorar o serviço básico, ao invés de criar algo novo, é um modo eficaz de agregar valor para o cliente (Grönroos, 2003, p. 181).

- *Planejar os serviços*

Para Gummesson (1994a), planejamento de serviços consiste na definição e no detalhamento do serviço a ser prestado, do sistema que favorecerá sua prestação e do processo de entrega dos mesmos. O autor argumenta que, se o planejamento do serviço for inadequado, a organização enfrentará problemas na entrega, que, freqüentemente, se apresentará aquém das expectativas do cliente. Em consonância com essa visão, Ballantyne et al. (1995) acrescentam que *qualidade deve ser construída tendo por base um sistema total de serviços ou qualquer variação será tida por pobreza ou inconsistência dos mesmos*. Isso significa dizer que dada organização somente conseguirá prestar serviços básicos de forma excelente, bem como conquistar a confiabilidade de seus clientes, caso desenvolva um sistema bem delineado de serviços que preveja e favoreça a atuação de todos os elementos necessários à prestação. Estão incluídos, nesses elementos, os empregados direta e indiretamente envolvidos na prestação dos serviços, os equipamentos que dão suporte ao seu desempenho e todo o ambiente físico no qual os serviços são realizados. Mesmo pequenos erros no planejamento do sistema de serviços levam à deterioração da qualidade percebida.

Aqui, deve-se observar que não se pode planejar novos padrões para serviços seguindo rotinas e lógicas estabelecidas pelos princípios da administração científica. No planejamento do sistema de serviços, os administradores devem considerar o novo ambiente social e econômico no qual suas organizações estão inseridas. Algumas empresas já remodelaram suas operações para esse novo ambiente. Comparando com os sistemas de serviços das organizações concorrentes, os novos modelos de atuação representam uma guinada de 180 graus. Essa mudança na estrutura requer uma alteração no comportamento de todas as partes envolvidas no processo: clientes, administradores, empregados e os próprios competidores. (Schlesinger e Heskett, 1991, p. 77)

Quanto à metodologia a ser utilizada no processo de planejamento de serviços, é certo que uma deverá ser adotada, mas não existe o que se poderia chamar de o método correto. Cada empresa deverá, a partir de sua cultura e forma de atuação, adotar uma metodologia própria, conforme pontua Gummesson (1994a) :

“Unfortunately, services are often launched without having been properly designed and tested. There is no general methodology for designing services; there is no professional called service designer. Individual company, however, may have developed their own tradition in service design. (...) The drawings and specifications must show activities, processes and interactions (...). They must consider customer, staff, technology, the physical environment and the consumption goods which may be part of the service. They must rigorously design what can be designed, but give discretion to the employee to do what is best in situations that require flexibility.”³ (p. 85)

Finalmente, deve-se chamar atenção para o fato de que alguns autores acreditam que o planejamento é o fator mais importante para garantir a qualidade de serviços. O bom planejamento do processo pelo qual o serviço será prestado é tido como o fator determinante do bom desempenho da organização prestadora. (Ballantyne, Christopher e Payne, 1991)

- *Agir com integridade*

Clientes esperam que as organizações com as quais façam negócios os tratem com justiça. Caso percebam que recebem tratamento desigual, sendo de alguma forma prejudicados, ficam ressentidos e perdem a confiança no prestador de serviços. Clientes esperam que a organização de serviços mantenha suas promessas (confiabilidade); que ofereça material de comunicação adequado e que os demais tangíveis sejam acessíveis e asseados (tangibilidade); que tenha diligência na prestação dos serviços (prontidão); que seja competente e cortês (segurança); e que seja atenciosa no tratamento a eles dispensado (empatia).

Sabe-se que os cliente têm maior dificuldade em aferir a qualidade de serviços. Os bens físicos são mais fáceis de serem avaliados. Podem ser tocados, sentidos, cheirados, antes do

³ Infelizmente, com muita frequência, novos serviços são lançados no mercado sem que tenham sido devidamente planejados e testados. Não existe uma metodologia própria para se planejar o processo de serviços; não existem profissionais que possam ser chamados de planejadores de serviços. No entanto, cada empresa deve desenvolver sua própria forma de planejá-los. (...) O fluxograma de serviço deve demonstrar as atividades, os processos e as interações com os demais setores (...). Deve considerar os clientes, os empregados, a tecnologia, o ambiente físico e o material de consumo necessário à prestação do serviço. Deve apresentar, com rigor, o que pode ser planejado e atribuir liberdade aos empregados para a tomada de decisão em situações que requeiram flexibilidade. (livre tradução da pesquisadora)

momento da compra. Os serviços, não. Guarda relação direta com essa dificuldade, o fato de os serviços serem caracterizados pela intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade. (Gummesson, 1994a).

Para melhor entender as diferenças nos processos de avaliação dos bens físicos e dos serviços, adota-se um modelo que agrupa os produtos de consumo, bens físicos ou serviços, em três categorias de atributos, quais sejam: (1) *atributos de procura*, assim entendidas aquelas características da qualidade que o consumidor pode avaliar antes de adquirir um produto, como cor, estilo, preço, cheiro resistência etc.; (2) *atributos de experiência*, particularidades que o cliente só pode avaliar após a compra ou depois do consumo do produto; faz-se necessária a experimentação; e (3) *atributos de crença*, correspondendo às características que o consumidor pode julgar de difícil ou impossível avaliação até mesmo depois da compra ou do consumo, como é o caso, por exemplo, de cirurgias, serviços de manutenção e conservação de automóveis. Poucos clientes possuem habilidade técnica para avaliar se esses serviços são realmente necessários ou se foram realizados de forma correta (Gummesson, 1994 a; Zeithaml e Bitner, 2003).

É apenas didático o modelo indicado. A maioria dos bens pode possuir aspectos de, pelos menos, dois dos atributos dados. Alguns bens físicos, por exemplo, muitas vezes desejados por seus atributos de procura, podem também possuir dimensões do atributo de crença. É o caso de automóveis, que o cliente pode escolher a marca, a cor, o ano, mas nem todos estão prontos para avaliar, no momento da compra, se todos os mecanismos do automóvel estão funcionando perfeitamente (Grönroos 2003; Gummesson, 1994a).

Isso revela estado de desconhecimento do cliente e uma lacuna entre a qualidade de fato e a qualidade percebida. Para o consumidor existe dificuldade na avaliação de itens do dia-a-dia.

Gummesson (1994) cita uma pesquisa realizada por Blumberg em 1989 cujos resultados revelam a existência de práticas desonestas em organizações de todas as áreas de atuação, entre essas, varejo, restaurantes, *home care* e reparação de automóveis. Para o autor, as

empresas sabem da ignorância do consumidor e aceitam o fato, tirando vantagem dele, ao invés de aproveitar a oportunidade de educar o cliente e lucrar em relacionamento íntegro. Conclui dizendo:

“For the future, I see a great potential in a paradigm shift from maintenance of customer ignorance to a more educational role of marketing; from institutionalized cheating to improve ethical standards; from superficial market research to genuine insights into customer’s need and the value creation process; from marginal cosmetic changes to innovative and value-enhancing offerings.” (p. 84)

Foram apresentadas algumas lições básicas para a prestação de serviços de qualidade. Resumem em si o espírito de uma organização preparada para atingir esse objetivo. Ao seu lado, coexistem outras que delas decorrem ou se determinam reciprocamente, algumas das quais serão apresentadas no presente texto, mormente na seção que tratará do marketing interno.

2.1.6. Resumo

Nesta seção abordou-se o tema serviço. No primeiro ponto foram apresentadas as dificuldades encontradas para sua definição. Logo depois, passou-se a discutir as suas características e sua relação com os bens físicos. A partir do quarto ponto, foi discutida a questão da qualidade do serviço e sua relação com o marketing de serviços.

Acredita-se que qualidade seja um tema central para o marketing de serviços. Berry e Parasuraman (1992, p. 16), inclusive, afirmam enfaticamente que a essência do marketing de serviços é o próprio serviço, e que a qualidade do serviço é a base do marketing para as organizações que, de alguma forma, prestam serviços.

⁴ No futuro, vejo um grande potencial para a mudança de paradigma. O novo modelo não mais valorizará a ignorância do cliente, antes, atribuirá um papel mais educativo ao marketing; não mais valorizará as fraudes institucionalizadas, antes, aperfeiçoará os padrões éticos; não mais admitirá pesquisas de marketing superficiais, antes, pesquisas que permitirão alcançar as verdadeiras necessidades do cliente e os processos efetivos de criação de valor; também deixará para trás as mudanças superficiais em favor de ofertas que realmente agreguem valor ao cliente. (livre tradução da pesquisadora)

Em resumo, foi visto que, num contexto de serviço, a qualidade é tida como o fundamento do diferencial competitivo. A empresa, no entanto, precisa entender que a qualidade de serviço é avaliada de modo complexo, uma vez que o cliente a avalia pela lacuna existente entre a qualidade esperada e a experimentada. Além disso, para os serviços existem duas dimensões de qualidade a serem avaliadas: a técnica e a funcional, devendo a empresa desenvolver mecanismos para alcançar bom padrão de qualidade nessas duas dimensões, ao invés de cair na armadilha de supervalorizar a qualidade técnica em prejuízo da funcional.

2.2 Marketing de Serviços

2.2.1. Origem

A necessidade de um corpo de conceitos próprio para a aplicação do marketing em um contexto de serviços foi há muito sentida pelos profissionais de mercado e acadêmicos. Sua origem se deve a um emaranhado de fatores, não linearmente correlacionados, derivados das transformações que a sociedade vem atravessando nas últimas décadas (Berry, Parasuraman, 1993; Grönroos, 2003, Gummesson, 1996, entre outros).

São dois os fatores sociais cujas influências são mais prontamente apontadas como importantes na gênese de uma visão de marketing de serviços. Em primeiro lugar, cita-se o franco crescimento econômico pelo qual passou o setor de serviços dos países industrializados, nas décadas de 1970 e 1980. A partir daí, não tardou para que fosse sentida a necessidade de novos modelos conceituais que favorecessem uma administração mais efetiva das novas organizações que surgiam.

Como segundo fator, tem-se a desregulação da economia naqueles países, evento que gerou grande concorrência na iniciativa privada. O aumento da pressão competitiva, certamente, exerceu importante papel na crescente procura pelo conhecimento de marketing e sua aplicação para os serviços. Os executivos das organizações de serviços precisaram de novas direções sobre matérias relacionadas ao marketing, para que esse se tornasse melhor

aplicável à realidade de suas empresas. Foram levantadas questões concernentes aos métodos para a diferenciação da empresa, à criação de valor, à imagem da organização, à melhoria na qualidade dos serviços, à retenção de clientes, à conscientização dos empregados de contato do impacto de seu papel no marketing. Exigiram-se respostas urgentes para essas questões, sob pena de fracasso da organização. Criou-se um ambiente próprio para a fomentação do conhecimento. Todos queriam, ou melhor, precisavam, aprender e, dada ineficácia dos métodos já conhecidos, era necessário buscar conhecimento na academia ou com a experiência de organizações que tivessem, de alguma forma, obtido sucesso em sua tentativa de adaptação (Berry, Parasuraman, 1993, p. 18).

Mesmo em período anterior, pelo menos, a partir de 1960, algumas vezes já se haviam levantado em favor do alargamento do papel do marketing nas empresas e, mesmo, de sua utilização por organizações sem fins lucrativos (Keith, 1960; Kotler e Levy, 1969a, 1969b; McKenna, 1991- artigo republicado). Previam uma mudança inevitável na utilização do marketing pelas empresas. Mesmo que ainda não tivesse sido mencionado o contexto de serviços, pesquisadores e profissionais mais sensíveis já haviam atribuído ao marketing um papel mais central e mais amplo do que aquele com o qual estavam acostumados a trabalhar. Falavam em ampliação do conceito de marketing ou de revolução do marketing.

A partir de 1970, porém, a matéria foi mais especificamente tratada, valendo-se da mudança na base econômica das sociedades e das conseqüências, daí advindas, para as organizações de serviços. Foi aquele o momento no qual um grande número de pesquisadores individuais, apoiados por instituições acadêmicas, dedicou-se a pesquisas de campo que objetivavam entender e responder questões sobre serviços, marketing e sua relação (Berry, Parasuraman, 1993; Fisk, Brown e Bitner, 1993; Gummesson, 1997). As respostas encontradas forneceram o alicerce para o nascimento de filhos gêmeos: um campo acadêmico, o marketing de serviços, que possibilitou a formação e a capacitação do profissional, bem como criou o terreno necessário ao florescimento de novas pesquisas; e uma nova filosofia do marketing para os profissionais da área e administradores de organizações prestadoras de serviços.

Interessante notar que, até o ano de 1970, marketing de serviços ainda não havia sido

constituído como uma área de estudo. Vinte anos depois, no entanto, em 1990, já se havia desenvolvido como uma subdisciplina do marketing que alcançava rápido crescimento. Acadêmicos e profissionais de mercado contribuíram para o vertiginoso crescimento da disciplina. Berry e Parasuraman (1993) destacam que o desenvolvimento de uma nova disciplina não é diferente do desenvolvimento de um novo produto. Ambos requerem a existência de demanda e oferta. O surgimento do marketing de serviços como uma disciplina acadêmica e, ao mesmo tempo, como uma filosofia de atuação profissional demonstra o quanto pode ser produtiva a atuação conjunta desses dois segmentos da sociedade.

2.2.2. Premissas

A partir da literatura disponível, percebe-se que a existência de duas premissas básicas favoreceu o crescimento do marketing de serviços: primeiro, sendo os serviços fenômenos cujas características são substancialmente distintas das características dos bens físicos, certamente deveria existir uma forma de aplicação do marketing que fosse mais apropriada para a realidade das empresas prestadoras de serviços. E, segundo, percebeu-se que a filosofia de marketing predominante até a época, no caso, o marketing *mix*, não atendia, pelo menos isoladamente, as necessidades das organizações de serviços. (Grönroos, 1994 97b; Gummesson, 1996; Zeithaml e Bitner, 2003, entre outros)

- *Primeira premissa*

Serviços são processos. Diferentemente dos bens físicos – para adquiri-los, os clientes vão ao mercado; compram o produto; levam-no para casa; usam-no, ou o devolvem, caso não atendam determinadas especificações –, a prestação de serviço não é uma atividade pontual, que ocorre em momento exato, preciso. Ao contrário, requer, em maior ou menor número, contínuos encontros, desde o momento da contratação até o da entrega final do objeto contratado. O processo de prestação de serviços, nesse caso, implica interação entre as partes contratantes, prestador e/ou seus empregados com o cliente. Na realidade, uma relação é estabelecida entre as partes e, como pontuou Wittreich (1969, apud Gummesson, 1996):

“There is not a single point in the course of a relationship with the client where the sale is made, but there are many points in that relationship where effective selling is required (...), the sale has never been consummated until the project has been completed to the client's satisfaction.⁵” (p. 268)

Tão remota, a percepção legou um desafio para acadêmicos e profissionais de marketing: como deveria uma organização de serviços se comportar nessas interações e relacionamentos delas derivados? Como se preparar para que o processo de serviços fosse tão bem organizado a ponto de levar o cliente à completa satisfação? Como realizar vendas efetivas naqueles muitos momentos em que isso se mostrasse necessário?

Os serviços são intangíveis. Dos bens físicos, os clientes avaliam a qualidade com toque, com o discernimento, com o paladar, com o olfato. Havia necessidade de se tangibilizar os serviços para que pudessem ser mais facilmente avaliados pelos clientes? Como fazer isso?

Os serviços são produzidos e entregues simultaneamente. Constitui fator importante para o cliente a segurança na aplicação de seus recursos. Como lembram Berry e Parasuraman, no caso dos bens físicos, os clientes podem avaliar os benefícios da compra antes de efetuar-la e depois comprovar sua efetividade. Porcaro (2002) concluiu que *o cliente precisa comprar o serviço, experimentá-lo, para realmente conhecê-lo*. Assim o profissional de marketing de serviços pode criar, no seu público alvo, uma consciência da marca e induzi-los a analisar a proposta antes de realizar a compra. Mas os resultados só podem ser avaliados *a posteriori*. Dessa forma, *a percepção de risco em relação à compra por parte dos clientes aumenta* (p. 19, 20). Como oferecer, aos clientes, segurança, com relação aos benefícios oferecidos pelos serviços, se esses ainda não foram produzidos no momento da compra?

Os serviços são perecíveis. Seus efeitos sobrevivem ao momento da prestação, mas aquele momento passa. Caso o prestador não tenha conseguido alcançar o objetivo esperado em

⁵ No curso do relacionamento desenvolvido entre a empresa e o cliente, não existe um momento pontual no qual a venda é realizada. Na realidade, existem muitos momentos que efetivamente requerem comportamento

determinada etapa do processo da prestação, como poderá o cliente ver-se ressarcido do resultado que não tenha saído conforme o esperado? O que dizer ao recém-casado casal que todas as fotografias do casamento queimaram? Como a organização pode recuperar serviços que tenham saído em desconformidade com os padrões de qualidade? Apesar dos transtornos causados aos clientes, os fornecedores de bens físicos podem substituí-los por um objeto semelhante, qualquer outro à escolha do cliente, ou mesmo proceder à restituição dos valores. Os que prestam serviços podem restituir os valores, se algo sair errado, mas não terão a oportunidade, por exemplo, de reproduzir uma nova cerimônia religiosa, na qual estejam presentes os mesmos convidados, ou mesmo criar uma atmosfera idêntica à ocorrida, para que possam fotografar novamente o evento.

Os clientes participam do processo de produção de serviços. A participação de alguém que, *a priori*, nada entende a respeito do que está sendo produzido, poderia atrapalhar o desempenho dos produtores e desviar o resultado de um extremo esperado para outro discreta ou completamente distante. Como conseguir que, em sua interação com a organização, os clientes contribuam positivamente com o resultado do processo de serviço?

Os serviços não são igualmente prestados em todas as ocasiões. Pelo contrário, se existe algo certo, é que os resultados dos serviços são sempre diferentes. São frutos da interação entre os clientes e os funcionários da organização. Cabe lembrar que os clientes não são um corpo homogêneo de pessoa; eles são diferentes, provêm de culturas, sociedades e famílias diferentes, eles têm expectativas diferentes e interagem com a organização e seus empregados de modo diferente; o mesmo, e muito mais, pode ser dito a respeito dos funcionários. Nesse quadro, como a organização deve agir para garantir serviços consistentes e de qualidade?

Essas observações são apenas um resumo de algumas questões que podem ser levantadas quando está em pauta a administração de marketing em organizações de serviços. O que se percebe é que a oferta de serviços é, em grande medida, diferente da oferta de bens tangíveis,

de venda por parte da empresa (...), a venda em si apenas estará efetivamente consumada no momento em que o cliente estiver satisfeito. (livre tradução da pesquisadora).

e que os mecanismos utilizados para a promoção das organizações produtoras desses últimos não se aplicam, pelo menos exclusivamente, ao caso das que ofertam serviços.

Essas percepções não derivaram de simples especulação acadêmica. Aliás, não eram apenas puras percepções; era a realidade experimentada por profissionais que, em vão, tentaram usar as ferramentas do velho *mix* de marketing em suas organizações prestadoras de serviços sem que conseguissem alcançar os objetivos desejados.

- *Segunda premissa*

Os quatro P's são vistos como a parte central do modelo que buscou oferecer respostas ao desafio de se fazer marketing. Para Grönroos (1997b), marketing é uma teoria que, quando bem utilizada, socorre as organizações no planejamento eficaz de suas atividades e, conseqüentemente, as ajuda a melhor se posicionarem no mercado. Considera-se que o marketing está sendo bem utilizado quando a organização planeja e gerencia suas atividades para atender aos desejos e às necessidades de seus clientes.

O conceito dos quatro P's foi introduzido na literatura de marketing por volta do ano de 1960. Deriva da idéia de marketing como um *mix* de variáveis⁶ necessárias ao bom desempenho da organização. Tal visão remonta aos anos de 1950, quando foi introduzida na literatura por Neil Borden. Por ela, o profissional de marketing é visto como alguém que, para alcançar seus objetivos, conjuga uma série de ingredientes necessários àquele fim. A idéia é a de que o profissional planeja vários meios pelos quais irá competir no mercado e os combina harmoniosamente buscando a otimização da função de lucro, ou melhor, a sua satisfação (Grönroos, 1997b).

A lista original de Borden continha doze elementos e não se pretendia exaustiva. Além disso, o autor advertia que esses elementos deveriam ser reconsiderados em cada situação real, para que se pudesse verificar a sua aplicabilidade ao caso concreto. Como a lista não se pretendia absoluta, se a aplicabilidade dos elementos não fosse verificada para o contexto em

⁶ mixer of ingredients

questão, o profissional de marketing deveria lançar mão de outros instrumentos, inclusive, ali não sugeridos, que lhe permitissem implementar um programa de marketing que realmente satisfizesse as necessidades de sua organização (Grönroos, 1995). Grönroos (1995) acredita que a lista tenha sido mal interpretada e que seus elementos tenham sido reduzidos aos quatro P's por motivos vários, entre eles, facilidade didática, facilidade para a aplicação profissional e porque, além disso, os quatro elementos escolhidos eram bem apropriados para a filosofia da administração num contexto de intensa produção e comercialização de bens físicos.

Com o advento da sociedade de serviços e da perspectiva de serviços para a administração, o modelo dos quatro P's não forneceu grande parte das respostas requeridas pelos profissionais de marketing. Na tentativa de ampliar o modelo dos P's para a nova realidade, foram sugeridos, num primeiro momento, mais três P's, que seriam: *people, process e physical evidence*⁷. (Kotler, Hayes e Bloom, 2002; Zeithmal e Bitner, 2003). Mais tarde, Kotler sugeriu a inclusão de mais dois P's: *power e public opinion*⁸ (Gummesson, 1994a, p. 81).

Parece, no mínimo, estranha a proposição de que todos os elementos a serem considerados em um programa de marketing que vise à criação de valor para o cliente e à otimização da função do lucro devam ter a letra P como sua inicial.

Como observou Grönroos, o marketing mix baseia-se em uma lista de categorias das variáveis de marketing e esse método de descrição do fenômeno não pode ser considerado como válido, uma vez que uma lista nunca é exaustiva nem universal (Grönroos, 1997b, p. 323). O modelo havia fracassado e, além do mais, não mais se verificavam as condições sociais e econômicas que lhe favoreciam a aplicação.

A propósito, é bom lembrar que o modelo dos quatro P's propunha que, para alcançar os objetivos do marketing, o departamento de marketing de uma organização deveria combinar e dosar o conjunto dos seguintes elementos: produto (qualidade, características, opções,

⁷ pessoas, processos e evidências físicas.

⁸ poder (de decisão aos empregados) e opinião pública.

estilo, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções, marca etc.); preço (preço de tabela, descontos, margens, prazos de pagamento, condições de crédito etc.); distribuição⁹ (canais, cobertura, localização, estoques, transportes etc.); e comunicação¹⁰ (propaganda, venda pessoal, promoção e vendas, publicidade etc) (Kotler, Hayes e Bloom , 2002, p. 11). Veja-se que o marketing mix, com essas e outras variáveis, continua importante para o marketing de serviços. A questão é que o profissional de marketing de serviços parte de filosofia mais ampla, da qual o marketing mix é apenas um dos lados de um triângulo.

As duas premissas foram validadas pelos resultados de pesquisas acadêmicas, seminários, reuniões de profissionais que se propuseram a entender a natureza dos serviços, do marketing e como as duas variáveis se relacionavam. Evidentemente, tudo isso não ocorreu da forma ordenada aqui apresentada. Optou-se pelo método, porque parece não contradizer os verdadeiros fatos, além de se mostrar didático e, portanto, facilitar a compreensão.

Passa-se agora a descrever os princípios do marketing de serviços, assim entendidos como os fundamentos sobre os quais se tem erigido magnífica construção, sendo eles frutos ou resultados das pesquisas realizadas no próspero período compreendido entre 1970 e 1990.

2.2.3 Princípios

A literatura especializada atribui a algumas idéias um papel fundamental para o crescimento do marketing de serviços, a essas, a pesquisadora chamou de princípios do marketing de serviços. Eles revelam, para as variáveis neles contempladas, uma completa mudança de valores diante dos padrões anteriores. Tudo mudou: a forma de se enxergar, enquanto organização empresarial; suas relações com as demais organizações; sua relação com os clientes; sua relação com os empregados; sua relação com seus gestores. A filosofia predominante é o marketing de relacionamento – que Gummesson (1997, p. 267) define

⁹ Place, no inglês

¹⁰ Promotion, no inglês

como sendo “*o marketing visto como relacionamentos, redes de trabalho e interações*¹¹.” . A definição dada resume a mudança de paradigma. Passa-se à apresentação dos chamados princípios.

- *A qualidade dos serviços é uma questão essencial para o marketing*

Esse aspecto já foi amplamente explorado nos pontos de 2.1.4 e 2.1.5. Enfatiza-se, no entanto, que a qualidade dos próprios serviços oferecidos é um princípio fundamental do marketing de serviços. Grandes somas despendidas com a promoção da imagem da organização, bem como de seus serviços, poderão a curto prazo trazer muitos clientes para a empresa, mas em nada contribuirão para sua retenção. A estratégia de marketing essencial para as organizações de serviços é a oferta de serviços de qualidade.

- *Administração e Marketing são funções integradas*

Na Europa, segundo Grönroos (1995), a idéia prevalecente a respeito da administração em contexto de serviços é a preconizada pela Escola Nórdica, cuja doutrina dominante foi assim resumida:

“A principal característica dessa abordagem é a noção de que as decisões concernentes ao marketing não podem ser separadas das decisões gerenciais globais e que o mesmo princípio se aplica também a outras funções dos negócios. Além do mais, as decisões gerenciais mais abrangentes e as decisões concernentes às funções dos negócios, que não as de marketing, não podem ser tomadas sem levar em consideração as implicações externas, ou seja, os efeitos dessas decisões sobre o marketing.” (Grönroos, 1995, p. 29)

Pelo que se pode depreender do trecho abaixo citado, a visão parece também prevalecer nos Estados Unidos:

“Um papel importante dos diretores de marketing de empresas de serviços é ajudar a redefinir as orientações estratégicas de suas instituições em respostas

¹¹ “RM is marketing seen as relationships, networks and interaction.

às mudanças das condições de mercado. (...) Os diretores de marketing precisam ajudar a renovar suas instituições antes que seja tarde demais. (...) A mudança eficaz exige um plano estratégico externo (o que a organização deve tornar-se) e também um plano estratégico interno (como pavimentar o caminho da mudança). Os diretores de marketing precisam estar junto com os executivos de linha na formulação desses dois planos estratégicos.” (Berry e Parasuraman, 1992, p. 99)

Conforme Grönroos (2003, p. 288), nas organizações de serviços, o conceito predominante de marketing é aquele que o vê não como simples ferramenta, mas, de modo mais amplo, como uma filosofia. Essa visão sustenta que, dadas as limitações sociais (leis, acordos setoriais, normas diversas), a organização deve basear todas as suas atividades nas necessidades e nos desejos dos clientes. Abraçando essa filosofia, ela adotará aquilo que é conhecido como *visão orientada para o mercado*, ao invés da *visão orientada para a produção*; por essa última, as atividades da empresa são ajustadas à tecnologia, aos produtos ou aos processos de produção previamente existentes.

Admitindo-se essa premissa, o processo e o escopo do marketing devem ser constituídos por quatro partes principais: (1) *entender o mercado e os clientes individuais* por meio de pesquisas de mercado e da análise de segmentação, bem como do uso de informações de banco de dados sobre clientes individuais; para *poder* (2) *escolher nichos de mercado, segmentos e clientes individuais*; (3) *planejar as atividades de marketing*, para esse segmento, implantá-las e acompanhá-las e, finalmente, (4) *preparar a organização* para a implementação de tudo o que foi planejado para o marketing.

O marketing não pode ser visto como uma atividade isolada da administração geral da organização; deve estar presente em todas as funções da mesma. Nessas organizações, os departamentos pequenos de marketing podem ser mais interessantes do que os grandes. Na realidade, em semelhante contexto, os executivos de marketing devem ter como missão essencial a tarefa de fomentar uma mentalidade de marketing em toda a organização (Berry e Parasuraman, 1992, p. 99).

Tradicionalmente, o marketing é considerado uma das atividades de negócio, em meio a

tantas outras, com funções separadas, que fica sob os cuidados de um grupo de especialistas organizados em departamento próprio. Os outros departamentos, com exceção de algumas poucas pessoas da alta administração, não têm nenhuma relação ou responsabilidade com os clientes ou com o marketing. Tal visão baseia-se na crença de que os profissionais da área de marketing sejam, na empresa, as únicas pessoas que causam algum impacto sobre o comportamento de compra do cliente e sobre a visão que esse tem da organização (Grönroos, 2003).

Nos casos em que o objeto de negociação da companhia seja produto embalado, caracterizado predominantemente como consumo de *resultado*, a utilização do modelo acima descrito em nada prejudica a imagem da organização. Nessa situação, os especialistas de marketing e vendas são capazes de administrar com êxito o relacionamento com clientes (Grönroos, 2003).

O mesmo não se pode dizer quando o objeto da negociação é um serviço, pois, como já se viu (especialmente no ponto 2.1.4.), os serviços não são avaliados exclusivamente pela dimensão de *resultado*. Para a avaliação total da qualidade do serviço, o cliente, mesmo que inconscientemente, recorre a aspectos da dimensão funcional. Dessa forma, tem peso significativo, no processo de avaliação da qualidade dos serviços pelo cliente, a forma pela qual o resultado lhe foi entregue.

Por isso, no contexto de serviços, o marketing ganha escopo mais amplo, toda a organização deve estar envolvida no processo. Aos serviços que, em outros contextos, não passam de simples rotinas administrativas – como, por exemplo, faturamento e cobrança, gestão de reclamação, solicitação de documentos, atendimento ao cliente, telefonia –, bem como ao pessoal que os executa, como mais adiante será visto, deve ser dada atenção especial, porque todos esses elementos causam impacto na avaliação de qualidade pelo cliente.

Nas organizações de serviços, o marketing não ocupa somente uma posição intermediária, como se fosse uma ponte entre a produção e o consumo, ou a utilização. Diferentemente, é parte integral da produção e entrega de serviços, mormente durante o processo de consumo.

Dessa forma, gerenciar as interações com os clientes é uma função do marketing. Também é sua função gerenciar algumas atividades dos departamentos de operação, de pessoal, de gestão de recursos humanos entre as de outras áreas que mantenham contato com clientes (Grönroos, 2003).

Não se pode negligenciar, no entanto, que as atividades de marketing tradicionais, tais como publicidade, venda pessoal e promoção de venda, também são importantes para as prestadoras de serviços. Elas, sim, devem continuar a ser desempenhadas por profissionais especializados em marketing (Berry e Parasuraman, 1992, Grönroos, 2003).

- *A interação com clientes é fenômeno de importância vital*

No ponto 2.1.5 foram listadas algumas lições sobre a qualidade de serviço, e se viu, conforme Schlesinger e Heskett (1991), que a orientação para o cliente se manifesta na identificação dos pontos de interação desse com a organização e na adoção de medidas para que tais contatos se transformem em momentos de oportunidade para a criação de valor.

Dadas as características dos serviços, principalmente a simultaneidade, o marketing de serviços tem por base que as interações estabelecidas entre a organização e o cliente ofereçam ocasião própria para a atuação de profissionais de marketing, não daqueles especialistas da área, mas dos profissionais operacionais que, em seu contato com o cliente, tornam-se, para usar um termo cunhado por Gummesson, profissionais de marketing em tempo parcial¹². Daí se origina o que se convencionou chamar de marketing interativo (Grönroos, 2003).

A função interativa do marketing admite que cada recurso, humano ou não, – utilizado na produção do serviço, em cada estágio do processo de produção e na entrega desse –, deve

¹² *part-time marketer*

ser tratado como um elemento de marketing. E mais, o impacto que cada um deles exerce no marketing deve ser reconhecido no planejamento do processo de serviço, de modo tal, que a disposição desses recursos contribua para aquilo que é tido, pelo marketing de serviços, como o maior objetivo da organização: desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

- *relacionamento com clientes representa uma nova perspectiva para o marketing*

Segundo Kotler (2000), a *American Marketing Association* definia marketing como sendo o processo de planejar e executar a concepção, determinação, de preço (pricing), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfizessem metas individuais e organizacionais.

Como se pode notar, a definição valorizava as negociações, no caso, as trocas, em prejuízo dos relacionamentos. E, até passado recente, essa era a visão predominante de marketing para a maioria das organizações empresariais, inclusive para as empresas de serviços que, em um primeiro momento, seguiam a cartilha ditada pelas produtoras e vendedoras de bens físicos. A questão é que para os serviços, sendo esses fenômenos de natureza eminentemente relacional, o relacionamento com clientes deve ser uma das variáveis objeto do planejamento de marketing. A organização deve estar preparada para manter relacionamentos com os clientes que estiverem interessados e nos quais ela mesma estiver interessada. E bons relacionamentos não ocorrem naturalmente, ao contrário, devem ser planejados e trabalhados para que sejam duradouros, caso contrário fracassam.

A perspectiva de relacionamento em negócios não é fenômeno novo. Historicamente, negociação e comércio eram orientados mais para o relacionamento do que para as trocas (Grönroos, 2003). Ocorre, no entanto, que, com o advento da Revolução Industrial, essa perspectiva perdeu muito sua posição, pois, a partir da Revolução, foram introduzidos meios de produção em massa. Daquele ponto em diante, o aumento da riqueza da crescente classe média levou ao consumo de massa, à distribuição em massa; e o marketing para produtos de massa tornou-se necessário (Grönroos, 2003). Dessa forma, deixou de existir a ligação

tradicional entre produtores, fabricantes, consumidores e usuários.

No caso dos serviços, dada a sua natureza relacional, esses elos não foram partidos. Apesar disso, durante certo período, o modelo de administração adotado pelas indústrias foi largamente utilizado também pelas prestadoras de serviços. Certamente, por esse motivo, tais organizações desenvolveram não uma boa reputação, mas o reconhecimento público da baixa qualidade de seus serviços.

Existem, então, pelo menos duas perspectivas pelas quais as negociações podem ser efetivadas: a que se baseia na troca e a que se baseia no relacionamento. A perspectiva da troca parte do pressuposto de que o valor é entregue ao cliente no momento em que se entrega o produto. O valor está encerrado no produto, foi produzido em momento anterior, longe da interferência do cliente. O mesmo não é verdadeiro para uma perspectiva de relacionamento; nessa, os produtos são apenas facilitadores de valor (Grönroos, 2003). O valor é produzido, parcialmente, em cada interação entre o produtor e o comprador, até o final do processo de prestação de serviços. Dentro dessa perspectiva, o marketing é visto como algo inerente às funções de negócios envolvidas no processo de criação valor.

A propósito, vale a pena ressaltar, que mesmo a *American Marketing Association*, que mantinha uma definição de marketing pela perspectiva de troca, recentemente alterou essa definição. No mês de agosto do último ano, 2004, a seguinte definição de marketing passou a ser adotada por aquela instituição:

“Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.”
(*American Marketing Association*, 2004).¹³

¹³ Disponível em: <http://www.marketingpower.com/content4620.php>>. Acesso em: 12 Ago. 2005.
Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos de criação, comunicação e entrega de valor para os clientes e para o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes, de forma que beneficie a organização e seus interessados. (Tradução: Profa. Fátima Cristina Bacellar -Ibmec/RJ)

- *Os empregados de todos os setores da organização são agentes de marketing*

Conforme amplamente abordado ao longo do presente texto, a prestação de serviços de qualidade requer que as expectativas do cliente sejam compreendidas e que o processo de serviço seja bem planejado, visando ao atendimento dessas expectativas, ou mesmo, em algum grau, à sua superação. Ocorre, porém, que, mesmo que essas duas etapas tenham se desenrolado com sucesso, isto é, as expectativas dos clientes tenham sido bem entendidas e os processos de serviços bem planejado, ainda existe uma forma de a organização fracassar no seu objetivo de ofertar serviços de qualidade: a existência de descontinuidade entre o padrão especificado e a execução propriamente dita, que ocorrerá sempre que o serviço for executado em desconformidade com o que foi planejado. É por isso que os funcionários que executam os serviços e as questões de recursos humanos são tidos como de fundamental importância para o marketing de serviços (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 259).

O marketing de serviços efetiv-se no desempenho de uma equipe de trabalho, e todos os membros da organização fazem parte dessa equipe. Ele se manifesta nos menores detalhes, nos momentos mais inesperados, quando da interação com o cliente. Como não se pode prever o que ocorrerá no contato com o próximo cliente, os funcionários devem estar preparados para, com maestria, conduzir as novas situações e desafios que se lhe apresentarem. Para isso, como bem pontuou George Day, *as mentes e os corações da organização inteira têm de estar engajados* no objetivo de bem servir (apud Grönroos, 2003, p. 320). Todos precisam estar comprometidos com a entrega de serviços de qualidade ao cliente.

Mas, para que isso ocorra, a mentalidade da alta administração, bem como a de toda gerência, deve estar voltada para esse objetivo. A mecanização trazida pela Revolução Industrial, de alguma forma, desviou a atenção dos gestores. Eles passaram a ver os empregados da linha de frente como máquinas, ou extensão delas. Essa é uma realidade que precisa ser alterada.

Nos Estados Unidos, cerca de 40% da força de trabalho está empregada nos restaurantes; nas

vendas a varejo; como agentes administrativos, ou função parecida, em organizações de serviços; em serviços de limpeza em hospitais, escolas, escritórios e outros serviços semelhantes. Naquele país, esse tipo de ‘profissão’ foi o que mais cresceu nos anos de 1980 e seguintes, e parece que continuará a crescer por bastante tempo. Essa deve também ser a realidade de outros países industrializados. Os europeus, por exemplo, parecem empregar grande parte dos negros africanos que para lá se dirigem nesse tipo de atividade. Deve-se perceber que essas atividades remuneram mal; oferecem poucos ou nenhum benefício, como plano de saúde, aposentadoria; quase não contribuem para o crescimento profissional daqueles que as desempenham; não oferecem oportunidade de crescimento profissional, mesmo dentro da empresa. Os americanos usam o termo *dead-end job* para descrevê-las. (Schlesinger e Heskett, 1991)

Esses empregados, muitos deles responsáveis pelas interações com clientes, não têm comprometimento com a organização empregadora. Estão ali pelo baixo, mas necessário, salário que recebem ao final de cada período trabalhado. E os administradores os consideram incapazes de qualquer contribuição maior à organização. A eles não se confia resolução de problemas de clientes, antes cria-se toda uma rotina burocrática para que esses últimos entrem em contato com gerentes de nível médio, a fim de terem suas questões resolvidas. Esses funcionários são selecionados de modo arbitrário, recebem escasso ou nenhum treinamento e são considerados meio que descartáveis: afinal, pensa-se, o mercado está lotado de gente parecida com eles.

É para essa cultura que o marketing de serviços propõe alteração. Os empregados das organizações prestadoras de serviços devem ser devidamente contratados, treinados e recompensados pelo desempenho, quando em consonância com objetivos da empresa.

Na perspectiva do marketing de serviços, muitos empregados têm dupla função. Primeiro, devem executar com destreza o ofício para qual foram contratados; ao mesmo tempo, devem exercer suas funções de marketing na interação com os clientes. Como já se destacou, em momento anterior, esses funcionários são chamados de profissionais de marketing de tempo parcial. É o caso, por exemplo, dos garçons, balconistas, atendentes, recepcionistas; os

profissionais regulamentados das empresas de serviços profissionais, entre outros.

O *status* desses funcionários é complicado, comenta Grönroos (2003). Realizar bem as funções para as quais foram contratados e, ao mesmo tempo, fazê-lo de um modo que crie impacto positivo nos clientes, não é tarefa simples. Estudos sugerem que, para que isso ocorra, é necessária a contratação de pessoas que possuam uma inclinação natural para a prestação de serviços. A empresa deverá procurar identificar essas características já nos candidatos à contratação. E, então, contratar aqueles que as possuam. Os passos seguintes são o treinamento e a recompensa pelo valor que agregam ao processo de serviço. Evidentemente, tal recompensa também contribuirá para o incentivo do funcionário, fator tão importante ao desenvolvimento dos seres humanos, conforme já comprovaram as ciências comportamentais.

Não somente os profissionais de marketing em tempo parcial têm importância nas organizações de serviços; seus gestores devem perceber que mesmo os empregados, que não mantêm contato direto com clientes, também são elementos essenciais para o desempenho da organização como um todo, uma vez que são eles que oferecem suporte ao pessoal de linha de frente. O pessoal que não é visto pelo cliente deve se empenhar ao máximo, para que, no que deles depender, o pessoal de contato exiba, diante dos clientes, um desempenho excelente.

O conceito de cliente interno, bastante difundido na literatura, pode socorrer a organização no alcance desse objetivo. O conceito preceitua a existência de relacionamentos usuário-prestador de serviços dentro de todas as organizações. Nessa visão, os empregados devem desempenhar todas as suas funções com o esmero de um prestador de serviços, porque, na realidade, eles sempre estarão prestando um serviço solicitado por um cliente, seja esse cliente interno ou externo. Se assim não agirem o resultado final será prejudicado.

Note-se que as pessoas envolvidas em funções internas de serviços, executando atividades que dão apoio a outros departamentos, não percebem a importância de seu desempenho para a qualidade final dos mesmos. Como nunca vêem os clientes externos, interpretam as

solicitações dos clientes internos como pedidos de simples colegas de trabalho. Quando tomam conhecimento da existência dessa categoria e da importância dos relacionamentos com os clientes internos, têm sua visão alterada. Adquirem dimensão completamente nova das tarefas que executam e, certamente, tal visão contribuirá para que se sintam mais comprometidos com os objetivos da organização empregadora. (Grönroos, 2003)

2.2.4. Representação gráfica das filosofias de marketing

Encontram-se na literatura de marketing diversos modelos gráficos que resumem de modo didático, em consonância com a filosofia que o sustenta, a aplicação prática do marketing. Dadas as inúmeras variáveis às quais os executivos da área, bem como estudantes, precisam orientar sua atenção, tais modelos são simplificações que otimizam e direcionam a abordagem dos temas das mais diversas naturezas, necessários a um bom planejamento e à implementação das estratégias de marketing.

Para exemplificar, foram escolhidos dois modelos gráficos: a figura 2.1, que apresenta as variáveis envolvidas no processo de decisão de marketing numa perspectiva do produto físico e da filosofia dos quatro P's; e a figura 2.2, que apresenta as novas variáveis envolvidas no processo de decisão do profissional que administra o marketing em um contexto de serviços. A comparação das duas permite a observação das mudanças que vêm ocorrendo no conceito de marketing ao longo das três últimas décadas.

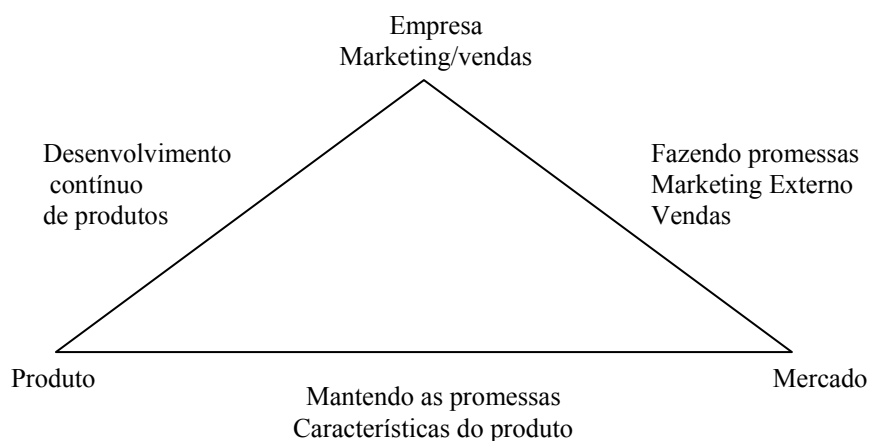
Na figura 2.1, em cada uma das pontas do triângulo, são apresentados os três principais elementos do marketing, numa situação em que se valoriza a transação em si, em detrimento do relacionamento entre a organização e o cliente. São eles: a organização, representada pelo departamento de marketing e vendas; o mercado; e o produto. Nesse contexto, o marketing e as vendas são tidos como de responsabilidade exclusiva dos profissionais dos respectivos departamentos. Os clientes são vistos como um mercado composto de uma massa mais ou menos anônima de pessoas ou de organizações empresariais. A oferta tem no produto – bens físicos ou serviços – seu elemento principal.

Em cada um dos lados da figura geométrica, são apresentados três outros aspectos-chave do marketing: as promessas feitas pela organização através do marketing externo, geralmente marketing de massa, e do departamento de vendas; o cumprimento das promessas, pela entrega de produtos com as características que foram anunciadas; e o planejamento para cumprimento de promessas futuras, que se dá pelo contínuo desenvolvimento de novos produtos. Nessa lógica, está explícita a idéia de que a qualidade está no produto que é desenvolvido em conformidade com as promessas feitas pelo departamento de marketing. Assim, a organização considera que, em cada transação realizada, foi entregue um valor, no caso o próprio produto, ao cliente. (Grönroos, 1996)

A figura 2.2 representa a perspectiva de marketing que se tem desenvolvido nos últimos anos. Observe-se que, apesar da semelhança, pela a utilização da mesma figura geométrica, nessa a maioria dos elementos são diferentes. Nos ângulos externos do triângulo são apresentados os três elementos-chave da filosofia de marketing em uma perspectiva serviços: a organização, os clientes e os recursos da organização.

A empresa continua tendo um departamento de especialistas em marketing e vendas – os profissionais de marketing de tempo integral –, sendo que eles não são as únicas pessoas na firma a trabalhar com marketing e venda. Na outra ponta do triângulo, estão os clientes, que não mais são vistos como uma massa indistinta e anônima de pessoas. Ao contrário, são vistos como pessoas – clientes individuais ou representantes de organizações – que gostam de receber tratamento individualizado e não que gostam, em princípio, de permanecer anônimos para a organização.

Figura 2.1 Perspectiva de marketing orientada pelo produto: abordagem do marketing considerando a transação



Fonte: Grönroos, 1996, p. 7

Figura 2.2 Perspectiva de marketing orientada pelos recursos: abordagem de marketing considerando o relacionamento



Fonte: Grönroos, 1996, p. 7

Os recursos, não mais os produtos, são vistos como os ativos da companhia que possibilitam a criação de valor para os clientes. A filosofia de serviços ressalta a idéia de que a

organização de serviços não tem um produto que encerre valor em si; eles são vistos como algo que possibilita a criação de valor. Sabe-se que a organização deve esforçar-se para criar serviços bem definidos e planejados, mas, apesar desse esforço, o que de fato tal organização tem é uma série de recursos: gente, tecnologia, conhecimento e tempo, são os mais comumente achados. Todos os recursos necessários ao processo de criação de valor são objetos de interesse dos profissionais de marketing. Nominalmente, os demais empregados, chamados, como já se viu, de profissionais de marketing em tempo parcial, a tecnologia a ser utilizada, a forma de se gerenciar o conhecimento pelo seio da organização, bem como a administração do tempo e demais recursos envolvidos, são todos elementos importantes na perspectiva do marketing. O tipo de marketing aqui necessário é o marketing interativo, que considera a relação do cliente com os recursos da organização prestadora de serviços. Uma boa interação entre esses elementos é tida como uma forma de a empresa manter suas promessas.

Nesse contexto, não é a continuidade no desenvolvimento de novos produtos que garante à organização os meios de continuar mantendo suas promessas no futuro, e sim o desenvolvimento de todos os outros recursos, inclusive, utilizando o marketing interno, que se tornou muito importante para o ponto de vista do marketing de serviços, como mais adiante será visto (Grönroos, 1996).

Dada essa visão geral da origem, premissas e princípios do marketing de serviços, deve-se acrescentar que, em lugar do modelo dos quatro P's, uma nova filosofia para o marketing tem sido apontada para as organizações de serviços. Observe-se que organizações de serviços são aquelas administradas pela chamada perspectiva de serviços de Gummesson; assim, estão incluídas desde as chamadas prestadoras de serviços – que têm num serviço seu produto central – às demais produtoras de bens físicos que são administradas a partir dessa visão.

2.2.5. Marketing de Relacionamento

A filosofia de marketing que emerge como válida é o marketing de relacionamento, que se fundamenta no princípio de que os relacionamentos estabelecidos entre o prestador de serviços e os clientes são de vital importância para o marketing; representa uma verdadeira mudança de paradigma. Se, na perspectiva anterior, a troca era o conceito que sobressaía, a estratégia de marketing de relacionamento sustenta que manter os clientes existentes é mais lucrativo e menos custoso do que buscar outros novos no mercado (Berry e Parsuraman, 2002; Grönroos, 2003, Gummesson, 1997; Zeithaml e Bitner, 2003). No marketing de relacionamento, a troca é vista não como o objetivo final, mas como um dos elementos da contínua seqüência de episódios que ocorrem entre a organização e o cliente (Storbacka, Strandvik e Grönroos, 1994).

Então, o objetivo não é ir ao mercado e fazer uma troca com os consumidores: bens em troca de dinheiro. Pelo contrário, a intenção é ir a um segmento selecionado do mercado, atrair os consumidores e, a partir daí, tratá-los como pessoas individualizadas. Conhecer essas pessoas, seus desejos, necessidades, sua cadeia de valor, entendendo que objetivo elas, efetivamente, querem atingir com os bens adquiridos, é o segundo passo da estratégia. O terceiro movimento seria entregar aos clientes os bens, ou pacotes de bens, que lhes favoreçam o alcance de seus objetivos, ou mesmo negociar com eles, numa base mais igualitária possível, mostrando o que a organização pode fazer para ajudá-los nesse propósito (Ravald e Grönroos, 1996).

No modelo apresentado, a criação de valor é considerada um constituinte básico para a manutenção de relacionamentos duradouros com clientes. Além disso, a capacidade de a organização viabilizar a criação de valor superior para esses é tida como um meio de conseguir uma vantagem competitiva sustentável. A idéia é que, se a empresa conseguir agregar mais valor à solução central – como, por exemplo, melhorar a qualidade do serviço, incluir serviços de suporte que facilitem a vida do cliente, entre outros –, ela conseguirá aumentar os níveis de satisfação dos clientes, fortalecerá a relação entre eles e, conseqüentemente, esses lhes serão mais leais (Ravald e Grönroos, 1996, p. 19).

Finalmente, após adotar o marketing de relacionamento como sua filosofia para efetivação do marketing, a organização deverá manter-se alerta para não adquirir aquilo que Gummesson (1996) chamou de miopia do marketing de serviços. Em 1960 Theodore Levitt (2004) introduziu, na literatura especializada, a expressão miopia de marketing, para descrever os executivos de marketing que, ao invés de buscar identificar as necessidades e os desejos dos clientes, buscam respostas em si mesmos, olhando para as suas próprias idéias, sobre o que seriam as necessidades dos clientes, ou seguindo as orientações de organizações do mesmo segmento empresarial.

Gummesson chamou de miopia do marketing de serviços, um fenômeno oposto. Nesse caso, o executivo de marketing, ao invés de olhar, sem reflexão, para dentro de si mesmo, estaria olhando para o cliente, mas também sem muita reflexão. Simplesmente, ouvindo-o e entregando-lhe o que fosse pedido, mas sem manter um verdadeiro relacionamento, sem entendê-lo de verdade.

Nessas condições, não existe a possibilidade de o prestador de serviços agregar valor para os clientes. Porque, para que isso se tornasse possível, ele precisaria conhecer a cadeia de valor dos mesmos. Como ressalta Ballantyne et al. (1995, p. 10), o objetivo apropriado do marketing é identificar o que os clientes estão tentando fazer com o serviço contratado da organização. Essa precisa firmar uma relação que vá além de responder às provocações dos clientes. O relacionamento deveria ser tal, que ela pudesse antecipar-se às necessidades deles.

2.2.6. Resumo

Tratou-se nesta seção das questões relativas ao tema marketing de serviços. Observou-se que, em dado período entre as décadas de 1970 e 1980, os administradores das empresas de serviços buscaram um novo conceito para o marketing. Conceito que melhor lhes favorecesse a aplicação desse instrumento para o contexto de suas organizações. Sua associação, não formal, com a academia deu origem ao marketing de serviços, que nasceu como uma nova disciplina acadêmica e como uma nova filosofia para a atuação dos

profissionais de marketing e dos administradores de organizações prestadoras de serviços de um modo geral.

Duas premissas deram origem à nova área do conhecimento: (1) os serviços são essencialmente diferentes dos bens físicos, conseqüentemente, os mecanismos utilizados para a promoção das organizações de serviços devem ser, em grande parte, diferentes daqueles utilizados para a promoção das produtoras de bens materiais; (2) o modelo de marketing tradicional (quatro P's) não se aplica, pelo menos isoladamente, às necessidades das organizações de serviços.

Também foram vistos alguns princípios do marketing de serviços, quais sejam: a qualidade dos serviços é uma questão essencial para o marketing; a administração e o marketing são funções integradas; a interação com clientes é fenômeno de importância vital; o relacionamento com clientes representa uma nova perspectiva para o marketing; os empregados de todos os setores da organização são agentes de marketing. Constatou-se, ao final, que o marketing de relacionamento foi a filosofia apontada para o emprego do marketing em contexto de serviços.

2.3. Marketing Interno

2.3.1. Fases e Definições

O marketing interno apresenta-se como a solução ao problema da entrega de serviços de alta qualidade (Rafiq e Ahmed, 2000). Os serviços assim caracterizados são a base do marketing de relacionamento (Berry e Parasumaram, 1992), sendo vistos também como a fonte que viabiliza o alcance de vantagem competitiva sustentável pelas organizações (Grönross, 2000; Varey, 1995). O princípio básico do marketing interno declara que os empregados – a interface da organização com o cliente – são elementos essenciais no programa de marketing das empresas de serviços; por isso, elas precisam planejar e dirigir com firmeza as questões

de recursos humanos.

Ao longo das últimas três décadas, tem sido realizado um crescente número de trabalhos acadêmicos sobre o tema marketing interno. Apesar disso, ainda não existe, entre os pesquisadores, consenso sobre a definição do termo. Nota-se que, durante esse período, diferentes ênfases foram dadas quando de sua definição. Nesse sentido, Rafiq e Ahmed (2000) apontam três fases, não necessariamente lineares, pelas quais passou o conceito de marketing interno. São elas: a fase da motivação e da satisfação dos empregados; a fase da orientação ao cliente; e a atual fase da administração de implementação ou mudança de estratégia.

Na primeira fase foram ressaltadas as questões de motivação e satisfação dos empregados, Essa primeira noção serviu de base para as pesquisas que a sucederam. Seguem, para exemplificar, duas definições que caracterizaram o período:

“[internal marketing can be considered as] viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization”¹⁴
(Berry, 1978, apud Rafiq e Ahmed, 2000, p. 450)

“Marketing interno é atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados através de produtos-trabalhos que satisfaçam suas necessidades. É a filosofia de tratar os funcionários como clientes... e a estratégia de moldar produtos-trabalhos às necessidades humanas.” (Beery e Parasuraman, 1991, apud Chiesa, 2001, p. 21)

Nessa fase, marketing interno foi relacionado à idéia de que a satisfação do empregado constitui pré-requisito para a satisfação do cliente externo. A organização, então, deveria motivar seus empregados para que esses pudessem tratar bem aos clientes. A concepção de que a satisfação do empregado contribui para a satisfação do cliente ainda é amplamente aceita na literatura e baseia-se no entendimento de que a percepção da qualidade dos serviços, por parte do cliente, bem como sua satisfação dependerão, em maior ou menor

¹⁴ [marketing interno pode ser visto como:] a atitude de considerar os empregados como clientes internos e os trabalhos como produtos internos que satisfazem as necessidades e os desejos desses clientes quando voltados para os objetivos da organização. (livre tradução da pesquisadora)

grau, de suas interações com a organização. (Barnes, 1989, apud Quester e Kelly, 1999)

Valorizou-se a manutenção do bom relacionamento entre a empresa e o empregado, contrariando a idéia que, até então, prevalecia, segundo a qual os empregados eram peças facilmente descartáveis, dado o exército de reservas do mercado de trabalho. A partir dessa primeira visão do marketing interno, os empregados passaram ao estágio de agentes de marketing, visto que sua interação com o cliente determinaria, pelo menos em parte, a percepção desse último acerca da própria organização. Acreditou-se que os empregados que tratavam diretamente com o cliente, dia após dia, gozassem de um importante papel no que respeita à lealdade do cliente à empresa.

Foram ressaltados elementos como recrutamento e seleção, treinamento e motivação, pois se percebeu que o recurso humano representava um valor para as organizações prestadoras de serviços, dada, conforme pontuado por Grönroos (2003), a natureza eminentemente relacional dos serviços.

Nessa abordagem, não fica muito clara a distinção entre as práticas de recursos humanos e a proposta do marketing interno; faltava um elemento importante: a orientação ao mercado. Algumas críticas se levantaram contra essa lógica, cuja principal queixa era a de que, se devotasse tamanha atenção às necessidades e aos desejos de seus empregados, a organização poderia negligenciar sua principal função, que seria a de atender às expectativas de seus clientes externos. (Rafiq e Ahmed, 1993, 2000)

Na segunda fase, que não desprezou o que foi construído na primeira, antes o aperfeiçoou, a ênfase repousou no comportamento orientado ao cliente. Preconizava que a organização precisava selecionar pessoas orientadas ao serviço e que o objetivo número um do treinamento/educação era o de forjar nos empregados um comportamento orientado ao cliente. Isso significava que a empresa deveria reconhecer o importante papel do empregado para a prestação de serviços de qualidade, mas, não somente isso, o próprio empregado precisaria estar consciente desse papel. Ele precisava saber que sua conduta junto ao cliente afetava a satisfação e a lealdade desse último para com a empresa, bem como os lucros da

organização e, mesmo, o seu salário.

Prevaleceu a idéia de que a interação com o cliente era uma excelente ocasião para a empresa fazer marketing, aproveitando esses ‘momentos de oportunidade’ para prestar serviços de qualidade, serviços que criassem efetivo valor para o cliente. Para isso, a organização deveria contar com pessoas orientadas ao cliente e ao serviço. Acreditavam que o empregado, mormente o ‘agente de marketing em tempo parcial’, não deveria ser treinado e motivado somente para executar bons serviços técnicos, mas também para vender a imagem da organização. Completa a visão dominante dessa segunda fase a noção de que os empregados do *front line*, os que ocupam posição de contato direto com cliente, precisavam do suporte de seus colegas do *back line*, para que pudessem desempenhar bem seu papel de profissional de marketing em tempo parcial. Verificou-se que havia a necessidade de um trabalho bem coordenado no interior da empresa e que a atenção da organização deveria estar voltada para todo o processo de prestação de serviços (Rafiq e Ahmed, 2000).

Nessa perspectiva, o investimento em recursos humanos buscava não somente atingir a satisfação e a motivação dos empregados, como também prepará-los para atuar nos ‘momentos da verdade’. O empregado passou a ser visto como o recurso que melhor retorno poderia trazer à organização. Conforme pontuam Schlesinger e Heskett (1991), a tecnologia passou a ser vista como recurso e suporte, mas não como fonte de vantagem competitiva por si própria, uma vez que, cedo ou tarde, novos sistemas e ferramentas tecnológicos poderiam estar disponíveis para todas as empresas no mercado. Empregados com positiva orientação para o cliente são reconhecidos, então, como o único recurso que permite a diferenciação para a organização, uma vez que são extremamente difíceis de serem copiados ou comprados.

Como segue transcrita, uma das primeiras definições de marketing interno dada por Grönroos demonstra essa linha de raciocínio:

“O conceito de endomarketing¹⁵ afirma que o mercado interno constituído de

¹⁵ Expressão cunhada pelo professor Saul Bekin para a tradução de marketing interno.

empregados motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do marketing, onde uma variedade de atividades são usadas internamente de forma coordenada e ativa. (Grönroos, 1995, p. 280)

Na terceira fase, um outro elemento é introduzido ao conceito de marketing interno. Ele passa a ser visto como um veículo para administrar a implantação ou a mudança de estratégias organizacionais. Essa fase não foi iniciada pela publicação de artigo que contivesse uma idéia seminal; ao contrário, muitos autores começam a perceber que o marketing interno é, por sua natureza, um instrumento próprio para a implementação de novas estratégias organizacionais. Baseia-se na idéia comum de que a organização precisa vencer conflitos interfuncionais e estabelecer formas de melhor se comunicar com seu público interno, nos casos de implementação de novas estratégias. (Rafiq e Ahmed, 2000)

O marketing interno, portanto, é considerado, a partir da terceira fase, não só um instrumento para a introdução de qualquer estratégia organizacional, seja ela interna ou externa, como também um mecanismo para reduzir o velho problema que ameaça a qualidade do serviço como percebida pelo cliente: o problema das barreiras intra-organizacionais, criadas pelo isolamento dos diversos departamentos da organização.

Como decorrência, houve um alargamento das fronteiras do marketing interno que deixou de ser visto, apenas, como um conjunto de atividades destinadas a motivar os empregados e a dirigir seu comportamento às necessidades e desejos dos clientes. O marketing interno passa a ser um poderoso instrumento que, se bem aplicado, pode levar a organização como um todo a trabalhar coordenadamente na perseguição dos objetivos propostos, que, em última instância, seria a criação de valor para o cliente. Sua conclusão é a de que esse objetivo é passível de ser alcançado, dependendo exclusivamente do planejamento estratégico da organização.

Seguem, para ilustrar o pensamento vigente, três recentes definições de marketing interno. Chama-se a atenção para o fato de que a primeira definição apresentada abaixo foi dada por

Grönroos. Quando comparada com aquela, do mesmo autor, exemplificada acima (na segunda fase), fica evidenciada a mudança de perspectiva aqui ressaltada:

“O conceito de endomarketing interno (sic) afirma que:

.... o mercado interno de empregados é melhor motivado para mentalidade de serviço e preparado para desempenho orientado para cliente por uma abordagem ativa, orientada para metas, na qual uma variedade de atividades e processos são usados internamente de um modo ativo, coordenado e semelhante ao marketing. Desse modo, relacionamentos internos entre pessoas de vários departamentos e processos (profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte interno, chefes de equipe, supervisores e gerentes) podem ser melhor realçados e dirigidos para gerenciamento orientado para serviço e implementação de relacionamentos externos com clientes e outras partes.” (Grönroos, 2003, p. 409)

“[The role of internal marketing is} aligning, educating and motivating staff towards institutional objectives ... the process by which personnel understand and recognize not only the value of the program but their place in it .¹⁶” (Winter, 1985, apud Rafiq e Ahmed, 2000, p. 452)

“Internal Marketing is a planned effort using a marketing-like approach (4) to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter-functionally co-ordinate and integrate (3) employees toward the effective implementation of corporate and functional strategies (5) in order to deliver customer satisfaction (2) through a process of creating motivated and customer orientated employees (1).¹⁷. (Rafiq e Ahmed, 2000, p. 454)

A primeira e a última definições apresentadas encarnam em si cinco elementos aos quais, conforme pontuam Rafiq e Ahmed (2000), referem-se a maioria das demais definições encontradas na literatura de marketing interno: (1) motivação e satisfação dos empregados; (2) orientação ao cliente e satisfação do cliente; (3) coordenação e integração interfuncionais; (4) abordagem semelhante à do marketing para a implementação do

¹⁶ [O papel do marketing interno é] o alinhamento, a educação e a motivação dos empregados em direção aos objetivos institucionais... o processo pelo qual o pessoal entende e reconhece não somente o valor do programa, mas também o lugar que ele ocupa nesse . (livre tradução da pesquisadora)

¹⁷ Marketing Interno constitui-se em esforço planejado, que usa uma abordagem semelhante à do marketing, (4) para superar a resistência que a organização oferece à mudança e alinhar, motivar, coordenar e integrar (3) os empregados da organização como um todo para a implementação de estratégias funcionais e organizacionais, (5) de modo a proporcionar satisfação ao cliente, (2) por um processo que motiva os empregados, além de criar neles um comportamento orientado àquele (1). (livre tradução da pesquisadora – os números entre parênteses referem-se aos elementos que os autores consideram essenciais, ou seja, os que devem constar de qualquer definição completa de marketing interno)

marketing interno; (5) implementação de estratégias organizacionais ou funcionais.

2.3.2. Objetivos

Pode-se dizer que existe certo consenso no sentimento de que o marketing interno seja um pré-requisito para a implementação de uma estratégia geral de marketing em uma organização de serviços (Greene, Walls e Schrest, 1994; Joseph, 1996), que, como foi visto na representação gráfica do triângulo de marketing (figura de número 2.2), envolve três preocupações básicas: o marketing externo, o marketing interativo e o marketing interno (Berry e Parasuraman, 1992; Grönroos, 2003; Zeithaml e Bitner, 2003).

Sendo assim, o principal objetivo do marketing interno é tornar possível o cumprimento das promessas que, de uma forma ou de outra, a organização faz aos seus clientes (Grönroos, 2003; Chiesa, 2001, p. 25). Para alcançar esse objetivo maior, o executivo, ou o conselho de executivos, responsável pelo marketing interno deverá concentrar-se em alvos específicos, que se relacionem com os cinco elementos em destaque das últimas definições dadas.

Conforme Zeithaml e Bitner (2003), para que os executores e os sistemas de serviços possam cumprir o que foi prometido, eles precisam estar preparados para esse fim. Os recursos humanos precisam da habilidade, da competência, da motivação e das ferramentas necessárias à execução do serviço. Para as autoras, gerar promessas é a parte mais fácil de qualquer negócio; o difícil é cumpri-las. Em uma organização, em que se pressupõe um misto de relações interdepartamentais, é necessário trabalho árduo para a preparação dos executores a fim de capacitá-los a atuar de modo eficiente. Para que isso ocorra, a empresa precisa contratá-los, treiná-los, motivá-los, ensiná-los a trabalhar em equipe, orientá-los aos clientes. Igualmente, eles precisam de suporte tecnológico, aparelhos e ferramentas adequadas para bem desempenhar seu papel. Em contrapartida, a organização precisa, além de prepará-los, recompensá-los pelo desempenho orientado ao cliente. Sem esses esforços continuados por parte dos líderes da organização, as promessas não poderão ser cumpridas.

E caso isso aconteça, o resultado será nefasto. O marketing interno, então, objetiva oferecer respostas adequadas a tais necessidades.

2.3.3. Executor e Público-alvo

Examinando a literatura de marketing interno dos quinze anos que antecederam a sua pesquisa, Foreman e Money (1995) apresentam uma matriz, reproduzida na figura 2.3 – em cujos eixos estão as seguintes questões: quem faz o marketing interno? e a quem objetiva atingir? A resposta para cada uma das perguntas pode ser ou a organização como um todo (todos os empregados) ou um grupo (função ou departamento) específico –, que resume as quatro possíveis respostas àquelas questões.

Cada uma das possíveis combinações foi chamada de marketing interno do tipo I, II, III ou IV. Segundo os autores, dependendo do artigo e da situação, todas essas tipologias foram encontradas na literatura por eles examinada.

Figura 2.3 Perspectivas do Marketing Interno

Organização	II	IV
	I	III
Quem administra o marketing interno?	Grupo	Organização
Grupo	A que grupo deve o marketing interno focar?	

Foi chamado marketing interno do tipo I aquele executado pelo departamento responsável pelo marketing na organização, e direcionado a um outro setor da mesma. O marketing interno do tipo II seria aquele no qual toda a organização se apresenta como executor do marketing e o dirige a um grupo específico; a intenção é levar esse grupo a adotar um comportamento que traga suporte ou melhore alguma iniciativa organizacional. No marketing interno do tipo III, um grupo específico é tido como executor do programa de marketing que se dirige a todo o restante da organização. O marketing interno do tipo IV é caracterizado pelo fato de a organização, como um todo, ser tida como o executor do programa, sendo, também, para ela, em sua universalidade, que esses esforços se direcionam.

Os autores ressaltam que o tipo IV prevalece na literatura mais recente, uma vez que está associado à necessidade de a organização atrair, selecionar e reter os melhores empregados, bem como treiná-los para que entendam seu papel na prestação de serviço de qualidade ao cliente. Acrescenta-se a isso o fato de que essa perspectiva do marketing interno ressalta a sua importância na introdução da estratégia de marketing externo da organização. Dessa forma, o marketing interno é visto como um programa paralelo ao de marketing externo, sendo, mesmo, o veículo que permite que essa última estratégia seja conhecida por todos na organização. (Foreman e Money 1995)

Essa última visão, predominante na literatura mais recente, retrata o marketing interno como um programa da organização para a organização. Fica evidente, assim, que a ausência de participação direta da alta administração no estabelecimento de uma estratégia de marketing interno denota o iminente fracasso de um programa que nem mesmo poderá ser considerado como de marketing interno. A utilização do marketing interno é uma medida estratégica da organização e como tal requer participação ativa da alta gerência. Quester e Kelly (1999, p. 218) abordam essa questão, acrescentando que cabe aos gerentes sêniores a responsabilidade pela implementação de um programa de marketing interno; para que esse seja efetivo, requer contínuo suporte da alta gerência.

O mesmo se pode argumentar em relação aos destinatários do programa. Chiesa (2001)

concluiu que os funcionários de contato com o cliente constituem um mercado-alvo natural, óbvio, para esse programa, mas se esse não for estendido à organização como um todo, os ‘agentes de marketing em tempo parcial’ não encontrarão em seus colegas do *back line* o suporte necessário ao desempenho de suas funções.

Um programa de marketing interno, que se origine na organização e a ela mesma se direcione, é tido como um instrumento poderoso para a promoção de mudança na cultura organizacional, porque hábil para forjar, em todos os seus integrantes, tanto o comportamento de orientação para o cliente como o comprometimento com a criação de valor para ele.

2.3.4. Aplicação e Atividades

A filosofia que envolve o conceito de marketing interno chega a ser axiomática. Se existe uma dificuldade, essa não reside na compreensão de sua proposta, antes em sua concretização. Como poderia uma organização aplicar o marketing interno em suas atividades diárias? Em passado recente, a literatura oferecia poucas respostas a essa questão. Atualmente, tem-se um número maior de trabalhos acadêmicos buscando resolver o problema (Cahill, 1995; Foreman e Money, 1995; Papasolamou-Doukakis, 2003; Quester e Kelly, 1999). Dentre esses, alguns se baseiam na observação de profissionais e suas experiências; outros, na observação de organizações que tenham implementado atividades que favoreceram a alteração de sua cultura em direção a uma cultura de serviços (Ballantyne, 1997, 2000; Hogg, Carter e Dunne, 1998; Lings e Brooks, 1998). Esforços também têm sido direcionados à criação de modelos que possam orientar as práticas de marketing interno (Rafiq e Ahmed, 2000; Varej, 1995 a, 1995b). Apesar de tais iniciativas, uma solução universal, para a questão do modelo, ainda não foi encontrada.

A natureza relacional dos serviços, suas características e a posição que a organização ocupa no mercado dificultam o alcance desse objetivo. Significa dizer que talvez não exista um modelo único para a aplicação do marketing interno. Sua filosofia é o fator determinante, e

deve ser inteiramente abraçada pela alta administração. Schlesinger e Heskett (1991) referem-se a isso, quando mencionam que, para sobreviver em mercados de alta concorrência, como é a realidade da esmagadora maioria das organizações empresariais contemporâneas, a organização precisa inovar na administração de seus recursos. Na realidade, elas precisam avaliar a solução sua central, seus recursos – humanos e não-humanos –, seus clientes e implementar as estratégias de marketing externo, interativo e interno que as levarão a alcançar seus objetivos. Há de se observar que, dados seus recursos e a particularidade da relação com seus clientes, muitas vezes, os modelos adotados pelos concorrentes não se aplicarão à sua realidade. A organização deverá, então, redirecionar seu sistema de serviços e nunca esquecer que os recursos humanos são componentes centrais e críticos para o sucesso de suas estratégias (Schlesinger e Heskett, 1991, p. 79; Normann e Ramirez, 1991).

Nesse mesmo sentido, Grönroos (2003, p. 409) ensina que o marketing interno não é legitimado por seus métodos – qualquer atividade poderia fazer parte de um programa dessa natureza –, mas por seus propósitos de alinhar processos internos orientados para o pessoal com seus efeitos externos, como também os internos, orientados para o cliente.

Percebe-se, então, que, para a adoção de um programa de marketing interno, não existirá uma lista de atividades ou um conjunto de procedimentos e passos a serem seguidos que sejam coletivamente exaustivos. Como Grönroos orienta, toda e qualquer atividade proposta pela organização, visando alcançar os objetivos do marketing interno, pode ser classificada como atividade própria de marketing interno. Dado seu objetivo maior, preparar a organização para cumprir suas promessas, as atividades do marketing interno serão, no mais das vezes, multidisciplinares, possuindo interface maior com o administração de recursos humanos, área que fornece diversas ferramentas que podem ser usadas em programas de marketing interno, tais como contratação, treinamento, planejamento de carreiras, sistemas de avaliação e recompensa. Na realidade, o marketing interno oferecerá a filosofia e as diretrizes para essas e as demais atividades internas, propondo-se alcançar o melhor desempenho dos recursos nas ‘horas da verdade’ (Grönroos, 2003, p. 409).

Mesmo na ausência de tal conjunto completo de procedimentos, pesquisadores apresentam listas de atividades que podem ser vistas como essenciais na implementação de um efetivo programa de marketing interno; entre os elementos mais citados, estão as atividades de seleção e recrutamento, educação ou treinamento, avaliação e recompensa e comunicação interna (Chiesa, 2001, p. 30). Nesse sentido, Berry e Parasuraman (1992, p.180) destacam sete pontos que consideram essenciais à prática do marketing interno e que, de alguma forma, resumem as atividades apontadas pelos demais pesquisadores. Os sete pontos, que em seguida serão minuciosamente considerados, são: (1) concorrer pelo talento; (2) oferecer uma idéia; (3) preparar as pessoas para suas incumbências; (4) dar ênfase ao trabalho de equipe; (5) influenciar o fator liberdade; (6) avaliar e recompensar e (7) conhecer seu cliente.

a) Concorrer pelo talento: recrutamento e seleção

Lembrando a lição de Schlesinger e Heskett (1991) a organização precisa acreditar que, no mercado, ainda existem pessoas que gostam e querem trabalhar bem. Os candidatos ao preenchimento de uma vaga na empresa não são iguais e, no mais das vezes, algo muito mais profundo do que suas disponibilidades de horário, como exemplificaram os autores, os diferencia uns dos outros. Berry e Parasuraman (1992, p. 183) concordam com esse preceito, acrescentando que é difícil encontrar o profissional adequado no mercado, mas que essa é uma missão possível. Para Schneider e Bowen (1995, apud Chiesa, 2001, p. 31), a organização não precisará contratar os melhores profissionais, se é que eles realmente existem, mas os que reúnem as habilidades que mais de perto atendam a seus objetivos primeiros, ou seja, atender às necessidades e aos desejos de seus clientes.

Considerando as organizações de serviços, a primeira característica que deve ser procurada nos candidatos à seleção é a sua habilidade natural para os diferentes tipos de trabalho. As ciências comportamentais indicam que existem pessoas, naturalmente, mais inclinadas às tarefas e outras, mais inclinadas às pessoas, que significa dizer, inclinadas a servir pessoas. Nesse sentido, a organização precisa estar atenta para contratar a pessoa certa para a

atividade certa.

Nos empregados que farão contato direto com clientes, deverá prevalecer uma inclinação para as pessoas. Isso independe da formação profissional do candidato. Um escritório jurídico, por exemplo, poderá contratar advogados com ambas as inclinações; aqueles que estiverem em posição de contato direto com clientes deverão possuir maior inclinação para as pessoas; os que se ocuparem mais de pesquisa e desenvolvimento de teses, certamente, deverão possuir maior inclinação às tarefas.

Resultados de pesquisas recentes demonstram que a orientação ao cliente é um importante antecedente da satisfação e do comprometimento organizacional do empregado, e não um determinante desses, como alguns anunciam.

Donavan, Brown e Mowen (2004) chamam a atenção para o fato de que, embora os empregados tenham sido treinados e vivido as mesmas experiências profissionais, eles apresentarão diferentes desempenhos em tarefas semelhantes, porque aqueles que apresentam níveis mais elevados de orientação ao cliente, no caso, habilidade com pessoas, irão apresentar melhor *performance* em atividades que lhes requeiram contato direto com o cliente, sendo o inverso verdadeiro.

Dessa forma, os autores sugerem que, ao contratar empregados, as organizações devem ter em mente essa informação: a inclinação ao cliente é, pois, importante antecedente à manifestação do sentimento de satisfação e do comprometimento organizacional, tão essenciais aos interesses do marketing interno.

Na seleção do pessoal, a organização deve estar atenta não somente aos talentos naturais de cada candidato mas também a todas as outras habilidades que tenham adquirido ao longo de sua vida. Lewis e Entwistle (1990, apud Chiesa, 2001, p. 32) sugerem que certas características e habilidades são necessárias ao empregado para que tenha bom desempenho no encontro de serviço e, certamente, para o desenvolvimento de atividades que estão por trás da linha de visibilidade do cliente. Habilidades técnicas, interpessoais, flexibilidade,

adaptabilidade e empatia devem ser, segundo esses autores, consideradas durante o processo de seleção.

Para a redução do risco de uma contratação inadequada, Berry e Parasuraman (1995, apud Chiesa, 2001) recomendam à organização que proceda da seguinte forma: (1) trace um perfil do candidato ideal com base nas expectativas dos clientes; (2) envolva muitos funcionários no processo de seleção; (3) use métodos diversificados e criativos para atrair funcionários potenciais; (4) utilize a segmentação do mercado interno, com produtos-trabalho ajustados aos diferentes segmentos.

Na concorrência pelo talento, a organização também deve cuidar de seu ambiente interno. Sua cultura, seus valores, aspectos facilmente percebidos pelos empregados e que podem influenciar seu desejo de trabalhar ou não em dada organização. Berry (1996, pp. 173s) ensina que a melhor maneira para atrair ótimos funcionários é oferecer-lhes ótimos empregos. Acrescenta que o mercado de trabalho pode ser caracterizado pela presença de um exército de reserva e que as organizações podem pensar que, simplesmente, devem a ele se dirigir para conseguir um empregado. O autor acredita, no entanto, que as melhores pessoas não ficam muito tempo disponíveis e procuram sempre por um lugar excelente para trabalhar.

Concorrer pelo talento, igualmente implica a retenção dos empregados. Schlesinger e Heskett (1991, p.76) chamam a atenção para o fato de que as constantes alterações no quadro funcional é uma realidade que precisa ser alterada, pois buscar novos talentos é tão custoso, para a organização, quanto ir ao mercado buscar novos clientes. De nada valeria seu esforço em contratar as pessoas certas e prepará-las continuamente se, ao mesmo tempo, não se esforçasse para retê-las em seus quadros. Os autores acrescentam que, além dos custos de contratação, outros podem ser considerados quando se avalia a questão, como, por exemplo: o custo da deterioração da satisfação do cliente, que também é influenciada pela contato que esse faz com empregados. Pesquisas realizadas revelam que os clientes experimentam maior satisfação quando tratam com os mesmos empregados, com quem, geralmente, já mantêm uma relação, e, inclusive, conhecem seus gostos pessoais. Um outro custo diz respeito à

perda de eficiência nas rotinas do dia-a-dia, pois, por mais que o novo empregado tenha experiência no ramo, cada organização é única e, até que o novato habitue-se à realidade diversa, a organização pagará o preço.

Berry (1996, p. 175) acrescenta que as empresas que prestam serviços excelentes, além de praticarem o marketing de relacionamento com os clientes, fazem-no, também, com os empregados. Elas focalizam o desenvolvimento e a retenção deles, não somente sua atração. A administração entende que a longevidade dos funcionários contribui para a longevidade dos clientes e que criar relacionamentos internos abre portas para o desenvolvimento de relacionamentos externos. Reichheld (1993) acrescenta que quanto mais tempo os empregados permanecem na organização, mais familiarizados eles se tornam com os negócios, mais aprendem da cultura e processos da organização e mais valiosos se tornam para ela.

b) Oferecer uma idéia

Os empregados de uma organização de serviços não precisam produzir uma quantidade tal de produtos cada dia. Precisam, no entanto, além de atuar em sua função principal, estar preparados para atender ao cliente de modo dinâmico e eficiente. Para que isso ocorra, eles precisam conhecer os objetivos de sua organização, os serviços que ela se propõe a oferecer ao mercado e como sua própria atuação contribui para a organização atingir seus objetivos. Diferentemente dos que operam máquinas nas indústrias, os empregados da empresa de serviços precisam de uma visão mais ampla, mais abrangente, daquilo que Grönroos (2003) chama de visão holística da estratégia de serviço da organização. Se não tiverem essa visão, não adianta, não serão capazes de participar do processo de modo eficaz. Não adotarão o comportamento que busca acertar da primeira vez que executam sua parte do serviço, comportamento que gera valor para o cliente.

Berry e Parasuraman (1992, pp. 186 s) abordam a questão de forma pouco usada na produção de textos acadêmicos. Falam em paixão, valores não financeiros, em crença. Eles

afirmam que as pessoas, para atuarem de modo eficaz e com satisfação, precisam acreditar na meta de sua organização e, como atender pessoas pode ser algo muito frustrante, que esses funcionários precisam de uma causa muito boa para trabalhar por ela. Assim poderão comprometer-se com a excelência. Caso contrário, executarão apenas uma tarefa, mecanicamente; e existe uma diferença muito grande entre os resultados do serviço de um pedreiro que assenta tijolos e daquele que constrói uma catedral. A responsabilidade de mostrar aos pedreiros a obra que estão executando é da organização.

c) Preparar as pessoas: treinamento

O treinamento é um dos componentes mais evidentes do marketing interno. É realmente um fator crítico para a gestão de recursos humanos em contexto de serviços (Chiesa, 2001, p. 34). O que não é tão evidente, e deve sempre ser ressaltado, é que, por mais bem elaborado que seja o programa de treinamento, ele não substitui o processo de contratação (Berry, 1996).

Lewis e Entwistle (1990, apud Chiesa, p. 34) acreditam que existem dois requisitos para o sucesso de um programa de treinamento: (1) o comprometimento da alta gerência com o programa e (2) a universalidade de participação, ou seja, todas as pessoas da organização devem tomar parte do programa.

A percepção do treinamento como instrumento de grande importância na preparação das pessoas para melhor desempenhar suas funções é generalizada. Observa-se, no entanto, que pouca atenção é dedicada a esse assunto. Para Porcaro (2002, p. 55), a maioria dos programas de treinamento se caracteriza não pela boa qualidade apresentada, mas por alguns vícios comuns, como, por exemplo, os programas tendem a ser tardios, insuficientes, do tipo não-necessário, não-universal e descontínuos.

Em contrapartida, é vasta a literatura sobre os benefícios de um programa de treinamento bem planejado, tal como são relevantes os testemunhos dos lucros, não somente em seu

sentido financeiro, colhidos por organizações que se esmeraram na implementação de um programa de treinamento bem-estruturado, sendo assim entendido aquele que objetiva preparar cada pessoa da organização para a excelência no exercício de sua função.

A filosofia do treinamento baseia-se na idéia de que, para fornecer serviços de qualidade, os empregados necessitam de aperfeiçoamento constante em habilidades e conhecimentos técnicos necessários, assim como em habilidades e processos interativos, que os socorram nos relacionamentos com clientes internos e externos. Cada tipo de treinamento requer ferramentas próprias, o treinamento técnico é um, o que desenvolve as habilidades interativas, outro (Zeithaml e Bitner, 2003, p. 270).

As autoras citam exemplos de empresas bem-sucedidas, que investem generosos volumes de recursos financeiros em programas de treinamento que visam capacitar os funcionários nas duas direções destacadas. É o caso, por exemplo, do *McDonald* que mantém a “Universidade do Hambúrguer”, com programas próprios de capacitação técnica para gerentes do mundo inteiro. Como exemplo de treinamento das habilidades relacionais, pode ser citada a *Midwest Express*, organização que se orgulha em oferecer, conforme seu *slogan*, ‘o melhor atendimento no ar’. Para que o *slogan* se torne uma realidade experimentada por cada cliente, todos os funcionários (pilotos, pessoal de manutenção de aeronave, carregadores de bagagens etc.) participam de um programa de orientação com duração de dois dias (Zeithmal e Bitner, 2003).

Para Berry (2001, apud Porcaro, p. 55), a empresa obtém grandes vantagens quando investe em programas de treinamento adequados. Em primeiro lugar, porque esses programas criam a ocasião ideal para que ela reforce seus valores essenciais e demonstre seu compromisso com os empregados. Depois, porque se apresentam como oportunidade para educar e motivar os funcionários, que, certamente, após o treinamento, sentir-se-ão mais seguros para o exercício de suas funções. Berry e Parasuraman (1992) sugerem que empregados que muitas vezes aparentam má vontade, podem estar, na realidade, inseguros quanto à posição a assumir em dada situação. Um terceiro benefício seria o de ensinar, a seus colaboradores, o caminho da busca do aperfeiçoamento. Eles aprenderão que essa é uma jornada que não tem

fim – percepção que deveria ser nutrida por todos aqueles que prestam serviços. E um quarto benefício deriva do fato de que o aprendizado profissionaliza a prestação de serviços, o que, certamente, contribuirá para a auto-estima dos funcionários, incentivando-os a manter uma postura de profissionais de serviço e não de servilismo.

Grönroos (2003, p. 448) vê o treinamento dos funcionários como parte integral de um programa de marketing interno, mas também o vê como um veículo que lhes agregará o *conhecimento* e a *atitude* necessários a uma cultura de serviços. O autor acrescenta que qualquer planejamento estratégico que vise alterar a cultura de uma organização, na qual os valores existentes não valorizem a orientação aos serviços, encontrará resistência dos empregados. A resistência deriva em parte porque lhes falta conhecimento sobre excelência dos novos valores e porque, também, sua atitude não é direcionada ao serviço. Se uma organização sempre operou de modo orientado à burocracia ou à manufatura, os empregados estarão contaminados por essa visão e oferecerão resistência à mudança organizacional. Em situações como essa, a empresa precisa lançar mão do treinamento para agregar conhecimento e mudar as atitudes de seus colaboradores.

Os programas de treinamento que objetivem agregar conhecimento sobre os novos valores adotados pela organização e aqueles que objetivem alterar as atitudes do empregados são interligados, pois, quanto mais conhecimento a pessoa adquire, mais fácil se torna para ela adotar atitudes positivas em relação a um assunto específico. Atitudes raramente podem ser mudadas sem um conhecimento mais profundo acerca das coisas. O empregado precisará saber o que significa ser uma organização voltada para serviços, quais os requisitos para a obtenção desse fim e qual o seu papel na organização diante dessa perspectiva, quais os benefícios ambos colherão para que possa ser capaz de mudar seu comportamento nessa direção (Grönroos, 2003, p. 449).

À semelhança de Zeithaml e Bitner (2003), Grönroos (2003, p. 449) divide o treinamento em categorias, pelos objetivos que busca atender. É o seguinte sua forma de classificá-lo: (1) treinamento para desenvolver uma visão *holística* da organização e de suas subfunções como uma organização de serviços, seu modo operacional e sua orientação para o mercado; (2)

treinamento para desenvolver *habilidades* referentes ao modo de executar as tarefas; e (3) treinamento para desenvolver *habilidades específicas de comunicação e serviço*. Como se pode notar, os dois últimos correspondem aproximadamente àqueles que Zeithaml e Bitner chamaram de treinamento para desenvolver habilidades técnicas e habilidades de interação, respectivamente. Pelo primeiro tipo, conclui-se que o autor, também, acredita no treinamento como um instrumento para a agregação de conhecimento e a alteração de atitudes de todos os integrantes da organização, em situações de introdução de novas diretrizes estratégicas.

Para completar essa rubrica, fica a lição de Berry, que acredita que o significado da palavra ‘treinar’, isolado, é muito limitado para o fim a que se destina e acrescenta:

“O treinamento ajuda prestadores de serviços a criar habilidades; a educação os ajuda a criar conhecimento; o treinamento dá suporte ao ‘como’ o serviço é prestado; a educação dá suporte ao ‘por quê’. A educação provê o contexto para a criação da habilidade. Como declara Larry McMahon, executivo de recursos humanos da Federal Express: ‘Nós verificamos que as pessoas estão muito mais aptas a se envolverem na melhoria da qualidade e adquirem um senso de propriedade, se elas tiverem uma melhor compreensão das coisas.’ (1996, p. 193)

d) O papel dos Gerentes

Berry, Perasuraman e Zeithaml frisam que, após mais de dez anos pesquisando e escrevendo sobre qualidade em serviços, convenceram-se de que, na ausência da contagiante visão da liderança, sem sua direção, inspiração e suporte, os investimentos em melhoria da qualidade de serviços – em tecnologia, sistemas, treinamentos e pesquisas – não produziriam os benefícios esperados. Para os autores, de certa forma, os líderes devem agir como servos de seus subordinados; usam a expressão inglesa ‘*servant leaders*’ para descrever o papel que se espera dos atuais líderes de organizações de serviços, como se pode ver no trecho citado:

“Servant leaders serve the servers, inspiring and enabling them to achieve. Such leaders fundamentally believe in the capacity of people to achieve, viewing their own role as setting a direction and a standard of excellence, and giving people the tools and freedom to perform. Because these leaders believe in people, they

invest much of their personal energy coaching and teaching them, challenging them, inspiring them, and of course, listening to them”¹⁸. (1994, p.42)

Essa percepção é compartilhada pela grande maioria dos pesquisadores que se dedicam ao marketing de serviços. Grönroos (2003, p. 446s) sugere que uma gerência orientada aos serviços constitua-se em pré-requisito para o gerenciamento de uma organização de serviços. O autor argumenta que não se pode manter uma cultura de serviços sem a participação ativa da gerência e que um gerente técnico, que não abrace o papel de instrutor e líder, não contribui muito para a busca de uma cultura de serviço.

Para o autor, em organizações voltadas para o serviço, não existe lugar para a gerência com as atribuições que lhes eram conferidas sob a perspectiva da administração científica, ou seja, controlar os passos de seus subordinados. Ao contrário, nas organizações de serviços, os gerentes, de todos os níveis, precisam assumir o papel de orientador. Na administração dessas empresas, faz-se necessário, para usar as palavras do autor, *uma dedicação mais sincera aos conceitos de serviço e aos funcionários*.

Albrecht e Zench (1985, apud Chiesa, 2001, p. 36) ressaltam que um serviço de qualidade na linha de frente começa na cabeça da alta gerência, para que o conceito do serviço seja disseminado na estrutura e nas operações da instituição através da cultura organizacional. Os autores acreditam que sejam da responsabilidade dos principais executivos, a manutenção de uma cultura de orientação ao cliente e o desenvolvimento de programas de treinamento integrados com a estratégia de marketing da organização.

Percebe-se então que, em contexto de serviços, a mentalidade da liderança precisa ser renovada. A categoria treinamento não abrange somente a contratação de uma pessoa ou empresa para trabalhar com os empregados. É imperativo que o treinamento seja dado no dia-a-dia da organização. Para isso, os líderes precisam estar perto, pois a proximidade

¹⁸ Líderes servos servem os empregados, inspiram-nos e os capacitam a atingir os objetivos. Tais líderes acreditam profundamente na capacidade das pessoas em atingir os resultados esperados, e acreditam que seu papel seja o de dirigir a equipe, estabelecer o padrão de excelência e oferecer as ferramentas e a liberdade para sua atuação. Uma vez que tais líderes acreditam na pessoas, eles investem sua energia acompanhando de perto e educando seu pessoal, desafiando-o, inspirando-o e, logicamente, ouvindo-o. (livre tradução da pesquisadora)

possibilitará, por exemplo, a correção de falhas de atuação dos empregados, antes que as mesmas se tornem vícios. A proximidade, ainda, permitirá ao gerente, cada dia, moldar o comportamento de sua equipe em direção à cultura estabelecida.

e) Enfatizar o trabalho em equipe

Prestar serviço é muito cansativo e estressante. São muitos clientes solicitando atenção, geralmente, ao mesmo tempo. Isso pode levar à exaustão física e mental do pessoal que mantém contato direto com eles. Além dos desgastes já esperados, o problema pode ser maior quando se tem clientes mal-educados e grosseiros, o que não é difícil acontecer.

Agrava o quadro, o fato de as organizações de serviços ainda atuarem com um modelo operacional que pouco facilita a agilidade. Cada etapa do processo de serviço é desenvolvida por uma unidade da organização e, na maioria das vezes, tais áreas não se comunicam entre si; cada uma faz a parte que lhe cabe do serviço e passa o resultado de sua produção a outro setor para que dê continuidade ao trabalho. Ocorre, no entanto, que, no mais das vezes, esse resultado é entregue ao setor seguinte com carência de informações que seriam necessárias para a continuidade do processo de serviço. O último setor, talvez, tenha de refazer, utilizando um outro critério, parte do que já tinha sido feito no setor anterior. Isso implica perda de tempo e, também, descontinuidades no processo de serviço.

Em semelhante cenário, os empregados de linha de frente podem perder o controle da situação e, se assim for, sentir-se-ão frustrados quando não souberem dar a informação correta quanto ao andamento de serviço ao cliente. A consequência mais certa é que, à medida que o tempo passa, e as descontinuidades no processo de serviços continuam a acontecer, tais empregados tornam-se menos cuidadosos, menos sensíveis aos questionamentos dos clientes e menos propensos a servi-los da maneira devida.

Como os demais pesquisadores de marketing de serviços, Ballantyne et al. (1995) asseveram que, de modo geral, os problemas com a qualidade de serviços não são

encontrados em cada divisão organizacional, e sim nas inter-relações das divisões. Os serviços não são prestados exclusivamente por uma unidade da organização; daí decorre que cada fração do todo é desenvolvida por um setor. Acontece que, muitas vezes, os setores desempenham seus papéis com maestria, mas não levam em consideração as necessidades das outras unidades. Assim parte do serviço, resultado dos esforços de determinado setor, chega ao seguinte sem as especificações necessárias para sua continuidade. O resultado é desastroso; o setor que recebeu terá que refazer grande parte do trabalho que poderia ter sido feito pela unidade anterior.

Identificar, para cada serviço prestado pela organização, os mais importantes pontos de interseção entre os diversos setores, e encontrar um meio de remover as barreiras, é a solução apontada. Ballantyne et al. (1995) sugerem a criação de uma gerência de processos para resolver o problema. Outros autores, a exemplo Berry, Parasuraman e Zeithaml, (1994) sugerem a criação de equipes de trabalho não permanentes, formadas por funcionários de cada uma das unidades cuja atuação seja crítica no processo de prestação de dado serviço.

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994) ressaltam que essa metodologia pode ser bastante útil no fortalecimento e no revigoramento dos empregados de linha de frente. Segundo pesquisas realizadas pelos autores, o baixo desempenho dos serviços prestados por tais funcionários está diretamente relacionado à ausência de equipes de trabalho.

Chiesa (2001, p. 38) chama a atenção para o fato de que as equipes de serviços não podem ser formadas ao acaso. Além de possuírem uma inclinação natural, as pessoas precisam ser treinadas e estimuladas para o trabalho em equipe. Chiesa (2001) cita, ainda, Berry e Parasuraman, que apontam os encontros regulares para a troca de informações; a determinação de metas comuns para a equipe como um todo; e um sistema de avaliação e recompensa próprio para o pessoal alocado nas equipes como algumas das atividades necessárias para fomentar o espírito de equipe.

f) Influenciar o fator liberdade: empowerment

A própria natureza dos serviços, especialmente a característica da simultaneidade entre a sua produção e o consumo, constitui-se na maior razão para que as organizações que os tenham como objeto preparem seus funcionários e lhes deleguem poder para tomar decisão nos encontros e na recuperação dos serviços (Rafiq e Ahmed, 1998, p. 379).

Segundo Grönroos (1990, apud Rafiq e Ahmed, 1998), a natureza interativa dos serviços oferece oportunidade aos empregados, que receberam poder, para retificação de erros e recuperação dos serviços. Segundo o autor, esse é o tipo de profissional adequado para manter contato com cliente, porque, nessa atividade, eles precisam de liberdade para tomar decisões rápidas. Se assim não for, a oportunidade – de vender, de corrigir um erro, ou mesmo de evitar problemas com a qualidade do serviço que está sendo prestado em determinado momento – será perdida.

Em passado recente, alguns autores argumentaram que o *empowerment* poderia ser perigoso para a organização, acreditando que fosse menos problemático manter os empregados com nenhuma ou, se extremamente necessário, pouca liberdade para agir. Nessa perspectiva, ao visar produtividade, as organizações de serviços precisariam adotar uma abordagem similar à da indústria, com procedimentos rigorosos a serem seguidos (Rafiq e Ahmed, 1998, p. 379). A idéia, porém, que hoje prevalece é a de que o *empowerment* seja elemento de grande importância para o sucesso de uma estratégia de serviços. E a dificuldade que se apresenta não é determinada pela ausência de percepção de sua necessidade, mas, talvez, por certa resistência à sua adoção, uma vez que os gerentes, em todos os níveis, ainda são muito apegados ao modelo de comando e controle herdado da administração científica (Argyris, 1998, p. 98).

O cerne do conceito de *empowerment* repousa na noção de que a organização precisa dotar os empregados de certa liberdade para o exercício de suas atribuições. O que significa dizer que esses não precisariam recorrer à instância superior sempre que se deparassem com problemas que pudessem resolver sozinhos; ao contrário, seriam capacitados a agir e a tomar

decisões em grande número de potenciais situações problemáticas (Grönroos, 2003, p. 423; Porcaro, 2002, p. 59).

Dessa maneira, o *empowerment* mostra-se como veículo de grandes benefícios. O primeiro já foi bem pontuado; permite aos empregados de linha de frente que aproveitem de todas as oportunidades de venda e recuperação de serviços, no momento em que surgirem. Outro benefício é que esse instrumento contribui para alterar atitudes e comportamentos dos empregados. As alterações na atitude são possíveis pelo fato de o *empowerment* contribuir para o aumento da satisfação no trabalho e do senso de autonomia do empregado, além de reduzir o estresse e diminuir a ocorrência de ambigüidades. O aumento da satisfação no trabalho, como já se viu, é elemento de grande valor para o marketing interno (Rafiq e Ahmed, 1998, p. 381).

Além disso, contribui para a alteração do comportamento do empregado. Nesse sentido, o *empowerment* pode levar ao aumento da auto-eficiência; à melhoria de sua capacidade de adaptação e liberdade de ação; e, ainda, permitir que o empregado se sinta responsável pelas respostas às solicitações do cliente ou pela resolução do problema desse último, uma vez que não mais precisará levar todas as questões à gerência; sendo ele o responsável pela decisão, passa a perceber mais de perto as necessidades do cliente (Rafiq e Ahmed, 1998, p. 379).

Quando a organização de serviços investe na seleção de seus empregados e em seu aperfeiçoamento, ela já está incorrendo em custos próprios do *empowerment*. Como esse leva ao alargamento no escopo das atribuições dos profissionais, grande atenção deve ser dada às questões de habilidades e competências, bem como ao treinamento contínuo. Outros custos, porém, podem ser identificados no processo e não devem passar despercebidos. Entre esses, podem ser citados os seguintes: (1) a recompensa, pois, quanto mais responsabilidade é atribuída ao funcionário, mais necessária se faz melhor contrapartida financeira; (2) o andamento do processo de serviço poderá sofrer desaceleração, pois, no caso de surgimento de problemas, o empregado investirá mais do seu tempo com cada cliente, fazendo tudo que lhe estiver às mãos para sua resolução (Rafiq e Ahmed, 1998, p. 379).

Existe um fator essencial para que os benefícios do *empowerment* se façam sentir na organização; pode ser resumido na palavra: comprometimento. As duas partes envolvidas, a organização e os empregados, devem estar comprometidas com a filosofia. Os gerentes precisam entender que *empowerment* não combina, nem germina em ambiente marcado pela administração baseada em comando e controle. Argeys (1998, p. 98) comenta que, em teoria, os administradores adoram o *empowerment*, mas que, na prática, é do modelo de comando e controle que eles efetivamente gostam.

O mesmo comportamento é esperado dos empregados que, à semelhança da gerência, devem estar comprometidos e assumir os riscos necessários ao desempenho de suas funções. A autora argumenta que, na falta desse fator essencial, os empregados podem assumir uma posição ambígua ante suas novas atribuições, assumindo a responsabilidade das boas decisões tomadas, mas deixando de reconhecer e de assumir os erros cometidos.

Nesse sentido, Lawson (2001, apud Porcaro, 2002) ressalta a importância do *empowerment* e aponta quatro pré-requisitos necessários à sua introdução:

- Envolver os funcionários no processo de tomada de decisão. Implica oferecer-lhes oportunidade de emitir opiniões e sugestões, pois sentir-se-ão, de modo mais acentuado, integrantes da organização. Empregados que não têm oportunidade de tomar decisões e manifestar suas opiniões tornam-se apáticos ao seu ambiente de trabalho e letárgicos no desempenho de suas atribuições.
- Envolver os funcionários no processo de planejamento. Implica permissão para participarem do planejamento de atividades diretamente relacionadas à sua área de atuação, como estabelecimento de metas para seu setor, por exemplo. Tal medida levará ao comprometimento com os objetivos traçados, trazendo mais impacto do que o simples repasse dos mesmos pela administração.
- Oferecer elogios. Relaciona-se ao *feedback* que a empresa deve render aos funcionários,

não só pelos maus desempenhos, como costuma acontecer, mas também nas situações em que se saírem bem. Muitas vezes, ficam ansiosos por isso, como não ocorre, não podem se auto-avaliar. Ao contrário, se receberem elogios dessa ordem, poderão se avaliar e se esforçar para manter um desempenho de alta qualidade.

- Treinamento contínuo. Implica a oferta de oportunidade para aperfeiçoamento constante, o que traz segurança ao empregado.

Rafiq e Ahmed (1998) sugerem que a organização deva, antes de implementar um programa dessa natureza, avaliar dois aspectos; o primeiro é o nível de complexidade/variabilidade das necessidades de seus clientes; e o outro é o nível de complexidade/variabilidade associado às tarefas desenvolvidas pelo empregado no atendimento ao cliente. Uma matriz de duas linhas pode demonstrar as possíveis combinações que derivam da associação dessas duas variáveis. O quadrante A é reservado às atividades para as quais o *empowerment* poderá ser implantado de forma mais simples, aquelas cujo o nível de complexidade/variabilidade, tanto da tarefa quanto das necessidades do cliente, é simples. No outro extremo, no quadrante D, estariam localizadas as organizações que prestam serviços com alto grau de complexidade/variabilidade, e cuja necessidades dos clientes também fossem assim classificadas.

Todas as organizações podem implantar o *empowerment*. Da mesma forma, todas podem sofrer prejuízos, no caso de o empregado ir além dos limites estabelecidos na delegação do poder. Mas o receio de que isso ocorra não deve impedir a organização de investir e de implementar um programa dessa natureza, cujos benefícios são muito mais recompensadores.

g) Avaliar e Recompensar

Todos os esforços que a organização devotar às demais atividades do marketing interno, como contratar a pessoa certa, desenvolvê-la, apoiá-la no exercício da liberdade, serão

frustrados, caso não haja um sistema bem planejado e coordenado de avaliação e recompensa. Na perspectiva do marketing de relacionamento, a avaliação e a recompensa devem estar fundamentadas no desempenho do profissional ante as principais metas da organização, isto é, oferecer um serviço no qual o cliente perceba qualidade; obter a satisfação do cliente; manter os clientes e realizar pronta recuperação de serviço.

Berry e Parasuraman (1992, p. 196) ressaltam que são comuns sistemas de avaliação que se atrelam aos resultados, medindo a exatidão das transações ou o número de falhas. Porém, alertam que, nas organizações de serviços, tais sistemas devem também estar atrelados a variáveis comportamentais, dado o peso dessas no processo de entrega dos serviços.

Avaliação

Uma avaliação justa e eficiente deve anteceder à distribuição de recompensas. Dessa forma, a organização deve investir num sistema que seja confiável, equânime e conhecido de todas as partes envolvidas. Tal sistema deverá medir o desempenho dos empregados e indicar aquele que melhor contribuiu para o atendimento das metas propostas. Berry e Parasuraman (1992) destacam que os sistemas de avaliação de desempenho e os de recompensa são sinalizadores da cultura da empresa. Por eles, os empregados tomam consciência dos valores, reafirmam os que mais importam à organização e buscam moldar seu comportamento a eles.

O sistema de avaliação não precisa ser complexo ou complicado, para que a atenção de seus operadores não possa ser desviada dos empregados e de seu desempenho. Deve, também, ser aplicado com frequência, em períodos determinados de tempo e ser honesto, assim entendido aquele que não permita ou, pelo menos, dificulte a sabotagem de informações. Berry e Parasuraman (1992) relatam que os sistemas de avaliação honestos apresentam as seguintes características:

- As avaliações se relacionam diretamente, ou seja, são coerentes com os padrões do serviço;

- Os prestadores do serviço são previamente preparados para desempenhar seu papel no processo de serviço;
- Os prestadores de serviços tecem comentários sobre a adequação e a honestidade dos métodos de avaliação utilizados;
- Os métodos de avaliação são explicados para aqueles cujos desempenhos estão sendo avaliados;
- As avaliações são feitas continuamente e não em um único momento;
- As avaliações são uniformes entre grupos de trabalho, de modo que as regras do jogo sejam iguais para todos; e
- Métodos de avaliação diversificados são utilizados para superar as desvantagens de uma única abordagem, para proporcionar perspectivas diferentes do desempenho do serviço.

Recompensa

As questões de recompensa são de grande importância para os funcionários. Herriot et al. (1997) afirmaram que os empregados de hoje, apesar de prezarem e desejarem manter relacionamento afetivo com sua organização, mantêm uma visão muito mais transacional da relação profissional, diferente daquela que se podia verificar num passado recente, e que os temas concernentes ao volume de pagamento estão entre as variáveis que mais lhes despertam o interesse. Resultados da pesquisa realizada pelos autores endossam as palavras de Reichheld (1991), que assevera: mantidas todas as demais constantes iguais, os empregados procurarão estar nas empresas que pagarem os mais altos salários. O autor, então, acrescenta que as organizações líderes na manutenção da lealdade de seus clientes compartilham os excedentes gerados pela retenção com seus funcionários. Conforme Schlesinger e Heskett (1991) salientam, essas organizações pagam salários maiores do que o mercado e oferecem recompensas aos funcionários de todos os níveis hierárquicos, ao invés de somente recompensar os executivos do topo, como é costume no mercado.

A pesquisa de Herriot et al. (1997, p. 161) revela uma outra questão importante: a organização somente conseguirá ‘ganhar o coração e a mente dos empregados’ – fator tão importante para o marketing de serviços, que pressupõe empregados comprometidos com a

organização e sua cultura de qualidade – quando os fatores higiênicos de Herzberg¹⁹ forem tomados como parte básica do contrato de trabalho. Para Herzberg fatores como a política de administração da empresa; o relacionamento do empregado com supervisores, subordinados e colegas, assim como a segurança estão entre os fatores higiênicos. Ao lado desses, existem os fatores de motivação, cuja ausência não traria insatisfação aos funcionários, mas sua presença implica diretamente na motivação dos mesmos. Entre os últimos, podem ser citados: a possibilidade de crescimento e profissional e avanço na carreira; a responsabilidade; o trabalho em si; o reconhecimento e a realização.

Valendo-se de estudos realizados em organizações prestadoras de serviços e entrevistas com seus empregados, Berry e Parasuraman (1992, p. 197) apresentam diversas orientações sobre sistemas de recompensas, conforme seguem:

- As recompensas devem ser relacionadas aos valores e às estratégias da empresa; deve-se recompensar o desempenho que leva a organização à direção pretendida;
- Deve haver clara distinção entre a remuneração da competência (pelo desempenho da função, de modo geral, o salário contratado) e a remuneração pelo desempenho (compensação extraordinária pelo notável desempenho);
- Devem ser utilizados métodos diversificados para compensar os que têm desempenho notável– reconhecimento financeiro e não-financeiro, promoção na carreira, entre outros;
- Deve ser sempre lembrado que as recompensas não precisam ser muito dispendiosas; um *feedback* positivo, por exemplo, é sempre muito importante;
- As recompensas devem favorecer o empenho permanente do empregado; assim, deve-se planejar um sistema de recompensa que contemple o desempenho a longo e curto prazo;
- sistema deve enfatizar o positivo, deve servir para comemorar as realizações e não para punir o mau desempenho.

¹⁹ Assim foram chamadas as políticas da empresa que produzem insatisfação, quando em desacordo com as necessidades dos empregados; mas que, quando em conformidade com suas expectativas, não contribuem para sua satisfação (fonte: Wagner III, John A. e Hollenbeck, John R.. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 159-161)

h) Realizar pesquisas com funcionários: conhecendo seu público interno

Na abordagem do tema, Berry e Parasuraman (1992, p. 199) lembram que ‘conhecer o cliente’ é o axioma mais antigo do marketing e aplicam essa verdade para a relação da empresa com os funcionários. Os funcionários são também clientes internos da organização e, assim sendo, ela precisa conhecer suas necessidades e desejos, pois o que se verifica na prática é um desencontro entre o que o empregado espera da relação profissional e o que a organização pensa que eles esperam. Dessa forma, os autores advertem que as pesquisas de marketing interno são tão importantes como as de marketing externo.

Herriot et al. (1997) observaram a natureza desses desencontros. Os resultados de sua pesquisa lhes permitiram verificar que, apesar de não haver descontinuidades extremas entre o que os empregados e as organizações esperam da relação que estabelecem – especificamente no que concerne aos direitos e deveres de cada parte –, eles enfatizam aspectos diferentes. Quando foi considerado o item obrigação da organização junto aos empregados, esses demonstraram valorizar mais os aspectos concretos e transacionais (como pagamento, segurança e ambiente de trabalho), enquanto as organizações consideraram aspectos mais relacionais (como humanidade, reconhecimento e benefícios). Isso também ocorreu quando se avaliou o item obrigação dos empregados junto à organização: os funcionários citaram, com maior frequência, aspectos como zelo com os bens da organização e de sua própria apresentação física no ambiente de trabalho, enquanto aquelas se referiram mais a aspectos como lealdade do empregado.

Os autores concluíram que os empregados iniciavam uma relação profissional esperando salários justos, respeito ao seu horário de trabalho e um certo grau de segurança. Por sua vez, as organizações estavam prontas para oferecer humanidade e reconhecimento. Esse descasamento de expectativas pode gerar grandes frustrações nos funcionários. É aqui, então, que a lição de Berry e Parasuraman se aplica em sua inteireza. Se as empresas não se dispuserem a ouvir seus clientes internos, poderão investir grandes somas em contratação, seleção e recompensa, mas deixarão, desnecessariamente, lacunas, através das quais poderá se instalar a insatisfação.

Além dessa razão crucial para o marketing interno, Berry, Perasuraman e Zeithaml (1994) apresentam um outro motivo que demonstra a necessidade de realizar pesquisas com empregados: os resultados dessas pesquisas socorrem a administração no incremento da qualidade dos serviços oferecidos. Nesse sentido, podem ser destacados três pontos. *Primeiro*, os empregados são os próprios clientes dos serviços internos (uma vez que eles recebem os serviços de seus colegas). Logo, são as únicas pessoas que podem avaliar a qualidade do desempenho dos diversos setores que, como se viu, é termômetro da qualidade do serviço percebida pelo cliente externo.

Segundo, sendo os empregados as pessoas que executam os serviços, eles constituem o grupo mais indicado para perceber falhas no processo de planejamento, mesmo antes que os clientes o façam. Assim, a organização deve desenvolver, em seus colaboradores, um senso de responsabilidade pela qualidade dos serviços prestados, para que eles possam estar alertas a identificar possíveis dificuldades no processo planejado de serviços e, dessa forma, corrigi-los pessoalmente ou comunicar a quem deve fazê-lo.

Terceiro, uma outra questão relacionada às pesquisas com os empregados é que não basta a empresa simplesmente realizar as pesquisas. Os empregados somente se sentirão motivados a responder com sinceridade, se acreditarem que suas opiniões são importantes para a empresa. Assim sendo, a organização deve estar preparada para tomar atitudes e implementar mudanças como fruto dos resultados das pesquisas realizadas (Lovelock, 1991, apud Chiesa, 2001, p. 41).

i) Comunicação Interna

A comunicação é requisito básico para a introdução do marketing interno. Como se pode verificar, um sistema efetivo de comunicação é fundamental à implementação da maioria dos itens anteriores: oferecer uma visão, treinar, liderar, oferecer suporte para o trabalho em equipe, conferir poderes para resolução de problemas e avaliação, todas são atividades que a organização não poderá desempenhar, com resultado positivo, na ausência de um sistema interno de comunicação bem gerenciado.

A organização gerencia eficientemente a comunicação interna quando cria mecanismos para atender às necessidades de informações e de conhecimentos específicos de seu público interno, dispondo-lhes os meios para a ela se reportar. O sistema de comunicação interna, à semelhança de qualquer sistema de comunicação, deve ser um via de mão dupla, ou seja, tanto a organização como os funcionários devem ter acesso à palavra, e um e outro devem saber ouvir (Grönroos, 2003).

A organização precisa reconhecer que os empregados, em todos os níveis, precisam de informação sobre as rotinas de trabalho, as políticas da empresa, as características das mercadorias e dos serviços, as promessas feitas aos clientes pelas campanhas publicitárias, *feedback* sobre seu próprio desempenho, entre tantas outras. Tomando essas providências, a empresa estará fornecendo os instrumentos necessários aos empregados para que atinjam um nível ótimo no seu desempenho profissional (Chiesa, 2001, pp. 42s; França, 2002, pp. 36s).

Porcaro (2002, pp. 66s) acrescenta que o papel chave da comunicação é reduzir incertezas e ambigüidades no ambiente de trabalho, o que contribuirá para a redução do medo e da ansiedade dos funcionários, permitindo-lhes trabalhar com mais energia e, assim, alcançar melhores níveis de produtividade. Segundo o autor, os empregados que trabalham para uma gerência aberta e comunicativa têm de três a quatro vezes mais chances de se sentirem satisfeitos com seu trabalho e duas vezes mais chances de se comprometerem com a organização.

Nesse sentido, Taylor e Consenza (1997, apud Chiesa, 2001, p. 43) destacam que a comunicação interna pode ser usada para desenvolver um senso de envolvimento e para inspirar confiança. É questionável a hipótese de que os funcionários possam comprometer-se com sua empresa quando as informações não são partilhadas. Se isso ocorre, não dispõem de informações sobre o próprio ambiente de trabalho e, portanto, não conseguem emitir opinião sobre os fatos que aí se desenrolam, o que pode gerar insatisfação e sentimento de ‘peixe fora da água’ (Porcaro, 2002; Chiesa, 2001).

Outro importante aspecto relacionado à comunicação interna é a questão do *feedback*. Os

funcionários precisam saber os resultados das avaliações à que foram submetidos. O resultado formal de sua avaliação terá peso maior do que o, também importante, *feedback* diário de seus colegas e supervisores. Tal procedimento facilitará a auto-análise e contribuirá para a alteração no comportamento e nas atitudes dos empregados (Porcaro, 2002, p. 67).

A organização também deve ter o cuidado de passar, em primeira mão, para seu público interno as campanhas destinadas ao público externo. Um funcionário que vê um anúncio externo de sua organização, do qual ele não tinha conhecimento prévio, tem grandes chances de se sentir ofendido e ignorar tal mensagem e, assim, não se empenhar para o cumprimento da promessa que está sendo feita ao cliente. Caso a organização veicule as campanhas externas primeiro ao seu público interno e, até mesmo, abra espaço para sugestões e opiniões, os empregados se sentirão parte da campanha e se responsabilizarão pelo seu cumprimento (Grönroos, 2003).

Grönroos também sugere que o planejamento das campanhas publicitárias para o público externo seja feito em conjunto com o pessoal de linha de frente, uma vez que seu contato direto com o cliente o coloca em posição privilegiada no que concerne ao conhecimento dos desejos e necessidade do cliente. Tal postura da organização, além disso, contribuiria para elevar o senso de participação e envolvimento do funcionário, agregando valor às suas atividades, ou, na linguagem dos estudiosos e profissionais de recursos humanos, enriquecendo o seu cargo.

Para ser eficaz, o sistema de comunicação interna deve favorecer a participação ativa dos empregados. Esses devem contribuir com a sistematização do conhecimento adquirido no exercício de suas atribuições – seu know-how. Além disso, devem avaliar formalmente seus supervisores e gerentes.

Vários materiais de suporte – como revistas internas, quadros de aviso, folhetos, memorandos –, assim como várias atividades – como entrevistas e reuniões periódicas – podem ser utilizados para viabilizar uma comunicação interna eficaz. Os meios digitais,

como *intranets* e sistema *de e-mail*, são indicados por sua economia, praticidade e interatividade. O importante é que as informações relativas às políticas da empresa, aos novos produtos, à comunicação com o mercado, à avaliação, dentre outras, sejam veiculadas internamente, fazendo brotar, na organização, os benefícios esperados dessas iniciativas (Chiesa, 2001; França, 2002; Porcaro, 2002).

2.3.5. Resumo

Tratou-se nesta seção das questões relativas ao marketing interno. Observou-se que, desde que foi pela primeira vez concebido, até os dias atuais, a matéria passou por três fases distintas, porém complementares. No primeiro estágio, deu-se muita atenção à necessidade de motivação e satisfação dos empregados, pois a idéia que prevalecia era que a satisfação do cliente dependia da satisfação do empregado. Nessa fase, não se podia distinguir bem um programa de marketing de um programa de recursos humanos.

No segundo estágio, acrescentou-se, ao primeiro, a preocupação com o comportamento orientado ao cliente. Acreditava-se que a empresa realmente deveria motivar seu público interno e tratá-lo de forma diferenciada; mas esse também deveria apresentar alguns padrões básicos de comportamento, sendo a orientação ao cliente considerada o principal deles, uma vez que os empregados, como profissionais de marketing em tempo parcial, deveriam aproveitar todas as interações da organização com o cliente para vender positivamente a imagem dessa.

Na atual fase, além de prevalecer tudo o que foi construído nas duas anteriores, o marketing interno passou a ser visto como um instrumento para a implementação ou mudança de estratégias organizacionais. Preconiza-se que, pelo emprego de suas atividades, a empresa torna-se mais apta a conquistar o comprometimento de seu pessoal, impedindo que sua conduta se torne barreira ao avanço da organização.

Foi visto que o principal objetivo do marketing interno é tornar possível o cumprimento das promessas que a organização faz aos clientes. Tal programa deve ser elaborado pela empresa e deve ter como objetivo atingir a si mesma em sua universalidade, para que todos, na organização, se comprometam com as suas metas. Por fim, apresentaram-se algumas atividades e preocupações tidas como básicas à implementação de um programa de marketing interno.

2.4. Marketing em Empresas de Serviços Profissionais

Historicamente as empresas de serviços profissionais mantiveram-se distante do conceito econômico de negócio. Suas atividades eram classificadas mais como serviço à sociedade do que como uma atividade econômica em si mesma. Tal comportamento pode ser justificado pela própria origem das sociedades de serviços profissionais.

Segundo Hart e Hogg (1998), pode-se atribuir a origem dos serviços profissionais à Idade Média, período no qual o exercício de uma profissão, geralmente ligada à lei, à igreja e ao serviço militar, significava para a aristocracia uma forma socialmente aceitável de ganhar a vida e, por isso, os profissionais desfrutavam de uma elevada posição social. A partir do século XVI, com o advento do Capitalismo e o desenvolvimento de tecnologias para a indústria crescente, o cenário econômico favoreceu o surgimento de novas profissões, que se apresentaram como respostas às demandas da nova ordem social. Mesmo em ambiente distinto àquele de sua origem, os profissionais lutaram para a manutenção do *status quo*, desenvolvendo e promovendo características que os diferenciavam dos demais trabalhadores. Conforme resumiram Kotler et al. (2002), entre esses atributos, pode-se citar *uma aversão à concorrência, à propaganda e ao lucro, além da crença na superioridade do serviço como motivação*. Através dos séculos, os profissionais mantiveram-se engajados nesse ideal, distanciando-se das demais áreas da atividade econômica e se protegendo da concorrência do mercado. Para tanto, criaram regras de credenciamento e policiamento para o exercício da profissão. Estabeleceram os códigos de ética para serem observados por todos os profissionais credenciados. E, assim, mantiveram sua posição de destaque na sociedade capitalista.

Os prestadores de serviços profissionais passaram a ser vistos como uma antítese ao conceito de comércio, desfrutando da confiança da sociedade, uma vez que, acreditava-se, seu maior interesse consistia não em receber recompensa financeira, mas em suprir as necessidades do cliente e assim zelar pelo bom nome de sua classe profissional (Hart e Hogg, 2002).

Ocorre que o cenário de sua atuação foi alterado. Conforme visto na introdução do presente trabalho, a economia dos países industrializados sofreu significativas transformações estruturais a partir das décadas de 1970 –1980. Essas modificações contribuíram para o crescimento dos profissionais, à medida que eles participavam ativamente de todo o processo de reestruturação social. Ao mesmo tempo, porém, desequilibraram o ambiente outrora marcado pela uniformidade. Alguns grupos estabeleceram-se como referência em determinadas áreas e a concentração encontrou espaço entre os prestadores de serviços profissionais (Hart e Hogg, 2002).

Como reflexo das alterações macroeconômicas, Kotler et al. (2002) citam os seguintes desencadeamentos que diretamente atingiram os prestadores de serviços profissionais: (1) contínua revisão do ambiente jurídico e ético; (2) oferta excessiva de profissionais; (3) indefinição dos limites entre os diversos serviços profissionais; (4) crescente insatisfação da população com os serviços prestados pelos profissionais; (5) tecnologias rapidamente mutáveis. Como resultado, os prestadores de serviços profissionais se viram instados a desenvolver uma série de atividades que lhes permitissem distinção de seus pares. A tão evitada competitividade tornou-se uma realidade. Satisfação do cliente, marketing, promoção, lealdade do cliente representam alguns dos conceitos com os quais os prestadores de serviços profissionais passaram não só a se familiarizar, mas também a criar meios para desenvolver suas atividades em conformidade com os seus preceitos.

Enxergar-se a si mesmo como empresa, ou seja, ter a percepção de que a organização profissional consiste em um negócio em seu sentido econômico e que, como tal, visa ao lucro, sem que se negligencie a importância da qualidade técnica dos serviços prestados, é

apontado como a etapa inicial para que o prestador de serviço profissional consiga se posicionar no atual contexto econômico (Van Doren e Smith, 1987, p. 67).

Tal comportamento requer uma visão mais ampla do empreendimento. Se, outrora, o prestador de serviços profissionais tendia a preocupar-se somente com a dimensão técnica da qualidade, como ressaltam Van Doren e Smith (1987), a nova ordem assume que, dadas as características dos serviços, a dimensão funcional é um relevante fator para a avaliação da qualidade pelo cliente. Quando a organização de serviço profissional estiver pronta para reconhecer que sua prática não está delimitada ao exercício de uma função social, mas também se trata de um negócio, poderá desenvolver com ética um planejamento de marketing que lhe possibilite uma diferenciação no mercado (Van Doren e Smith, 1987). Os autores acrescentam que esse planejamento de marketing pode incluir ou não a propaganda.

Com isso, chamam a atenção para tema exaustivamente tratado na literatura de marketing de serviços profissionais: a confusão que se faz entre propaganda²⁰ e marketing. Os prestadores de serviços profissionais tendem a confundir os dois conceitos. Acreditam que tanto um como o outro referem-se ao mesmo fenômeno. Em sua maioria, desconsideram que o primeiro é apenas um instrumento do último (Barr e McNeilly, 2003; Ellis e Watterson, 2001; Crittenden et al., 2003; Thomas, Darroch e Galvin, 2001; Van Doren e Smith, 1987; Vickerstaff, 2000; Wolter, 2003). Marks e Moon (1994), em pesquisa realizada com prestadores de serviços profissionais, puderam verificar, entre eles, uma opinião unânime no sentido de que marketing é sinônimo de propaganda. Um outro fator que leva à mesma conclusão é verificar que, quando questionados sobre o programa de marketing adotado pela organização, os prestadores de serviços profissionais, em sua maioria, apontam somente as atividades de marketing externo, especialmente as relacionadas à promoção e à venda (Vickerstaff, 2000, p. 357).

Nessa mesma direção, Barr e McNeilly (2003, p. 717), em pesquisa realizada em escritórios contábeis, verificaram que, ao serem questionados quanto ao conceito de marketing, a vasta maioria dos entrevistados asseverou que marketing era o mesmo que propaganda e

autopromoção, uma tática para informar e persuadir o cliente. Apenas alguns poucos atribuíram ao marketing uma função mais estratégica. Isso porque, segundo os autores, eles entenderam a natureza competitiva do seu negócio e trabalharam arduamente para analisar a situação de modo a melhor direcionar suas ações.

Entre os fatores que justificam a confusão entre marketing e propaganda, dois merecem destaque: (1) o ambiente em que se desenvolveram as prestadoras de serviços profissionais – ausência de concorrência, apelo à colaboração entre os profissionais, supervalorização do ideal do serviço em detrimento do lucro (Kotler et al. 2002); (2) as limitações impostas pelos códigos de ética das diversas classes de profissionais. Esse último fator já não representa a realidade da maioria dos prestadores de serviços nos países industrializados, como é o caso dos Estados Unidos e de muitos países do continente europeu, uma vez que, nas últimas décadas, esses presenciaram uma alteração nos códigos de ética de diversas categorias profissionais. Nos vários embates jurídicos que tiveram como pólo ativo as organizações prestadoras de serviços, o argumento de que as restrições impostas aos profissionais quanto à publicidade feriam tanto a liberdade de comercialização como a liberdade de expressão saiu vitorioso. O caso *Bates v. o Estado do Arizona* (1977) é apontado como o consolidador do movimento, visto que, naquele julgado, a Suprema Corte Americana concluiu que as restrições impostas aos profissionais recorrentes representavam uma limitação ao fluxo de informações profissionais e mantinham o público em total ignorância quanto aos negócios daqueles profissionais (Hite e Bellizze, 1986, p. 45).

No Brasil, especialmente para as sociedades de advogados, esse segundo fator ainda se encontra em vigência, ou seja, os advogados têm seu direito à publicidade limitada pelo atual código de ética, como adiante será visto. Mas, mesmo nos países em que tais restrições foram afastadas, seu longo período de vigência deixou seqüelas na mente e no modo de atuação dos profissionais. De maneira semelhante, o ambiente em que se desenvolveram as organizações de serviços profissionais – apontado como o primeiro fator – contribuiu para a formação da cultura que hoje predomina entre esses prestadores de serviços. Em sua maioria, os profissionais têm certa aversão à publicidade, porque acreditam que, no caso de

²⁰ Advertising

usarem esse instrumento de comunicação, sua imagem pode ser negativamente afetada (Hite e Bellizzi, 1986, Crittenden et al., 2003). Em pesquisa realizada com médicos, dentistas, contadores e advogados, Darling e Hackket (1978, apud Hite e Bellizzi, 1986, p. 46) verificaram que, apesar de haver diferenças nos níveis de rejeição, sendo os advogados e os contadores mais propensos à utilização dessa ferramenta, esses profissionais, em geral, tinham uma idéia negativa acerca da publicidade. A mesma pesquisa revelou que muitos deles se negam a utilizar o marketing por acreditar que os serviços profissionais sejam atividades às quais ele não se aplica.

A confusão entre os conceitos pode levar a dois extremos. O primeiro é que, dada sua histórica aversão à publicidade, o profissional pode se fechar à utilização do marketing na administração do seu negócio, conforme propõe a filosofia do marketing de serviços, que sugere que marketing e administração sejam duas faces de uma mesma moeda (Grönroos, 1995, Berry e Parasuraman, 1992). O segundo é que, já que impelido pelas novas demandas do mercado, o prestador de serviços profissionais pode se abrir ao conceito de marketing, mas fazê-lo de maneira equivocada, lançando mão tão-somente das atividades de marketing externo, especialmente das relacionadas à publicidade, fato que tem sido alardeado na literatura específica (Van Doren e Smith, 1987; Vickerstaff, 2000; Thomas, Darroch e Galvin,, 2001).

Conclui-se que os prestadores de serviços profissionais precisam ter ampliado o entendimento do efetivo conceito de marketing (Thomas, Darroch e Galvin, 2001; Van Doren e Smith, 1987; Vickerstaff, 2000). Como destacam Van Doren e Smith (1987), diante dos novos desafios, as prestadoras de serviços têm buscado meios para realçar seu desempenho diante seu público alvo. Porém, a questão que colocam é a de que devam ou não fazer algum tipo de propaganda. Não partem, como se vê, da premissa mais apropriada. Fazendo coro com a literatura de marketing de serviços, os autores alertam que, para atrair os clientes desejados, faz-se necessária uma visão mais estratégica do marketing que inclua: a definição do negócio, os objetivos, a análise do seu ambiente interno e externo e a implementação da estratégia traçada, que poderá ou não incluir a propaganda como um de seus elementos.

Kotler et al. (2002, p. 149-151) acreditam que o planejamento de marketing comece com a disposição de entender os ambientes interno e externo da empresa, sendo essa compreensão o alicerce sobre o qual serão desenvolvidas as demais estratégias. Na avaliação de seu ambiente interno, a organização deve, entre outros, considerar sua cultura. Os autores destacam que as organizações são diferentes entre si, cada uma apresentando uma cultura, assim entendida como a forma própria de pensar e agir de seus membros. A cultura é formatada por diversos fatores, como o histórico da organização, o ambiente na qual nasceu, seus primeiros líderes, sua primeira missão e objetivos. Quando se altera um – ou mais – dos fatores que contribuíram para a consolidação da cultura, a manutenção de tal fator pode auxiliar ou prejudicar a sobrevivência e a expansão da organização, a depender do grau de compatibilidade que se estabelecer entre a velha cultura e os novos padrões assimilados.

Conforme destacam Brown e Swartz (1989), fatores como a especialização e o treinamento técnico, bem como a histórica imunidade à competição influenciam fortemente a cultura dos prestadores de serviços profissionais, tornando-os muito mais orientados às tarefas do que aos clientes. Um outro traço de sua cultura guarda relação com a distinção que se faz entre os profissionais e demais empregados da organização (Vickerstaff, 2000). Muitas vezes não se compreende, conforme destacam Karantinou e Hogg (2001, p. 275), que, no processo de prestação do serviço, existem diferentes níveis de relacionamento com o cliente. São planos interdependentes, logo, um comportamento equivocado em um nível gera desgaste em outro, assim como um comportamento acertado em qualquer dos níveis pode gerar tolerância para erros em outros níveis. Os autores chamam a atenção para a necessidade de desenvolver, com cuidado, estratégias de relacionamento para as interações que ocorrem em todos os níveis da organização, especialmente para níveis mais baixos.

Nessa questão, uma dificuldade é apontada, inclusive, como uma das barreiras que dificultam a adoção do marketing pelas organizações prestadoras de serviços profissionais. Uma flexibilização dos tradicionais limites entre profissionais e demais empregados pode gerar desconfiças entre aqueles primeiros, uma vez que muitos podem ver tais alterações como uma ameaça à sua posição na organização (Vickerstaff, 2000).

Em sua pesquisa, Brown e Swartz (1989) apontaram a alteração no comportamento do profissional – que deveria ser mais orientado ao cliente do que às tarefas –, bem como a alteração de suas expectativas sobre os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a empresa – geralmente acreditam que o cliente apenas avalia a qualidade técnica dos serviços – como pré-requisitos para que a organização receba, dos clientes, uma avaliação positiva da qualidade do serviço prestado. Os autores acrescentam que somente será possível uma alteração no comportamento e nas expectativas do prestador de serviços, quando esse tomar consciência da vasta gama de elementos que os clientes consideram quando da avaliação tanto de sua atuação como da qualidade técnica do serviço prestado.

Os prestadores de serviços não podem deixar de observar que as características dos serviços – intangibilidade, heterogeneidade, percibibilidade e simultaneidade –, tanto quanto a complexidade da técnica envolvida – na maioria das vezes, não dominada pelos clientes –, levam esses a avaliarem indicadores periféricos da qualidade. Entre tais indicadores, incluem-se o comportamento dos demais empregados ou parceiros da empresa prestadora de serviços e o ambiente da mesma. Esse comportamento do cliente deveria estimular os prestadores de serviços profissionais a ampliarem sua percepção do que seja um encontro de serviços, bem como a primarem pela qualidade no atendimento do cliente em todos os níveis da organização.

A preocupação com as pessoas de todos os escalões da organização prestadora de serviços é apontada como uma das características mais importantes do marketing de serviços profissionais, para o qual as duas dimensões, a técnica e a funcional, da qualidade de serviços assumem fundamental importância na avaliação por parte do cliente (Vickerstaff, 2000, p. 355).

O marketing interno é apontado como uma solução para o problema apresentado (Lee et al. 1991; Vickerstaff, 2000), pois, como já se viu, esse constitui uma ferramenta eficaz que visa desenvolver o público interno para a entrega de serviços de alta qualidade. Ocorre, porém, que, segundo se tem registro, são poucas as prestadoras de serviços profissionais que já se

utilizam desse expediente. Lee et al. (1991, p. 62), por exemplo, registram que, no setor de serviços de saúde, um número muito pequeno de organizações enxerga o marketing interno como estratégia de marketing eficaz.

Vickerstaff (2000), para um contexto de serviços jurídicos, constatou que, no Reino Unido, dentre os escritórios entrevistados que acreditam estar fazendo marketing, somente 13% se referiram à atividade de marketing interno, quando solicitados a listar atividades constantes de seu programa de marketing. Entre esses, 22% se referiram às atividades de pesquisa e planejamento de marketing. E quase todos os respondentes se referiram às atividades de marketing externo. O resultado da pesquisa, naquele mercado europeu, parece confirmar o fato evidente de que os prestadores de serviços profissionais têm visão limitada do que efetivamente pode ser considerado marketing.

No que tange ao marketing de serviços profissionais, um outro ponto merece atenção. O fato de os profissionais atuarem sob a égide de um código de ética traz implicações para a sua forma de fazer marketing. Como ficou latente nas seções anteriores, a palavra de ordem do marketing de serviços é o foco no cliente. Tal imperativo evidencia que o prestador de serviços deve entregar, ao cliente, serviços que atendam seus desejos e/ou necessidades.

Fram e Oliver (1988) acreditam, no entanto, que, para os prestadores de serviços profissionais, essa máxima seja relativa, uma vez que os profissionais têm sua conduta limitada por um código de ética profissional. Os autores argumentam que, ao contrário dos demais prestadores de serviços²¹, os profissionais não podem entregar um benefício total ao cliente. Diante das restrições manifestas em seu código de conduta, essas organizações podem, somente, entregar benefícios parciais. Essa realidade gera um conflito entre os interesses do cliente e os interesses do profissional, levando à violação da filosofia fundamental do marketing de serviços, pois nem sempre o prestador de serviços poderá entregar, no formato desejado pelo cliente, o serviço contratado, mesmo diante de uma

²¹ Não se pode olvidar, no entanto, que todos os prestadores de serviços e mesmo todas as organizações industriais e comerciais também têm sua atuação limitada, no caso do Brasil, pelos inúmeros diplomas legais, ou, em última instância, pela própria Constituição Federal, que delimitam sua atuação, impondo condutas de comportamento.

excelente recompensa financeira.

Os autores concluem que, dada a importância crescente do marketing para as organizações prestadoras de serviços profissionais, a melhor forma de vencer as limitações de atendimento às necessidades do cliente seja mediante a educação tanto desse como de seu público interno. Adotar um programa para prevenção é a melhor forma de administrar conflitos. Desse modo, o prestador deve sempre manter os clientes informados das restrições existentes, bem como os seus empregados, para que não sejam feitas promessas que se saiba não possam ser cumpridas. Além disso, já que existe a iminência de conflitos, o público interno deve ser bem treinado para a resolução deles, de modos a minimizar os desgastes na relação com clientes.

Cabe, ainda, uma palavra acerca da propaganda e do marketing de serviços profissionais. Conforme se viu, para a grande maioria dos prestadores de serviços profissionais, marketing e propaganda são conceitos sinônimos. Abordou-se, também, que existe a necessidade de que esses prestadores de serviços passem a entender de modo mais amplo o conceito de marketing, para que, inclusive, possam dele se beneficiar. Deve-se frisar, no entanto, que a publicidade não deve ser de todo descartada do planejamento de marketing dessas organizações.

Pesquisas revelam que, diferentemente dos próprios profissionais, seus clientes não se mostram avessos à propaganda. Ao contrário, Hite e Bellize (1986), em pesquisa que buscou entender a atitude do consumidor em relação a propagandas realizadas pelos prestadores de serviços profissionais (advogados, contadores e médicos), descobriram que, em geral, esse veículo tem boa aceitação. A pesquisa revela que os consumidores não acreditam que a propaganda possa macular a imagem do profissional. Mais de 80% dos entrevistados vêem-na como importante instrumento de comunicação das organizações prestadoras de serviços, aptas para prover informações valiosas aos consumidores. Mais de dois terços dos entrevistados declaram não adotar comportamento de desconfiança para com o profissional que se utilize desse meio de comunicação.

Apesar da ausência de uniformidade no sentimento dos consumidores, que parecem acreditar que o tipo de atividade exercido pelos contadores e advogados se sujeite melhor à propaganda do que aquele exercido pelos profissionais da saúde, conclui-se que, no geral, o consumidor gosta, quer e precisa que os prestadores de serviços profissionais se utilizem desse veículo de comunicação. A questão que se lhes apresenta não é a de que se deva ou não fazer propaganda, mas se ela é utilizada de modo apropriado (Hite e Bellizzi, 1986).

Essa percepção é reforçada por Thakor e Kumar (2000) que – em sua pesquisa, que considerou a opinião de consumidores de mais de quarenta tipos de serviços profissionais – concluíram que os consumidores são favoráveis à utilização da propaganda para quase todos os tipos de prestadores de serviços profissionais. Os autores acreditam que seus resultados possam contribuir para que as restrições à publicidade de serviços profissionais, ainda existentes nos países em que foi realizada a pesquisa (Canadá e Estados Unidos), sejam, de uma vez por todas, removidas do código de ética de seus profissionais.

2.4.1. Marketing em Escritórios Jurídicos²²

Arnoldo Wald (2000, p. 106) ensina que as grandes conquistas econômicas não perduram sem que antes tenham ensejado uma renovação jurídica. Dessa forma, as transformações sociais e econômicas, que marcaram as décadas que seguiram 1970, criaram oportunidade para o crescimento das organizações prestadoras de serviços jurídicos. Nos Estados Unidos, por exemplo, a situação foi acentuada, devido à desregulação das atividades profissionais, quebrando o monopólio que alguns grupos detinham para a condução de determinados serviços até então tidos como próprios de certas categorias profissionais (Hart e Hogg, 1998).

Diante disso, houve uma fragmentação entre os prestadores de serviços jurídicos, no que se refere à sua base de clientes. Hart e Hogg (1998) observam que, no período anterior, a base

²² Que prestam serviço às pessoas jurídicas

de clientes dos profissionais era mais homogênea. Existia, apenas, uma diferença de ordem geográfica. Os escritórios situados longe dos grandes centros tinham a maior parte de sua receita derivada de questões relacionadas a transferência de propriedade, sendo sua base de clientes constituída pelos grandes proprietários de terra. Já os clientes dos escritórios localizados nas cidades eram, em grande parte, comerciantes; ocupavam-se, então, seus advogados, em auxiliá-los nas suas transações comerciais. Enquanto as empresas comerciais eram, em sua maioria, negócios familiares, não havia muita diferença no tratamento dispensado a uma ou outra classe de clientes. Tanto os proprietários de terra como os homens de negócio faziam parte da mesma classe social e costumavam tratar seus advogados como seus iguais (ou inferiores).

Mas essa realidade não subsistiu. O antigo proprietário de comércio saiu de cena. Em seu lugar, entraram as grandes empresas, que sobrevivem em uma realidade complexa, requerendo especialização do profissional que as assiste. Como resultado, tem-se que (1) o advogado que presta serviços à empresa geralmente se concentra nesse tipo de cliente; (2) foi deflagrada uma forte concorrência pelos clientes mais lucrativos; (3) o fato de as empresas serem administradas por profissionais, e não mais por seus proprietários, trouxe uma alteração na natureza da relação cliente-profissional, o que, acredita-se, tenha fragilizado a posição do advogado na relação e tornado o cliente menos leal. Com tudo isso, conclui-se que, no atual contexto, existe grande diferença entre os escritórios que prestam serviços à pessoa física e aqueles que o fazem à pessoa jurídica, sendo, então, imperativo considerá-los como setores distintos no tocante a questões de estratégia (Hart e Hogg, 1998, p. 57-58).

No que concerne aos que prestam serviços às pessoas jurídicas, preocupação da presente pesquisa, Vickerstaff (2000) destaca que, atualmente, o setor tem presenciado o crescimento de grandes escritórios que atuam em escala mundial. Em outro extremo encontram-se os escritórios de menor porte que, segundo a autora, continuam adotando os limites geográficos como estratégia para atração de clientes. Verifica-se, no entanto, mesmo entre os pequenos, um movimento em direção ao estabelecimento de parcerias. Nesse ambiente, o marketing tem sido apontado como um instrumento eficaz no auxílio às bancas a se posicionarem no mercado.

Na maioria dos casos, porém, o advogado não consegue aceitar a necessidade do marketing, negligenciando sua importância. O fato é explicado pela tese, já esboçada anteriormente, de que a cultura do prestador de serviços profissionais pode ser vista como uma barreira ao entendimento e, conseqüentemente, à aplicação do marketing (Vickerstaff, 2000, p. 356; Ellis e Watterson, 2001).

Nota-se, todavia, que, apesar de não se utilizar a expressão marketing, a abordagem do relacionamento com clientes, há pouco introduzida na literatura de marketing de serviços, representa, para o prestador de serviços jurídicos, uma realidade tradicionalmente cultivada, que se justifica pela própria natureza de seus serviços (Hart e Hogg, 1998; Wald, 2000). Ellis e Watterson, (2001) registram que, na atualidade, se verifica, por parte dos prestadores de serviços jurídicos empresariais, um esforço no sentido de fortalecer o relacionamento com clientes. Desse movimento derivaram três estratégias distintas, sendo as duas primeiras mutuamente excludentes, podendo a terceira coexistir com qualquer das duas opções: (1) uma tendência para a especialização em áreas específicas do Direito; (2) em oposição à primeira, um claro interesse na diversificação dos serviços; e (3) uma disposição de mudar a imagem do advogado e seu tradicional estilo de trabalho diante do seu público alvo.

Dado o seu quase total desconhecimento dos princípios do marketing, os pesquisadores sugerem aos escritórios jurídicos atenção para o fato de que a adoção de qualquer nova estratégia deve ser fundamentada em pesquisas junto a consumidores. Entendendo desejos e necessidades dos clientes, o escritório poderá planejar seu negócio de modo a atendê-los, conforme prescreve toda a literatura de marketing. Nesse sentido, Ellis e Watterson (2001, p. 104) reforçam a necessidade de compreender a percepção do cliente, acerca da qualidade, como um importante indicador da estratégia que deverá ser adotada pelo prestador de serviço.

Smith (2001) acredita que os anos de 1990 viram nascer uma nova geração de advogados, que estará mais propensa a perceber o escritório como uma organização empresarial, como um negócio propriamente dito. Assim sendo, a nova geração dedicará mais de seu tempo a

importantes questões que passaram despercebidas da geração anterior. O autor acredita que perguntas – semelhantes a: (1) O que se pode fazer para melhor desenvolver os negócios? (2) O que buscam os compradores de serviços jurídicos? (3) O que faz com que eles comprem os serviços que um escritório oferece e não os dos concorrentes e vice-versa? – farão parte do dia a dia da atuação profissional da nova geração.

Para o autor, a solução para essas perguntas será obtida à medida que se conheçam melhor os responsáveis pela contratação dos serviços jurídicos. Na maioria das unidades empresariais de médio e grande porte, existe um advogado, ou um conselho deles, que responde pela contratação dos prestadores de serviços jurídicos externos. Torna-se, então, imperativo aos escritórios que se conheçam os fatores que influenciam esses agentes na compra e na manutenção do relacionamento com determinado prestador de serviço.

Em primeiro lugar, Smith (2001) sugere aos escritórios que busquem responder a quatro perguntas básicas. Considerando o contratante dos serviços: (1) *find* - como esse agente localiza os escritórios aptos à prestação de serviços? (2) *choose* - como, após ter relacionado os possíveis prestadores, ele escolhe o escritório que lhe prestará os serviços? Considerando o ponto de vista do prestador de serviços: (1) *marketing* - como o escritório será encontrado pelo possível cliente? (2) *selling* - como será escolhido por esse? O primeiro passo dos compradores, o *find*, é que levará o escritório à pequena lista dos fornecedores qualificados.

Segundo Smith (2001), na primeira fase (*find*), os contratantes são mais objetivos, enquanto que, na segunda (*choose*), o subjetivismo impera. Assim, na primeira fase são considerados pelo menos dois fatores muito importantes: (1) para o problema apresentado, vale a pena trocar de advogado ou continuar com o profissional que já dá suporte à empresa? Na maioria das vezes, nesse momento, o princípio da inércia prevalece e a organização opta pelo profissional com o qual já mantém relacionamento²³; (2) quem referencia o escritório, referência é a segunda forma pela qual os escritórios podem ser incluídos na listas dos fornecedores qualificados. Mormente referências pessoais de profissionais que atuam para outras empresas. .

Na segunda fase, o subjetivismo toma o lugar das análises mais profundas. Às vezes, quanto mais grave, o problema, mais subjetiva a venda, uma vez que os compradores não conseguem avaliar antecipadamente qual o escritório mais apto a tratar da difícil situação. Nesse caso, a identificação recíproca²⁴ entre as partes contratantes pode ser muito importante para as empresas de serviços jurídicos, conforme frisa o autor:

“(...) at larger companies, there was an assumption that expertise can always be found whenever it might be needed, so that personal chemistry with outside counsel is the real premium.²⁵” (Smith, 2001, p. 9)

Segundo ele, o modelo encontrado *objective finding e subjective choosing* é eminentemente compatível com os resultados das pesquisas realizadas em anos anteriores. *Expertise* junto com reputação são duas importantes variáveis na escolha do prestador de serviços jurídicos (Smith, 2001, p. 8).

Por si só, o modelo apenas fornece as diretrizes básicas. Smith (2001) adverte que existe certa discrepância entre a forma como os advogados internos efetivamente contratam serviços jurídicos externos e a forma como dizem que contratam. Nas empresas, os responsáveis pela contratação de serviços jurídicos costumam afirmar que não se deixam influenciar pela mídia e que, assim sendo, todo o esforço de consolidação da marca por parte do escritório (*sites* na Internet principalmente) é vão.

A pesquisa realizada no ano de 2000, porém, revelou que 50% deles responderam que costumam visitar *sites* de escritórios jurídicos com certa frequência. Presumivelmente, o número de executivos que visitam sites ou outros meios informáticos na procura de prestadores de serviços jurídicos cresceu bastante nos últimos três anos. Até meados de 1990, somente um pequeno número de advogados internos revelou usar o recurso *online* na

²³ The devil-you-know strategy

²⁴ “personal chemistry”

²⁵ Nas empresas de grande porte existia a seguinte suposição: *expertise* pode em todo o tempo ser encontrada, quando dela se precisa. Dessa forma, a empatia com o escritório contratado é o prêmio que se pode ter. (livre tradução da pesquisadora)

busca dos prestadores de serviços. Algo interessante é que a última pesquisa verificou que boa parte dos respondentes, mesmo sabendo que ainda não estão prontos para usar essa ferramenta, mostraram-se favoráveis à modalidade de trocas de serviços jurídicos (*online*).

Essa mudança no comportamento do comprador fornece pistas para que os escritórios possam identificar quais elementos os levam a figurar na lista dos possíveis prestadores de serviços das empresas que compreendam seu público-alvo (Smith, 2001).

Marca, reputação e credenciais outras são alguns desses elementos e irão definir se o escritório estará ou não entre os considerados qualificados. São cartões que o levarão a essa lista. Geram oportunidades. Mas não definem qual será o escritório escolhido. Para essa escolha, a empresa contratante pode seguir orientações distintas.

A primeira, elege-se o escritório mais conhecido da lista ou, pelo menos, aquele com o qual a empresa já tenha tido algum tipo de relação comercial. Justifica-se esse comportamento pelo fato de o advogado interno, responsável pela assinatura do contrato, desejar proteger-se, pois, se alguma coisa sair errado, poderá argumentar nesse sentido, para a sua própria defesa. Além disso, alguns entendem a inércia como eficiência administrativa. Observando que não vale a pena correr atrás de novos escritórios a cada problema que surge, mormente porque alguns casos não precisam de excelência; para serem resolvidos, precisam apenas de um profissional competente (Smith, 2001).

Referência é a segunda forma pela qual os escritórios podem ser incluídos na listas dos bons fornecedores. Mormente as referências pessoais de profissionais que atuam para empresas amigas. “*The question most corporate counsel ask their colleagues when they call for a reference can be boiled down to, ‘Is this person good to work with?’*” (Smith, 2001, p. 6)

Em pesquisa realizada com esse objetivo, Ellis e Watterson (2001) também observaram que a experiência prévia e a recomendação são as variáveis mais consideradas pelos executivos na hora da escolha do prestador de serviços jurídicos. Os autores obtiveram os seguintes dados: 47% de seus entrevistados afirmaram que a experiência anterior constitui-se no fator mais importante na hora da escolha; 31% deles consideraram a recomendação entre as fontes

profissionais; 16% dos entrevistados consideram a recomendação de amigos e somente 6% mencionaram fatores como *expertise*, custos e localização do escritório como importantes na hora da escolha.

Dada a importância da recomendação, os autores se voltaram às fontes – as pessoas que já recomendaram escritórios jurídicos a amigos ou a conhecidos, fossem elas empresariais ou não – para verificar as variáveis envolvidas nessa decisão. Foram encontradas as seguintes respostas e correspondente fração dos respondentes: *expertise* na área que o cliente precisa (12%); qualificação e presteza dos advogados do escritório indicado (11%) para cada uma das dimensões; habilidade do escritório no cumprimento de prazos (10%); porte das empresas para as quais presta serviço (9%); razoabilidade dos honorários e carteira de serviços do escritório (7%), para cada uma das dimensões; ética e acessibilidade dos sócios (6%), para cada uma das dimensões e a localização do escritório (5%).

Além dessas, Smith (2001) aponta uma terceira direção que, segundo o autor, ganha relevância nos últimos dias. Aquela que diz respeito à qualidade dos serviços prestados pelo escritório. Todos os outros fatores permanecendo iguais, a empresa contratante deverá atentar para a administração do escritório. A forma como se desenvolvem os serviços em seu interior. Como os advogados (parceiros e empregados) são tratados, se recebem treinamento sistematizado, pois, segundo o autor, essas questões afetam diretamente a qualidade do serviço prestado.

O destaque à qualidade dos serviços é reforçado pelo recente comportamento observado nas empresas, mais especificamente, na forma como contratam seus prestadores de serviços jurídicos. Seu comportamento denota um esforço no sentido de reduzir o número de escritórios com os quais trabalham. Tal iniciativa visa facilitar a administração dos serviços terceirizados e implica o estabelecimento de forte relacionamento com o menor número possível de escritórios (*preferred provider*). O objetivo é estabelecer um relacionamento mais próximo entre os advogados internos e externos (na realidade uma parceria com os advogados externos) de modo a facilitar o atendimento das necessidades e interesses da organização contratante (Smith, 2001, p. 173). O critério utilizado na escolha dos escritórios

que continuarão trabalhando para a empresa é a qualidade do serviço, que, segundo os contratantes, constitui-se no ponto central do processo. Para essas empresas, na escolha dos escritórios com os quais continuarão a trabalhar, o fator qualidade dos serviços prestados pesa mais do que o fator preço (Smith, 2001).

Juntamente com a questão da qualidade deve estar a preocupação com a criação de valor. Segundo Smith (2001), o marketing apropriado para os escritórios jurídicos é aquele que cria valor para o cliente. O ponto central da idéia, nesse caso, reside na capacidade de o escritório ir além da prestação de serviços advocatícios, movendo toda a sua estrutura para o atendimento ao cliente. Segundo o autor, entre os maiores escritórios dos Estados Unidos, já vigora a idéia de que tudo o que afeta o escritório de alguma forma reflete na sua prestação de serviços ao cliente. Para isso, o escritório deverá buscar formas de melhor conhecer seu cliente, seu negócio, seu ramo de atuação, seus objetivos, como tentativa de alcançar, em tempo oportuno, a cadeia de valor do cliente.

“(...) At superior law firms, it has become more instinctive to think about how whatever it is that affects the firm – including their own internal workings – affects their client as well.”²⁶ (Smith, 2001, p. 135)

O autor ressalta que, ao lado de reorganizações internas, o escritório deve estar atento às oportunidades de contribuir com os clientes em suas próprias reestruturações. Essa mudança de paradigma é reforçada pela nova realidade que se apresenta aos advogados, que, no passado, já foram vistos como profissionais trapaceiros e desonestos. Hoje, gozam de um novo *status*, são profissionais respeitáveis e confiáveis. Percebendo esse novo momento, devem, então, aproximar-se de seus clientes, indo além da prestação de serviços advocatícios, conforme orienta o autor:

“Ironically, in the actual delivery of legal services, ‘value added’ frequently has nothing to do with legal services *per se*. To the contrary, the value-added is actually what takes the practitioner beyond his or her own narrowly defined practice. (...) The client/lawyer business partnership goes beyond reacting to problems and solving them. It’s also proactive in the most genuine sense possible. The lawyers don’t just solve problems facing a business venture. The

²⁶ Nos melhores escritórios jurídicos, tem sido natural pensar que qualquer coisa que afete o escritório – mesmo sua própria organização interna de trabalho – afetará também os seus clientes.

lawyers help conceive the venture in the first place or, at an early stage, they're instrumental in funding and implementing the project.”²⁷ (Smith, 2001, pp. 136-137)

No tocante à agregação de valor, um dos aspectos que merece consideração seria a questão da previsibilidade, que consistiria em alguma coisa semelhante à realização de diagnóstico de determinado setor. O escritório tentaria, a partir de elementos já conhecidos, antecipar possíveis soluções para problemas que, a médio e longo prazos, poderiam atingir o ramo de atividade econômica em questão. O autor acredita que o relacionamento com o cliente pode chegar a nível tal, que requisitos inicialmente importantes – como a escola na qual o advogado foi formado, a pós-graduação que fez – percam um pouco o brilho. Diferentemente, o problema que o setor pode enfrentar e sugestão de soluções para evitá-lo, é uma das coisas que pode agregar valor à empresa contratante. Para isso, o escritório precisará, através de seus empregados, conhecer o negócio de seu cliente. Interesse genuíno em seu negócio é apontado, pelos contratantes, como um dos pré-requisitos para a manutenção de um relacionamento duradouro com o escritório (Kalipso et al., 2001, p. 278). Além disso, sistemas informatizados podem ser desenvolvidos de modo a facilitar a interação do cliente com o escritório (Smith, 2001).

Também, é digna de nota a observação de que o escritório estará em melhor condição de ser escolhido pelas organizações, quando estiver pronto para investir em relacionamento com clientes. Observe-se, no entanto, que nem todos os métodos de aproximação agradam aos decisores internos. O gerente de uma grande empresa, por exemplo, alerta que, caso perceba que algum convite para atividade de lazer tenha sido feito por interesse profissional, certamente não assinará contrato algum com o escritório do advogado que o tenha convidado. (Smith, 2001, p. 252)

²⁷ Ironicamente, no atual modelo de prestação de serviços jurídicos, valor agregado, no mais das vezes, nada tem a ver com os serviços jurídicos propriamente ditos. Ao contrário, ele consiste em tudo o que permite o profissional prestar serviços mais amplos do que os esperados, dada a sua especialidade. (...) A parceria estabelecida entre o cliente e o advogado não deve ficar restrita a uma atitude de reação aos problemas e da solução deles. Ela deve ser proativa em seu sentido mais estrito. Os advogados não existem apenas para resolver os problemas que se apresentam aos seus clientes. Em primeiro lugar, eles colaboram na concepção do projeto, ou, quando do início desse, no levantamento de fundos e na sua implementação.

Nesse sentido, Hart e Hogg (1998) destacam dois importantes pontos. Primeiro, o escritório deve manter relacionamento com clientes com os quais queira se relacionar. Depois, deve estar atento a um detalhe, no caso de serviços jurídicos, os fatores que respeitam à dimensão técnica da qualidade de serviços têm maior peso do que os relacionados à dimensão funcional. E, quando está em pauta a manutenção da relação profissional, são esses que definem a questão. Pelo menos, é nessa direção que apontam os resultados de sua pesquisa, conforme dados que seguem na tabela 2.2.

Pelos dados coletados, torna-se possível aferir que, na hora de avaliar o grau de relacionamento com o escritório, o cliente considera, em primeiro lugar, os fatores ligados à dimensão técnica da qualidade dos serviços, uma vez que três dos quatro mais importantes critérios apontados guardam relação com a veracidade e a aplicabilidade da orientação dada pelo advogado. Vale a pena destacar, também, que, entre os critérios ligados à dimensão funcional, ‘contatos regulares iniciados pelo advogado’ é o quesito que apresenta menor índice de aceitação. Tal fato sugere que os clientes corporativos desejam que os advogados estejam sempre disponíveis quando de sua provocação, mas não gostam de ser procurados por eles.

Além de ter mostrado que nem todos os aspectos do serviço têm o mesmo peso na avaliação do escritório, a pesquisa também revelou que os clientes, apesar de estarem insatisfeitos com alguns aspectos do serviço, podem continuar trabalhando com o mesmo escritório. Quando questionados sobre as razões pelas quais poderiam encerrar o relacionamento com um escritório, os executivos apontaram as que seguem na tabela 2.3.

Tabela 2.2 – Avaliação do relacionamento pelos clientes

Avaliação do relacionamento pelos clientes	
Critérios	Resultado médio (em uma escala de 5 a 1)
Orientação jurídica dada	3,8
Acessibilidade do prestador de serviços	3,6
Aplicabilidade da orientação jurídica dada à realidade da empresa.	3,5
Importância dada aos detalhes técnicos	3,5
Grau de envolvimento do prestador de serviços	3,3
Semelhança no estilo de trabalho	3,3
Especialização do advogado na matéria em questão	3,2
Identificação pessoal com o prestador de serviços	3,1
Honorários	3,0
Contatos regulares iniciados pelo advogado	2,6

Fonte: Hart and Hogg, 1998, p. 64

Tabela 2.3 – Razões para terminar a relação com um escritório jurídico

Razões para terminar a relação com um escritório jurídico	
Critérios	Resultado médio (% dos respondentes)
Orientação jurídica dada	51,8
Aplicabilidade da orientação jurídica dada à realidade da empresa.	50,2
Importância dada aos detalhes técnicos	45,7
Acessibilidade do prestador de serviços	43,7
Honorários	38,6
Grau de envolvimento do prestador de serviços	37,6
Conhecimento do ramo de negócio do cliente	35,4
Semelhança no estilo de trabalho	35,4
Identificação pessoal com o prestador de serviços	27,7
Contatos regulares iniciados pelo advogado	23,2

Fonte: Hart and Hogg, 1998, p. 66

Como se vê, os fatores ligados à dimensão técnica da qualidade de serviços (orientação jurídica concedida; aplicabilidade da orientação jurídica, dada a realidade da empresa; importância dada aos detalhes técnicos) desempenham um papel fundamental no momento em que o cliente precisa decidir se permanecerá ou não trabalhando com o escritório corrente (Hart e Hogg, 1998).

2.4.2. Marketing Interno em Escritórios Jurídicos

Não existem muitas pesquisas relacionadas ao marketing de serviços profissionais; o tema encontra-se em estágio muito recente de seu desenvolvimento. No que tange aos serviços jurídicos, essa escassez aumenta. A maior parte das pesquisas disponíveis trata da questão da publicidade e propaganda confrontando-a com as restrições impostas pelos códigos de ética que, para os Estados Unidos e parte dos países europeus, vigoraram até recentemente.

No que concerne ao marketing interno, a literatura de marketing de serviços profissionais está em estrita consonância com a literatura de marketing de serviços, no sentido de que esse é tido como pré-requisito para o sucesso da estratégia geral de marketing, conforme exhaustivamente tratado em seções anteriores do presente trabalho. Certamente, a visão desfigurada que os gestores e demais membros do escritório compartilham a respeito do marketing leva-os a desprezar a importância desse instrumento.

Citando pesquisas anteriores, Vickerstaff (2000) apresenta cinco dimensões que indicam se o escritório é ou não orientado ao marketing. São elas: (1) orientação ao cliente; (2) comprometimento dos empregados; (3) coordenação organizacional; (4) reconhecimento dos competidores; (5) perseguição ao lucro. A autora acrescenta que, para o escritório ser classificado como uma organização orientada ao marketing, faz-se necessário um desenvolvimento harmônico em cada uma das cinco dimensões, não sendo válido, para esse fim, o destaque em uma ou mais delas isoladamente.

Em sua pesquisa, que visou mensurar o grau de orientação ao marketing, bem como as

barreiras mais comuns ao seu desenvolvimento, nos quinhentos maiores escritórios jurídicos ingleses²⁸, a autora observou que lhes é comum um baixo nível de investimento nas dimensões relacionadas aos empregados e aos concorrentes. Com relação aos concorrentes, a história do desenvolvimento dos serviços profissionais, já abordados no item 2.4, justifica o baixo nível de investimento verificado.

No tocante à orientação aos empregados, a autora constata que a cultura está por trás do baixo nível de investimento observado. A autora acredita que essa seja a área que mereça mais atenção por parte dos escritórios que desejam tornar-se mais orientados ao marketing, conforme indica o trecho abaixo:

“(...) the problem of managing change in the context of a professional culture is likely to have contributed to the lower scores for employee orientation. It would be priority areas for any legal firm seeking to increase the level of marketing orientation”²⁹ (Vickerstaff, 2000, p. 357)

Para tanto, os escritórios precisam seguir caminho diverso daquele atualmente adotado quando o assunto é marketing. Conforme já foi citado, em sua pesquisa, Vickerstaff (2000) verificou que, quando questionados sobre as atividades de marketing desenvolvidas, em quase sua unanimidade, os escritórios citaram atividades relacionadas ao marketing externo e apenas 13% deles se referiram a iniciativas de marketing interno.

Quanto às barreiras ao estabelecimento de um programa de marketing nos escritórios pesquisados, a cultura é apontada como a grande vilã. Para se implementar um programa de marketing em uma organização de serviços profissionais, universo do qual os escritórios jurídicos são parte, faz-se necessário, como se viu no item 2.3, a cooperação de todos os sócios, dirigentes e empregados de todos os escalões da organização. Para as prestadoras de serviços, marketing é um esforço coletivo (Foonberg, 1987), sendo o marketing interno apontado como o melhor instrumento para viabilizá-lo. A cultura dos escritórios jurídicos

²⁸ 32% responderam ao questionário

²⁹ (...) é provável que as dificuldades de gestão de mudanças, em um contexto de cultura profissional, tenham contribuído para o baixo escore na rubrica orientação aos empregados. Essa rubrica pode ser tomada como prioridade para qualquer escritório que deseja aumentar seu nível de orientação para o marketing.

prejudica essa noção, vez que há grande diferença no tratamento dispensado aos profissionais (advogados) e demais empregados administrativos (Vickerstaff, 2000; Foonberg, 1987).

Além disso, conforme Vickerstaff (2000) ressalta, para que haja sucesso na implementação de um efetivo programa de marketing em um escritório jurídico, fazem-se necessários os seguintes requisitos: (1) o relaxamento das barreiras existentes entre profissionais e não profissionais, o que pode gerar resistência dos primeiros, pelo medo da perda de *status*; (2) a conscientização dos profissionais acerca do seu papel de profissionais de marketing em tempo parcial, pois esses poderão mostrar-se relutantes ao exercício de atividades relacionadas à venda, não somente por sua aversão ao risco, como também por acreditar que sejam atividades que não mereçam a sua atenção. Então, as principais dificuldades para a implantação de um programa de marketing pelos escritórios têm relação direta com sua cultura e o medo da mudança e da perda de *status* por parte dos profissionais (Vickertaff, 2000).

Uma outra barreira observada, que guarda relação direta com o marketing interno, é a comunicação interna. Foi verificada uma falta de coesão pelo não partilhamento das informações entre os diversos setores das organizações (Vickertaff, 2000).

Deve-se, ainda, destacar a crença comum, entre pesquisadores de marketing de serviços profissionais, de que a dimensão pessoa deve estar no cerne de qualquer programa de marketing para prestadores de serviços profissionais (Vickertaff, 2000). Sendo assim, a administração do escritório precisa estar alerta para os fatores que afetam o comprometimento de seu pessoal, tanto dos advogados como dos demais empregados.

Nesse sentido, vale citar os resultados de dois importantes trabalhos sobre comprometimento organizacional. O primeiro, já citado do item 2.3, ressalta os aspectos do contrato de serviços mais importantes para os empregados em geral. Em sua pesquisa, Herriot et al. (1997) concluíram que salário justo, respeito ao horário de trabalho por parte do empregador,

ambiente de trabalho seguro e certo nível de estabilidade são os fatores mais desejados pelos empregados. Num segundo trabalho, desenvolvido por Wallace (1995), que trata especificamente do comprometimento do advogado à sua organização, foi verificado que essa variável está diretamente relacionada aos seguintes elementos: (1) a oportunidade de crescimento profissional; (2) a clareza e a justiça do critério utilizado pela organização na distribuição de recompensas, conforme sugere o trecho ora transcrito:

“Being a professional typically involves a life-long career, and if the employing organization does not facilitate the advancement of one’s professional career, then the professional are less loyal to the organization. Further, if professionals do not believe that legitimate standards and criteria are used in the distribution of rewards, it will reduce their commitment to the employing organization. (...) the perceived legitimacy of the distribution of rewards and promotional opportunities are among the most important factors that contribute to professional loyalty to the organization.”³⁰ (Wallace, 1995, p. 249)

Boyt et al. (2001), em pesquisa que objetivou verificar os fatores que contribuem para o profissionalismo³¹ entre os prestadores de serviços profissionais, observaram que a dimensão profissionalismo pode ser melhor estimulada não em uma estrutura organizacional que simplesmente reforce as boas atitudes e comportamentos dos profissionais, mas naquelas em que eles são financeiramente recompensados. Perceberam, também, que a satisfação no trabalho e o espírito de grupo são características facilmente encontradas entre os profissionais que trabalham em organizações assim estruturadas.

Para os autores, as organizações devem sempre buscar meios de contribuir para que o profissional aumente o seu senso de profissionalismo e satisfação. Dessa forma, ela estará

³⁰ Ser um profissional tipicamente envolve uma carreira longa e, caso a empresa empregadora não facilite o crescimento da carreira profissional, o empregado torna-se menos leal à ela. Pode-se ir além, caso os empregados julguem ilegítimo ou injusto o seu sistema de recompensas, tal fato irá reduzir seu sentimento de comprometimento com a organização. (...) perceber tanto o sistema de distribuição de recompensas como as oportunidades de promoção como legítimos está entre os mais importantes fatores que contribuem para a lealdade do empregado à organização.

³¹ Considerando-se profissionalismo o modo peculiar de o indivíduo desempenhar suas atividades profissionais. Acredita-se que, entre outras, são as seguintes as características dos profissionais que agem com profissionalismo: têm autonomia; são cadastrados em associações profissionais; acreditam que seu serviço seja importante para a sociedade; acreditam que tenham vocação para o desempenho de suas atividades; acreditam que, em conjunto com seus pares, possam contribuir para dinamizar o processo de regulamentação de sua profissão.

trabalhando em favor do bom atendimento do cliente externo e levando seus profissionais a entregar serviços de qualidade. Não somente isso, estará, ainda, trabalhando em favor da retenção do profissional em seus quadros. Como consequência, poderá ter, conforme alhures se viu, aumentadas sua taxa de retenção de clientes e sua qualidade de serviços prestados.

Dadas a importância das pessoas no contexto de serviços profissionais e a crescente concorrência com a qual se deparam os prestadores de serviços jurídicos, essas questões não devem passar despercebidas ao administrador de escritório que busca diferenciação e qualidade nos serviços ofertados.

2.4.3. Marketing em Escritório Jurídico no Brasil

A reclamada escassez de literatura acadêmica relacionada ao tema marketing de serviços profissionais ganha maiores dimensões no Brasil. Aqui, pouquíssimos trabalhos têm sido desenvolvidos nessa área. No que diz respeito, mais diretamente, ao marketing de serviços jurídicos, tomando como exemplo a produção acadêmica dessa instituição (Ibmec), entre as dissertações de mestrado da unidade do Rio de Janeiro, somente uma foi defendida na área. Wolter (2004) trabalha com um estudo de caso único que objetivou verificar se o escritório pesquisado efetivamente realizava o marketing de relacionamento, conforme afirmou um dos sócios em entrevista concedida a Você S.A.. A pesquisadora concluiu que o escritório realizava timidamente o marketing de relacionamento. Esse resultado confirma a visão geral de que o marketing de serviços jurídicos no Brasil encontra-se ainda em estágio embrionário de seu desenvolvimento (Thomas, Darroch e Galvin,, 2001, p. 107; Vickerstaff, 2000, p. 359).

Em contrapartida, entre a literatura destinada aos profissionais de mercado, cresce, cada dia, o número de artigos, revistas e livros em cujo tema central figura a preocupação com o marketing ou, de uma forma mais geral, com o gerenciamento de serviços jurídicos. A atenção desse setor ao fenômeno certamente despertará o interesse acadêmico para o tema, sendo, inclusive, essa uma das razões que motivaram o presente trabalho.

Recentemente o setor foi investigado pelo “Panorama Setorial da Gazeta Mercantil”, publicação que se propõe analisar setores econômicos que mais têm-se desenvolvido nos últimos anos. No final do ano passado os profissionais ganharam “Mercado & Negócio – Advogados”, uma revista bimestral publicada pela editora Minuano, até o momento em que esta dissertação está sendo escrita, encontra-se em seu ano um, número cinco (agosto/2005). Tais iniciativas demonstram a importância que tem sido dada à atividade advocatícia no Brasil, além de denotar a necessidade de pesquisas na área e confirmar o preceito sugerido pela literatura de que os escritórios precisam enxergar-se a si mesmos não apenas como uma atividade profissional, mas também como um negócio do ponto de vista econômico (Van Doren e Smith, 1987).

A literatura profissional indica Rodrigo Bertozzi como o pioneiro no lançamento da idéia do marketing jurídico no Brasil, no ano de 1998³². A partir de então, muitos artigos foram escritos, nos quais o próprio Bertozzi e outros consultores figuram como entrevistados ou como autores dos mesmos. Tais artigos objetivaram demonstrar o marketing como instrumento passivo de utilização pelos escritórios jurídicos. Em suma, dizem que, apesar das limitações impostas pela OAB, os escritórios, que desejam manter-se no mercado, devem dedicar tempo a atividades semelhantes a: planejamento, comunicação, recursos humanos, controle de qualidade de serviços, relacionamento com clientes e assuntos afins (Alexandre, 2002; Bertozzi, 2002; Boranga, 2000, 2004 a; Corrêa, 2002; Creiler, 2004).

Entre os temas mais tratados na literatura profissional, estão: papel do marketing nos escritórios jurídicos; administração geral do escritório e tecnologia; gestão de capital humano; gestão legal; gestão de negócios; gestão estratégica; liderança e gerenciamento; departamentos jurídicos. Com exceção do primeiro, os demais foram também temas das palestras realizadas no segundo FENALAW³³, ocorrido no último mês de junho³⁴, na cidade

³² Revista Mercado e Negócios – Advocacia, ano 1, n.º 4, p.15 – entrevista com Rodrigo Bertozzi

³³ Seminário que reúne especialistas em gestão legal. Durante o evento, acontece uma feira de serviços e suprimentos destinados a escritórios de advocacia e departamentos jurídicos (Rossetto, 2005, p. 23).

³⁴ Nos dias 14,15 e 16 de junho de 2005 no Centro de Convenções Frei Caneca.

de São Paulo.

Passa-se a resumir o conceito e o papel do marketing jurídico conforme encontrados na literatura destinada aos advogados, para que o leitor possa compará-los com os resultados das pesquisas acadêmicas até aqui apresentadas.

a) *Conceito e papel do marketing jurídico*

Para Boranga (2005), são três os objetivos do marketing para escritórios jurídicos: entender as necessidades dos clientes; promover o escritório; desenvolver uma mentalidade de prontidão ante novas oportunidades. Com relação à imagem, acredita que não seja suficiente afirmar que o advogado tenha compromisso com o padrão de qualidade de seus trabalhos e de excelência no atendimento aos clientes, pois muitos escritórios dizem o mesmo. Para a consultora, o enfoque mais efetivo está em se diferenciar dos concorrentes e construir uma imagem calcada em seus pontos fortes, visando dirigir esforços para áreas promissoras e, a partir dessa definição, estabelecer políticas de atuação de curtos e longos prazos.

A autora argumenta que a falta de comunicação é o maior problema apontado pelos clientes e que “*a qualidade dos serviços e mesmo o êxito nos casos aparecem como aspectos secundários*”. Acredita, assim, que o relacionamento com o cliente fica prejudicado pela falta de comunicação e sugere alguns procedimentos para suprir essa falta. (Boranga, 2005)

Para Bertozzi, o marketing jurídico consiste em “*todos os esforços estratégicos de marketing dentro da comunidade jurídica, utilizando os instrumentos de acordo com o código de ética do OAB*” (Bertozzi, 2002, p. 29).

Para o autor, “*o profissional do Direito deve construir uma marca pessoal no universo jurídico. Acredita que o marketing seja “a principal arma para posicionar o profissional ou o escritório jurídico num mercado altamente competitivo” e que o profissional “deve ser incansável para obter os melhores resultados. Tem como verdadeiro, ainda, que o melhor meio para a utilização do marketing seja a realização de” planejamento estratégico constante*

visando à segmentação de grupos de ações.” (Bertozzi, 2002, p. 29)

O papel do marketing jurídico é buscar, através de criatividade, a *“fórmula ideal para atrair pessoas, relacionamentos profissionais e clientes, além de preocupar-se com a evolução da sociedade e de seu desenvolvimento perante os novos fatores tecnológicos do novo milênio.”* (Bertozzi, 2002, p. 29)

Em seguida serão transcritos os títulos de cada uma das palestras oferecidas no segundo FENALAW – conforme resumidos por Rossetto (2005, pp. 22-23) –, a fim de que se tenha melhor visão dos assuntos tratados sob cada tema proposto e, a partir daí, tomar conhecimento das questões que mais têm preocupado os profissionais de mercado, quando o assunto é administração de escritórios jurídicos.

b) Administração Geral e Tecnologia

Organização, fluxo de trabalho e controle financeiro para escritórios de pequeno e médio porte; Planejamento de Cargos e Funções para a equipe jurídica e administrativa de um escritório de médio porte; Tecnologia a serviços da informação: faturamento, contabilidade, controle de tempo, como implementar a melhor estratégia para seu escritório; Gerenciando um escritório na Argentina: estudo de caso do Allende e Brea..

c) Gestão de Capital Humano

Como selecionar, recrutar, reter e motivar pessoas – novas técnicas de recursos humanos para organizações jurídicas; Formas de contratação, planos de carreira e fórmulas de remuneração para advogados; Relacionamento entre Escritórios e Advogados, Regulamento Interno, Contrato Social e Código de Ética; Como lidar com as diferenças de cultura no caso de fusão, incorporação ou entrada de novos sócios.

d) Gestão Legal

Indicadores econômicos e financeiros para medida de desempenho de escritórios de pequeno, médio e grande porte; Fusão – como planejar e implementar o processo gerenciando uma transição sem conflitos; O papel do Sócio-Gerente e do Administrador Legal: como gerenciar conflitos e determinar funções em escritórios de grande porte; Ação conjunta entre advogados e auditores para atender o cliente.

e) Liderança e Gerenciamento

Técnicas de negociação para advogados: como aprimorar talento e habilidades de negociação; Como utilizar sistemas de remuneração como instrumento de motivação e continuidade dos escritórios; Empreendedorismo: desenvolvimento e treinamento.

f) Gestão de Negócios

O que mais vale a pena: fazer uma fusão, uma associação ou uma incorporação? Como avaliar seu patrimônio e o Fundo de Comércio; Relacionamento entre escritórios de advocacia e departamentos jurídicos: afinal o que eles querem? Como administrar conflitos e necessidades; Processos de sucessão e profissionalização de escritórios familiares: como promover a continuidade da empresa sem prejudicar os laços familiares; Como fazer o Marketing do seu escritório de Advocacia.

g) Marketing

Como determinar qual a melhor estratégia para seu escritório aproveitando as oportunidades e avaliando os riscos do mercado; Relacionamento com clientes: como cativar, reter e encantar seus clientes; Como se diferenciar da concorrência; Como desenvolver uma imagem diferenciada e criar uma estratégia de sucesso para um escritório de advocacia; Como deve ser o relacionamento entre o cliente e o advogado para satisfazer da melhor forma possível ambas as partes; Revolucionando a estratégia: como utilizar a

cultura de sua empresa para aumentar a sua lucratividade; Comparativos entre os Códigos das Associações de Advogados; Escritórios multijurisdicionais: características, gestão de conflitos e filosofia de trabalho.

h) Departamentos Jurídicos

O relacionamento entre o departamento jurídico e os escritórios de advocacia: como você se sente quando está do outro lado? O que seu cliente espera de sua firma? Como cortar custos e ajudar seus clientes a serem mais eficientes; A performance do departamento jurídico: como contratar honorários, controlar e ganhar eficiência, fazer o treinamento de equipe e gerenciar corretamente; O papel dos Departamentos Jurídicos no futuro. Como atender às expectativas do cliente interno, gerenciar terceiros, controlar custos e benefícios; Como escolher o advogado certo, para o negócio certo, na hora certa.

i) Gestão Estratégica

Mercado da advocacia no Brasil e no exterior: oportunidades de negócios; Solução de conflitos entre os sócios por arbitragem; Estratégia de crescimento geográfico – a opção escolhida por Martinelli Advogados; O papel do Sócio-gerente e do Administrador Legal: como gerenciar conflitos e determinar funções; Cenários econômicos no Brasil e no mundo: perspectivas e projeções; Planejamento e Estratégias para advogados: como conquistar novos mercados, detectar novos nichos e áreas de atuação; CRM – como lidar efetivamente com o desenvolvimento de sistemas de contato profissional com clientes e manter dados atualizados; Como construir a identidade visual de seu escritório: site, folder, papelaria e logo; Planejamento estratégico para advogados: perspectivas e instrumentos disponíveis; O papel da Assessoria de Imprensa na divulgação da imagem do escritório e na proteção da informação; O passo a passo do desenvolvimento de um planejamento estratégico para seu escritório.

São essas as mais recentes preocupações dos administradores de escritórios jurídicos; algumas derivam do dia-a-dia de trabalho e ali mesmo encontrarão suas respostas; para outras, no entanto, a academia deve – à semelhança do ocorrido na gênese do marketing de

serviços (Berry, Parasuraman, 1993, Fisk et al., 1993) – buscar respostas mais sistemáticas através das pesquisas que se propõe realizar. Um casamento entre a busca dos profissionais de mercado, de um lado e, do outro, a pesquisa acadêmica poderia oferecer alicerce mais seguro para o desenvolvimento dessa área no Brasil. Certamente, é esse o sentimento que sustenta o interesse desta pesquisadora no tema.

2.4.3.1. *Impedimentos Legais*

É muito comum ouvir dos advogados que o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil³⁵ e as disposições do Provimento n. 94 desse mesmo órgão vedam, aos advogados e aos escritórios jurídicos legalmente registrados, a utilização do marketing (Fornaciari Júnior, 2000, p. 117-131).

Ocorre, no entanto, que esses instrumentos versam apenas sobre a questão da publicidade que objetive a captação de clientela e a autopromoção do profissional ou da organização. Impõem, para questões dessa natureza, restrições, que julgam necessárias à salvaguarda dos princípios éticos. Contudo, conforme pontua Boranga (2001), não se pode negligenciar que tais restrições “*não estão em desacordo com a proposta de se adequar o Marketing de serviços à atividade dos advogados*”.

A leitura do provimento 94/2000 (Anexo III) – em sua descrição exaustiva da forma como o advogado deve proceder naquelas hipóteses, comparada com a proposta do marketing de serviços e, mais especificamente, do marketing de serviços profissionais, apresentada neste trabalho – revela que a afirmativa de que o advogado, bem como suas associações, não pode utilizar o marketing está eivada de engano. Engano não pouco comum entre os prestadores de serviços profissionais, como se viu alhures.

³⁵ Instituído em conformidade com o Estatuto da Advocacia (Lei n.º 8.906/94)

2.4.4. Trabalhador do Conhecimento X Trabalhador em serviços

A convivência harmoniosa e a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e trabalhadores em serviços em uma organização de serviços profissionais é um ponto que, acredita-se, deva ser considerado. Em primeiro lugar, cabe diferenciar cada um dos tipos mencionados.

Segundo Peter Drucker (2001a; 2001b), nas sociedades pós-capitalistas – o autor também as chama de sociedades do conhecimento – dois tipos de trabalhadores predominarão: o trabalhador do conhecimento, aquele que, altamente especializado, aplicará seu conhecimento em atividades que requeiram essa especialização; e o trabalhador em serviços, aquele que estará empregando sua força produtiva em atividades menos especializadas, mais rotineiras, como, por exemplo, atividades administrativas, de faturamento e cobrança e outras afins. Boyt et al. (2001, p. 332) utilizam a expressão trabalhador do conhecimento³⁶ para descrever o mesmo tipo de profissional apontado por Drucker.

Tal como para Grönroos (1995), para Drucker (2001a, p. 61), caso a produtividade do setor de serviços não tenha decrescido ao longo das últimas décadas, ela se encontra estagnada. O autor alerta para a necessidade de as organizações estarem atentas a essa questão e aponta alguns passos a serem seguidos para que se alcance a produtividade dos trabalhadores em serviços e profissionais do conhecimento: definir o desempenho; determinar o fluxo adequado do trabalho; formar a equipe correta; concentrar-se no trabalho e nos resultados.

Passa-se a resumir os aspectos mais importantes de cada um dos passos.

a) Definir o desempenho

Define-se o desempenho esperado na realização de determinada tarefa quando se responde à

³⁶ Knowledge workers

seguinte pergunta: quais os resultados esperados desse trabalho? No trabalho do conhecimento e em serviços, ao contrário do que ocorre nos trabalhos de fazer e movimentar coisas, a tarefa não é dada. Precisa ser determinada, planejada mesmo. Segundo Drucker (2001a), isso é necessário para que esses trabalhadores tornem-se produtivos.

b) *Formar a equipe correta (determinando-se o fluxo adequado de trabalho)*

Segundo Drucker (2001a), os trabalhos humanos podem ser desempenhados a partir de três tipos de equipes. Para que seja produtivo, a equipe deve ser organizada levando-se em consideração a natureza do trabalho em si e o seu fluxo.

A primeira espécie de equipe pode ser comparada a uma equipe de beisebol. Nessa, todos os envolvidos no trabalho participam da equipe, mas não atuam em equipe. Cada um faz a sua parte independentemente do outro. Todos os jogadores ocupam posições fixas e recebem tarefas específicas; seu desempenho pode ser medido e o trabalhador pode ser treinado para aquela tarefa. Como um exemplo, tem-se a equipe que cuida de um paciente em um hospital. Enfermeira, médico, anestesista, cirurgião e outros, cada um tem sua função determinada. Para tarefas repetitivas e trabalhos com regras bem conhecidas, esse é o tipo de equipe ideal.

A segunda espécie de equipe pode ser comparada a uma equipe de futebol ou uma orquestra sinfônica. Nela todos os participantes têm posições fixas. Precisam, porém, de um condutor ou um técnico que diga a última palavra. Ela também requer uma ‘partitura’ e bastantes ensaios para operar com eficiência. Mas, diferentemente da equipe de beisebol, essa é mais flexível. Se a partitura é clara e o condutor é bom, essa equipe pode movimentar-se depressa.

A terceira espécie pode ser comparada a uma equipe de dupla de tênis ou um conjunto de jazz. Para funcionar, tem que ser pequena, máximo sete ou nove pessoas. Os participantes, ao invés de terem posição fixa, têm uma posição preferida. Eles se ajudam reciprocamente cobrindo cada um a fraqueza do outro. Essa espécie de equipe requer um esforço de

autodisciplina. Seus membros precisam trabalhar muito tempo em conjunto até chegarem a agir como equipe. Quando funciona bem, é a mais forte entre todas as espécies.

Para cada trabalho desenvolvido no seio de uma organização, uma dessas espécies de equipe pode ser a mais indicada. Destaca-se, no entanto, que, escolhida a melhor espécie, deve-se investir nesse modo de atuação, não misturando seus princípios com os das outras duas, pois elas não se misturam. Para o autor, escolher a equipe adequada, por si só, não garantirá a produtividade do trabalho. Mas a equipe errada a destruirá (Drucker 2001a, p. 57-60).

c) *Concentrar-se no trabalho e nos resultados*

Nos moldes atuais, os trabalhadores do conhecimento e em serviços têm reduzido seu desempenho, uma vez que sua produtividade é prejudicada em decorrência das diferentes tarefas que executam. Sua atuação não é concentrada em sua especialidade, para os trabalhadores do conhecimento, ou na finalidade da tarefa para os trabalhadores em serviços. Existe uma crescente fragmentação do trabalho na maioria das organizações que empregam esses trabalhadores. Algumas vezes, as pessoas que estão no topo podem-se concentrar. Mas os demais, os que efetivamente fazem a maior parte do trabalho de conhecimento e serviços, suportam uma carga de trabalho sempre crescente: atividades adicionais que contribuem com pouco ou nenhum valor, e pouco ou nada têm a ver com aquilo para o que tais pessoas estão qualificadas e pelo que são pagas. (Drucker, 2001b, p. 62)

A produtividade do trabalhador do conhecimento e a do trabalhador em serviços deve ser estimulada de diferentes formas, pela própria natureza das funções. Enquanto o trabalhador do conhecimento tem a oportunidade de realizar um trabalho mais especializado e valorizado no seio de sua organização, o trabalhador em serviços estará, na maioria das vezes, alocado em atividades rotineiras que pouca gratificação traz ao seu executante e pouca atenção recebe dos administradores da organização.

Drucker (2001b, p. 67-69) acrescenta que, caso não consigam aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e em serviços, as economias desenvolvidas irão enfrentar

estagnação econômica. Destaca, no entanto, que a exigência de se elevar a produtividade do trabalho em serviços pode ser ainda maior. Trata-se inclusive uma prioridade social, vez que, se assim não for, o fosso existente entre a renda do trabalhador do conhecimento e a renda do trabalhador em serviços irá aumentar, agravando os problemas relativos à sua distribuição. A não ser que a produtividade em serviços seja rapidamente melhorada, a posição econômica dessa classe deverá cair de forma constante. E junto com ela a motivação e o respeito próprio de seus trabalhadores.

O autor, então, aponta a terceirização de trabalhos mais rotineiros como solução ao problema. Sugere que o trabalho administrativo não mais deva ficar sob a responsabilidade do escritório especializado. Organizações empresariais, cuja especialização seja a prestação desses serviços, deveriam proliferar-se, oferecendo, inclusive, oportunidades reais de desenvolvimento e crescimento aos trabalhadores em serviços (2001 a, pp. 63-66; 2001 b, p. 80).

2.4.5. Resumo

Tratou-se nesta seção das questões relativas ao marketing em empresas de serviços profissionais. Viu-se que essas organizações, por sua própria história, têm dificuldades na aplicação do marketing e, quase sempre, confundem marketing com propaganda e publicidade. Apesar disso, ressaltou-se a importância do marketing para elas, que deveriam ampliar seu conceito acerca do tema e utilizar seus preceitos no novo momento histórico no qual se encontram.

Quanto à utilização do marketing interno pelos escritórios jurídicos, a cultura da organização, que, no mais das vezes, privilegia os advogados em prejuízo dos demais empregados, foi vista como a grande vilã, não somente para a implantação de um programa de marketing interno, mas também de uma estratégia geral de marketing.

Observou-se que, no Brasil, a situação não é diferente; agrava-se, no entanto, pela falta de pesquisas acadêmicas, que, com sua natureza sistematizante, poderiam auxiliar as

organizações de serviços jurídicos e demais empresas de serviços profissionais na busca de respostas às questões sobre administração que ora se lhes apresentam.

Capítulo 3 – METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração da presente pesquisa. De início são apresentados os pressupostos teóricos e epistemológicos que a orientaram e suas classificações. Em seguida, mostram-se as perguntas geradoras da pesquisa. No item seguinte, justifica-se a escolha do escritório Pinheiro Neto Advogados como o caso estudado. Na seqüência, destacam-se as fontes de coleta de dados e a forma como esses foram tratados. Por último, são apresentadas as limitações inerentes ao tipo de pesquisa realizado.

3.1. Pressupostos Teóricos e Epistemológicos

As pesquisas podem ser classificadas de várias formas; entre elas as duas aqui citadas: (1) em sentido mais amplo, envolvendo as questões teóricas, epistemológicas e, até mesmo, filosóficas que sustentam os diversos métodos; e (2) em sentido mais prático, diretamente relacionado aos objetivos que se deseja atingir com a iniciativa e aos meios adotados para sua consecução. De modo geral, quando se consideram as questões teóricas envolvidas, os autores classificam as pesquisas em dois grandes grupos: as quantitativas e as qualitativas (Alves-Mazzotti et al., 1996; Moreira, 2002).

No paradigma quantitativo, até recentemente, predominou a idéia de uma ciência objetiva, neutra, a-histórica que fosse capaz de formular leis gerais sobre o funcionamento da natureza e das coisas (Alves-Mazzotti et al., 1996). Tem no método hipotético-dedutivo sua forma clássica de produzir conhecimento. Segundo esse modelo, o pesquisador serve-se de

quadros conceituais de referência muito bem estruturados, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos a serem estudados. Dessas hipóteses deduz-se uma lista de conseqüências. A coleta de dados privilegiará os dados numéricos que permitam verificar a ocorrência ou não das conseqüências previstas e daí a aceitação ou não das hipóteses formuladas. Os dados são analisados com o apoio da Estatística ou de outras técnicas matemáticas. Tais estudos podem ser feitos em laboratório ou em campo. (Moreira, 2002)

Já no paradigma qualitativo, no âmbito do qual a presente dissertação pode ser classificada, admite-se que o conhecimento nunca é inteiramente objetivo, que os valores do pesquisador podem influenciar seu trabalho, que os conhecimentos gerados pela ciência não são infalíveis e que, mesmo, os critérios utilizados para distinguir o que é do que não é ciência variam ao longo da história (Alves-Mazzotti et al., 1996). Como pontua Moreira (2002), a pesquisa qualitativa é a que trabalha principalmente com dados qualitativos. Nela, as informações coletadas pelo pesquisador não são expressas em números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise. O conceito de dados qualitativos é muito amplo, incluindo, além das informações expressas na palavra oral e escrita, as informações expressas, como pinturas, fotografias, desenhos, filmes e muitas outras. No geral, a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta e análise de texto (falado e escrito) e à observação direta do comportamento.

Diante disso, muitos pesquisadores sociais acreditam que ela seja a melhor proposta para estudar o comportamento humano, uma vez que permite contemplar as ações humanas naquilo que mais as caracterizam e lhe são inerentes, ou seja, nas *suas intenções, significados e finalidades* (Alves-Mazzotti et al., 1996). Esse fato, no entanto, não desqualifica a utilização do método quantitativo pelas ciências sociais. Como observou Vieira, a dicotomia entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa é falsa. Para o autor, essas linhas de pesquisas não devem ser conceituadas como dicotômicas, antes como um *continuum*, com métodos mistos no ponto médio da escala. Tal perspectiva levará os pesquisadores a investigarem um mesmo problema, utilizando uma variedade de métodos, o que favorecerá o avanço do conhecimento (2004, p. 26).

A classificação dos estudos em qualitativos ou quantitativos é paradigmática. Dentro de cada categoria, podem ser identificadas diferentes metodologias para o processo investigativo. Entre as muitas tentativas de caracterização do paradigma qualitativo, Alves-Mazzotti et al. (1996) citam o resumo oferecido por Patton como o que melhor conseguiu atingir esse objetivo.

Para Patton, a principal característica das pesquisas qualitativas reside no seguinte fato: elas seguem a tradição ‘compreensiva’ ou interpretativa, isto é, tais iniciativas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado. Segundo Alves-Mazzotti et al. (1996), dessa posição decorrem as três características essenciais das pesquisas qualitativas: (1) visão holística – enfatiza que a compreensão do significado de um comportamento ou de um evento só é possível em função da compreensão das inter-relações que emergem de um dado contexto; (2) abordagem indutiva – definida como aquela na qual o pesquisador parte de observações mais livres, deixando que dimensões e categorias de interesse surjam progressivamente durante os processos de coleta e análise de dados; e (3) investigação naturalística – que enseja a idéia de que a intervenção do pesquisador no contexto observado é reduzida ao mínimo (Alves-Mazzotti et al., 1996).

As três características citadas pelos autores podem ser vistas como pontos de convergência das diversas teorias que se abrigam sob o manto do paradigma qualitativo. E hoje, existe uma visão, compartilhada por parte dos acadêmicos, de que essas teorias não são mutuamente excludentes. Pelo contrário, acredita-se que há vários meios e possibilidades para a construção de conhecimentos confiáveis sobre os fenômenos sociais. Não há um modelo único, nem modelos ‘bons’ ou ‘maus’ em si mesmos, e sim modelos adequados ou inadequados ao fenômeno que se pretende investigar (Alves-Mazzotti et al., 1996).

A partir desse ponto vista, a pesquisadora admite as seguintes premissas acerca da ciência, tendo, inclusive, sido esses os pressupostos teóricos e epistemológicos que sustentaram os procedimentos adotados na condução do presente trabalho, desde a escolha do tema,

passando pela problematização, a escolha da metodologia e a coleta de dados, até a interpretação desses últimos:

- a) Como Ziman, acredita em uma ciência da sociedade que produza um corpo de conhecimentos para servir de guia para a ação. Nas palavras do autor: “*Que seja significativamente mais confiável, significativamente mais amplo e profundo em seu alcance do que a acumulação de sabedoria prática com que a maior parte do que fazemos é decidida.*” (Alves-Mazzotti et al., 1996, p. 122, apud Ziman, p. 213).
- b) Como Boudon, acredita que boa parte das ciências sociais consiste, de fato, em assinalar e colecionar fenômenos aparentemente intrigantes, ou que, de alguma forma, não são imediatamente inteligíveis e em explicá-los, procurando mostrar que esses fenômenos podem ser deduzidos de uma teoria composta por preposições aceitáveis (Alves-Mazzotti et al., 1996);
- c) Como os adeptos da escola da Teoria Crítica, acredita que é próprio da produção científica trabalhos com consistência interna, nos quais o argumento, os procedimentos e a linguagem se harmonizam e deles derivam discursos com consistência lógica (Alves-Mazzotti et al., 1996; Mattos, 1997);
- d) Ainda como os seguidores da escola da Teoria Crítica, acredita que a ciência tem papel importante na transformação da sociedade. E, por isso, deve procurar investigar o que ocorre nos grupos e nas instituições relacionando as ações humanas com a cultura e as estruturas sociais e políticas, procurando compreender como as redes de poder são produzidas, mediadas e transformadas (Alves-Mazzotti et al., 1996);
- e) Dada a predominância do enfoque quantitativo nas pesquisas científicas na área de marketing no Brasil (Froemming et al., 2000) e a natureza complexa dos fenômenos organizacionais, acredita, como Carvalho et al. (2002), que os estudos que buscam compreender as inter-relações estabelecidas no âmbito dessas instituições devam fugir a uma metodologia meramente quantitativa, que deixa escapar a oportunidade de

contemplar as ações humanas *naquilo que mais as caracterizam e lhe são inerentes* (Alves-Mazzotti et al., 1996).

- f) Quanto ao papel do pesquisador na produção do conhecimento, acredita que deva ser o mais objetivo possível. Mas, diferentemente da visão positivista, que vê a objetividade como um afastamento completo do ponto de vista do pesquisador, e tomando posse das palavras de Alves-Mazzotti et al. (1996, p. 145), acredita que a objetividade que se pode aspirar nas pesquisas é a que resulta da exposição dessas à crítica dos outros cientistas. Acredita que a objetividade da ciência não repouse na imparcialidade do pesquisador, mas em sua disposição de expor com transparência seus métodos, de dizer o caminho que percorreu para alcançar seus resultados e conclusões, *justamente para que outros possam também percorrer tal caminho e discuti-lo, avançando assim o conhecimento comum através da crítica* (Mattos, 1997).
- g) E, finalmente, como assinala Mattos (1997), ao falar das dissertações de mestrados profissionais em administração, a pesquisadora tem por certo que *a cientificidade é, antes de tudo, uma condição social, associada ao processo de comunicação no esforço humano pelo conhecimento, não um procedimento com valor em si, algo como ‘uma chave de acesso à realidade.’* (p. 158)

3.2. Tipo de Pesquisa

Vergara (2004) apresenta dois critérios para a classificação das pesquisas. Segundo a autora, essas devem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória. Quanto aos meios de investigação, um estudo de caso.

A pesquisa exploratória é realizada em área em que há pouco conhecimento sistematizado. Conforme Gil (1989), os estudos exploratórios têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais

precisos ou de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Esses estudos são realizados com a finalidade de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, a respeito de determinado fato.

Conforme se verificou nas últimas seções do capítulo anterior, as pesquisas empíricas sobre o tema marketing interno em escritórios jurídicos encontram-se em seus primeiros estágios de desenvolvimento, sendo, então, necessários estudos de natureza exploratória, uma vez que eles contribuirão para ampliação da visão do pesquisador acerca desse fenômeno.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica e de campo. O levantamento bibliográfico foi realizado principalmente com base em artigos acadêmicos, livros e artigos destinados a profissionais de mercado, revistas e Internet. A teoria ali levantada serviu de base para as observações empíricas e a interpretação dos dados colhidos.

O método de estudo de caso foi escolhido porque, segundo Yin, como caminho de pesquisa, contribui, de forma inigualável, para a compreensão dos fenômenos organizacionais, sociais e políticos. A clara necessidade pelo estudo de caso surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos. Acredita-se que estudos na área de marketing interno possam ser assim classificados. Como se viu no capítulo dois, o estabelecimento de uma estratégia de marketing de serviços requer uma visão não fragmentada dos diversos setores da organização. O administrador deverá manter sua visão nos objetivos organizacionais e dispor das estratégias de marketing interno, marketing externo e marketing interativo para a consecução desses objetivos. É nesse contexto que as atividades de marketing interno deverão ser planejadas e executadas. Dessa forma, as atividades dirigidas aos recursos humanos de uma organização somente poderão ser tidas como atividades de marketing interno quando observadas essas relações. Para fenômenos dessa natureza, com esse grau de inter-relacionamento, o estudo de caso apresenta-se como um excelente método investigação, uma vez que permite a coleta de dados sem que se prejudiquem as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. (Yin, 2001, p. 21).

Um estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno em seu contexto

de “vida real”, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A pesquisa através de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados sobre elas. Assim, baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (Yin, 2001, pp. 32-33).

3.3. Perguntas da Pesquisa

O programa de recursos humanos do escritório estudado pode ser classificado como um programa de marketing interno?

Quais as políticas de marketing interno do escritório na visão dos executivos responsáveis pelo programa?

Como esse programa é visto pelos executivos que o implementaram e o gerenciam?

3.4. Escolha do Caso

O caso escolhido foi o escritório Pinheiro Neto Advogados, escritório jurídico com sede no Estado de São Paulo e filiais nos Estados do Rio de Janeiro, Brasília e Londres. O Pinheiro Neto foi um entre os 74 escritórios brasileiros entrevistados pela Gazeta Mercantil para a publicação da obra ‘Análise Setorial – Escritórios de Advocacia’. A obra representa um esforço do editor no sentido de publicar informações importantes acerca do setor de advocacia no Brasil, uma vez que esse se apresenta como uma atividade econômica em destaque no país, tendo experimentado crescimento sem precedentes a partir da segunda metade da década de 1990.

A Análise Setorial apresenta informações sobre a evolução do mercado dos escritórios

jurídicos. Os dados foram estruturados com vistas a oferecer parâmetros do desempenho e das estratégias adotadas por essas sociedades. A obra foi publicada em quatro volumes. No primeiro deles é apresentada a estrutura do mercado jurídico no Brasil. No segundo e terceiro volumes são apresentados os perfis dos escritórios entrevistados. E, no último volume, conclusões e tabelas comparativas.

Na apresentação do perfil de cada escritório entrevistado, têm-se informações como: caracterização (local e data de fundação, número de profissionais, abertura de filiais, associações com outros escritórios e participação em redes internacionais); áreas de atuação e desempenho; infra-estrutura (organograma, plano de carreira, estratégia de remuneração e política de treinamento, corpo administrativo, tecnologia, montante destinado ao investimento em capital humano e tecnologia); e estratégias de crescimento.

O Pinheiro Neto foi escolhido para a presente pesquisa, porque, dentre todos os escritórios entrevistados, ele foi o único a mencionar, como uma de suas estratégias de crescimento, o trabalho em equipe e o investimento em pessoas. Ao responder ao entrevistador, uma das sócias, membro de seu conselho de administração, declarou que o Escritório acredita que a associação entre advogados é a melhor forma para a prestação de serviços jurídicos às empresas. E apresentou cinco princípios que, acredita o Escritório, devam caracterizar a ‘verdadeira’ sociedade de advogados. Entre esses, cita-se o seguinte: *Investir em pessoas, conhecimento, instalações e equipamentos, para evitar que a sociedade se caracterize por um rodízio de advogados* (p. 97, vol. 3).

Além disso, no item recursos humanos, o Escritório revela preocupação com recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento dos profissionais; e recompensa para advogados e integrantes do corpo administrativo. Assim, a escolha do caso foi feita por julgamento, selecionando-se uma organização que demonstrava possuir preocupação genuína com seu pessoal. Com isso, desejou-se observar os procedimentos que o Escritório adotava para a consecução dos objetivos declarados e verificar se as atividades que o mesmo direciona ao seu pessoal podem ser classificadas como atividades de marketing interno.

3.5. Coleta de Dados

A revisão de bibliografia buscou alcançar dois objetivos: (1) a apresentação de breve histórico do desenvolvimento do marketing interno e do marketing de serviços jurídicos, pela análise de pesquisas anteriores sobre o mesmo tema e sobre temas correlatos; e (2) a discussão do referencial teórico necessário ao esclarecimento dos conceitos utilizados, que serviram de base para as entrevistas realizadas e para as categorias de análise dos resultados da pesquisa. Sendo o marketing interno e o marketing de serviços jurídicos sub-ramos da disciplina marketing de serviços, e na ausência de farta literatura no vernáculo sobre o assunto, optou-se por iniciar o histórico pela categoria maior, apresentando, assim, as forças que contribuíram para o desenvolvimento das duas menores. Acredita-se que a presença de um quadro teórico criteriosamente selecionado e elaborado contribua efetivamente para a fecundidade da interpretação dos resultados da pesquisa.

Segundo Yin (2001, pp. 105-107), a coleta de dados para o estudo de caso pode basear-se em muitas fontes de evidências. O autor cita seis dessas possíveis fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. E acrescenta que a utilização de duas ou mais dessas fontes, quando possível, é um dos princípios necessários à realização de estudo de casos de alta qualidade. Esse, juntamente com dois outros princípios – a manutenção de um banco de dados para o estudo de caso e a manutenção de um encadeamento de evidências, isto é, de ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou –, ajudarão o pesquisador a tratar dos problemas de validade do construto e da confiabilidade.

Dessa forma, a presente pesquisa procurou valer-se de três das seis fontes indicadas: observações informais; entrevistas e análise de documentos publicados. Foram realizados treze contatos telefônicos, dez pela iniciativa da pesquisadora e três por iniciativa do escritório; cinco visitas em sedes do escritório: quatro visitas no escritório do Rio de Janeiro e uma no escritório de São Paulo; duas entrevistas; e foram analisadas três publicações referentes ao Escritório: o conteúdo publicado pelo Panorama Setorial da Gazeta Mercantil; um livro publicado em junho 2002 pela Dezembro Editorial: **Pinheiro Neto Advogados** –

60 Anos; e a biografia do sócio-fundador do Escritório, publicada pela editora Green Forest do Brasil em 2004: **J.M. Pinheiro Neto – O Advogado**.

A observação de fatos, comportamentos e cenários tem grande valor para as pesquisas qualitativas (Alves-Mazzotti et al., 1996). As observações diretas para a coleta de dados podem ser de duas espécies: formais e informais. Para o presente trabalho foram utilizadas, apenas, as observações informais. Essas podem ser classificadas como observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo nessa categoria as observações realizadas em ocasiões nas quais outros tipos de evidências estão sendo coletadas (Yin 2001, p. 114). Assim, a pesquisadora assumiu a postura de observadora, desde o primeiro contato telefônico feito com o escritório à última entrevista realizada com o mesmo.

As entrevistas são tidas como uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso (Yin, 2001, p. 112). Para o presente trabalho foram realizadas duas entrevistas diretas com executivos do Escritório. A primeira com a Comissão de Recrutamento do escritório do Rio de Janeiro, composta por dois sócios, sendo, como não podiam deixar de ser, ambos advogados. Essa comissão é responsável pelo criterioso processo de recrutamento e seleção de estagiários para o Escritório, nesse caso específico para a sede do Rio de Janeiro. Cada uma das sedes possui sua própria comissão de recrutamento, que atua conforme a política estabelecida pela administração geral do Escritório. A segunda entrevista foi realizada com o Diretor de Finanças e Administração que atua na matriz em São Paulo. Esse é um profissional da área de administração e finanças contratado pelo Escritório; entre outras, tem como suas atribuições a contratação dos integrantes dos quadros administrativos e a decisão sobre questões relativas aos investimentos do Escritório no aperfeiçoamento desse pessoal.

A escolha dos entrevistados baseou-se na idéia apresentada no segundo capítulo do presente trabalho, segundo a qual nas prestadoras de serviços o marketing e os recursos humanos devem ser coordenados de forma eficiente, para se possa alcançar a excelência no atendimento ao cliente. Sendo o marketing interno o resultado da integração dessas áreas, o contato com esses executivos visou entender tanto a visão que a gerência da empresa nutria

pelo do marketing interno, quanto a filosofia e os objetivos das atividades direcionadas aos recursos humanos, para que se pudesse verificar se as tais poderiam ser consideradas como atividades de marketing interno.

A primeira tentativa para a realização das entrevistas com o escritório foi frustrada. Os contatos iniciais foram feitos com gerentes de nível médio. Mas, apesar toda sua atenção e cordialidade, as negociações não prosperaram. Num segundo momento, fez-se contato com um dos sócios do Escritório, no dia 22 de abril de 2005, por intermédio de sua secretária. A partir de então, as negociações avançaram sem dificuldades.

Em um mês tudo ocorreu. No primeiro encontro com a pesquisadora, em 02 de maio, os dois sócios que a receberam mostraram-se interessados em contribuir com pesquisa e solicitaram carta de apresentação da pesquisadora para que pudessem verificar junto a seus pares a possibilidade de o Escritório participar ou não da iniciativa. A carta de apresentação emitida pelo Ibmecc (Anexo I), juntamente com cópia do roteiro da entrevista, foi encaminhada ao Escritório na mesma semana. E a primeira entrevista, com a Comissão de Recrutamento e Seleção do Rio de Janeiro, foi agendada para o dia 09 de maio. Essa não foi gravada, porque os membros da comissão não permitiram tal procedimento, uma vez que os demais sócios não haviam sido previamente consultados, especialmente a Comissão de Marketing do Escritório.

No dia 20 daquele mesmo mês, foi realizada a segunda entrevista com o Diretor de Finanças e Administração em São Paulo. Antes do encontro, foram realizados contatos telefônicos. Enviou-se o roteiro da entrevista por e-mail e, junto com esse, o pedido de esclarecimento de dúvidas a respeito da estrutura organizacional do Escritório e de permissão para gravar a conferência. Ela foi gravada e obtiveram-se também as respostas para os itens questionados.

Em ambos os casos, os entrevistados mostraram-se bastante comprometidos em responder às perguntas de maneira mais completa e clara possível, e dispostos a dispensar o tempo necessário para que a entrevista fosse realizada com sucesso. Além disso, esclareceram todas as dúvidas supervenientes. A transcrição da entrevista gravada foi remetida via e-mail

ao respondente para que aprovasse seu conteúdo (Vergara, 2004), mas nenhuma alteração foi efetuada.

Pela própria estrutura administrativa do Escritório, o número de entrevistas pareceu satisfatório para as finalidades da pesquisa. A organização opera através de várias comissões – Recrutamento, Marketing, Aperfeiçoamento, entre outras –, que são compostas por sócios do Escritório. Os membros das diferentes comissões reúnem-se regularmente e as questões relativas a cada uma delas são tratadas abertamente entre todos. Dessa forma, não se mostrou necessária a realização da entrevista, nos moldes em que fora programada, com mais de uma comissão. A entrevista com o Diretor de Finanças e Administração confirmou essa percepção, uma vez que não ocorreu variação no discurso entre os entrevistados.

Outrossim, grande parte das perguntas programadas já estavam respondidas nos livros – ‘Pinheiro Neto Advogados – 60 Anos’ e ‘J.M. Pinheiro Neto – O Advogado’, aos quais a pesquisadora teve acesso nos primeiros encontros com os sócios do Escritório. Como não existe um número definido de entrevistas a serem realizadas nas pesquisas exploratórias (Mattar, 2001), julgou-se suficiente os dados colhidos da leitura dos livros e nas duas entrevistas realizadas.

Sabendo-se que as entrevistas podem ser conduzidas das mais diversas formas, no dizer de Mann (1979), *do mais descontraído ‘papo’ até o mais cuidadosamente pré-codificado e sistematizado conjunto de perguntas e respostas disposto em um programa ou roteiro*, cabe uma palavra sobre o tipo de pesquisa utilizado. De acordo com a classificação de Vergara (2004), a pesquisa de campo se deu por meio de entrevista por pautas. Nesse tipo de entrevista, o pesquisador segue um determinado roteiro, que lhe permita explorar vários pontos com o entrevistado. Isso lhe garante maior profundidade nas respostas, pois, uma vez que se tem uma pauta, o pesquisador pode conduzir a conversa até que consiga a informação desejada.

Foram dois os instrumentos utilizados pelo pesquisador: um roteiro de entrevista (Anexo II) enviada para ao entrevistado com antecedência, conforme anteriormente mencionado, e um

guia de entrevistas (Anexo III), de posse apenas do entrevistador, servindo-lhe de base para que os principais pontos do roteiro fossem abordados.

Ambos os instrumentos foram elaborados na fase de revisão bibliográfica. Partiu-se dos modelos propostos por Chiesa (2001), França (2002) e Porcaro (2002), nos quais foram feitas pequenas alterações, para que melhor se adequassem à realidade do setor pesquisado.

3.6. Tratamento dos Dados

As pesquisas qualitativas geram um grande volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. O presente estudo, de caráter exploratório, tem como objetivo, além do levantamento de novos fatos e hipóteses, estabelecer relações com a literatura existente. Para tanto, buscou-se compreender os dados obtidos à luz da teoria levantada para que se pudesse verificar se, de acordo com a visão gerencial, o escritório escolhido fazia uso das estratégias de marketing interno. E, se assim fosse, verificar o valor atribuído pela gerência a tal política.

Deve-se observar que os resultados obtidos, nas diversas fontes de coleta de dados utilizadas, foram submetidos à checagem dos participantes. O objetivo foi verificar se, para eles, as interpretações da pesquisadora faziam sentido (Alves-Mazzotti e Gewandsznajder, 1996).

3.7. Limitações do Método

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa na área de marketing de serviços jurídicos e sendo utilizada a estratégia de estudo de caso único como um dos meios de investigação, as limitações verificadas pela aplicação da metodologia escolhida são muito semelhantes àquelas apontadas por Wolter (2004), em sua pesquisa sobre marketing de relacionamento em um escritório de serviços jurídicos no Estado do Rio de Janeiro. Assim, as três primeiras limitações citadas coincidem com as daquele estudo, que teve, como fonte de coleta de

dados, as entrevistas com executivos do escritório. As demais são peculiares à presente pesquisa e derivam da opção de utilizar as duas outras fontes de coletas de dados: a observação informal e a análise documental.

A primeira limitação diz respeito à possibilidade de generalização dos resultados do estudo. Nas pesquisas quantitativas, a possibilidade de generalização está condicionada à representatividade da amostra selecionada pelo pesquisador. Se for uma amostra que efetivamente represente a população da qual foi retirada, supõe-se que as conclusões a que se chegam a partir daquela amostra sejam representativas de toda a população. Já no caso desta, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a escolha do caso foi feita por julgamento. O Pinheiro Neto Advogados foi escolhido em função de informações sobre o tratamento que o escritório dispensa aos recursos humanos, obtidas pela pesquisadora em momento anterior ao início da pesquisa. Assim, o Escritório não representa qualquer população, logo não cabem generalizações.

Igualmente, como lembram Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1996), pesquisadores acreditam que as interpretações dos estudos quantitativos são vinculadas a um dado tempo e a um dado contexto e que, assim sendo, não se poder, a partir de seus resultados, proceder à generalização em seu sentido clássico. Logo, a possibilidade de aplicação dos resultados desse tipo de pesquisa a uma outra dependerá das semelhanças entre os contextos, e a decisão sobre essa possibilidade cabe ao pesquisador que dos resultados se apropriar. Nesse sentido, a responsabilidade do pesquisador qualitativo seria a de oferecer ao seu leitor uma ‘descrição densa’ do contexto estudado, bem como das características de seus sujeitos. Isto permitirá que a aplicação de seus resultados a um outro contexto seja bem fundamentada.

Uma outra limitação diz respeito ao número de entrevistas realizadas. Também aqui, como em Wolter (2002), o número de pessoas entrevistadas foi relativamente pequeno. Nesse caso específico, verificou-se que, para se alcançarem os resultados pretendidos, o número de entrevistas realizadas mostram-se suficientes. Inclusive, porque já havia grande parte das informações desejadas nos documentos analisados. Além disso, o que se buscou entender foi a visão gerencial com relação ao fenômeno em estudo. Assim, não fazia parte do escopo

do trabalho, entrevistas com os integrantes do corpo jurídico (advogados) e do corpo administrativo ou mesmo com clientes.

Existe ainda uma limitação inerente às entrevistas. Apesar de serem tidas como uma das principais fontes de coleta de dados para os estudos qualitativos, o resultado das entrevistas dependem em grande parte do interlocutor, não podendo o pesquisador avaliar a autenticidade das respostas oferecidas. Minimizar o problema, se empregados de vários níveis também pudessem ser ouvidos para que se verificasse o grau de dissonância existente entre os diversos níveis hierárquicos, o que não ocorreu neste caso.

Com relação à análise documental, especialmente quanto aos livros editados por ocasião dos sessenta anos do Escritório e a biografia de seu sócio-fundador, deve-se observar que essas obras foram publicadas com o aval da alta administração do escritório e de seu sócio-fundador, respectivamente. Existe, dessa forma, a possibilidade de que o seu conteúdo seja tendencioso. Assim, faz-se necessário lembrar que a sua utilidade como fonte de coleta de dados, como frisou Yin (2001), não repousa em sua acurácia ou na ausência de interpretações tendenciosas. Seu papel mais importante é corroborar e valorizar as evidências colhidas por outras fontes (Yin, 2001).

Quanto às observações informais, não se pode escapar ao fato de que a pesquisadora elegeu, subjetivamente, os itens que mais lhe chamaram atenção. Aumentaria a confiabilidade dessas evidências, reduzindo essa subjetividade, a presença de mais um pesquisador observando os mesmos fatos (Yin, 2001), procedimento não adotado no presente estudo.

Capítulo 4 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Deste capítulo constarão os resultados da pesquisa e sua análise. Em primeiro lugar, serão apresentados os resultados das observações informais – ou seja, as impressões que a pesquisadora obteve nos primeiros contatos com o escritório, até o momento da primeira entrevista e antes da leitura dos dois principais documentos (o livro editado por ocasião do aniversário de sessenta anos do Escritório e a biografia do sócio-fundador) – e dados obtidos pela análise documental. Entre esses, o histórico e a organização administrativa do Escritório, os valores e os princípios que norteiam seu relacionamento com recursos humanos e clientes, sua filosofia de prestação de serviços e de utilização de tecnologia. Tendo por certo que essas informações subsidiarão a análise dos dados principais, aqueles que dizem respeito mais diretamente ao marketing interno, e foram colhidos nas entrevistas.

A análise de documentos também forneceu informações sobre algumas questões que constavam do roteiro da entrevista, tais como recrutamento e seleção, plano de carreira, trabalho em equipe e avaliação e recompensa. Mas as observações nesse sentido não integram a segunda seção. Tendo essas informações sido utilizadas como material de esclarecimento e suporte ao conteúdo das respostas oferecidas pelos entrevistados, constarão do item número 4.2 do presente capítulo, no qual serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os sócios (integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ) e o Diretor de Finanças e Administração do Escritório.

No item 4.3 será apresentada a análise dos resultados, que faz um paralelo entre as práticas do escritório Pinheiro Neto Advogados, descritas nas seções anteriores, e a teoria apresentada na revisão bibliográfica. Serão observados os pontos de coincidência entre as ações da empresa e as recomendações feitas pelos autores estudados, assim como os principais pontos de divergência. O objetivo desta fase é verificar se as atividades que o

Escritório dirige ao seu público interno podem ser classificadas como atividades de marketing interno, tendo em mente o ponto de vista gerencial. Se assim for, avaliar a implementação desse programa – que compreende esforços no sentido de atrair, reter, motivar, integrar e coordenar os funcionários em direção a uma consciência de marketing. Deve-se observar que, para a realização dessa análise, utilizou-se o modelo disponível na literatura de marketing de serviços (Chiesa, 2001; França, 2002; Porcaro, 2002; Wolter, 2004).

4.1. Observações e Análise de Documentos

O primeiro contato da pesquisadora com a organização objeto do estudo se deu por telefone, tendo sido o primeiro telefonema realizado no dia 14 de fevereiro de 2005. Do primeiro contato até a primeira entrevista (09 de maio do mesmo ano), transcorreu-se, como já se pontuou, um período de quase três meses. Nesse ínterim, foram realizados mais dez contatos telefônicos (sete por iniciativa da pesquisadora e três por iniciativa do escritório) e três visitas ao escritório do Rio de Janeiro. A última entrevista foi realizada no dia 20 de maio do mesmo ano, no escritório de São Paulo.

Desses encontros preliminares, pôde-se observar as seguintes características comportamentais nos integrantes da organização: (1) prontidão no atendimento dos representantes de todos os níveis hierárquicos com os quais se manteve contato (pessoal de linha de frente do escritório, como recepcionistas, secretárias e integrantes dos quadros administrativos, como também dos sócios do escritório); (2) autonomia relativa dos integrantes do administrativo; (3) acessibilidade aos sócios do Escritório; e (4) transparência dos dirigentes do Escritório.

Com relação ao espaço físico, foram notados a sobriedade e o estilo clássico próprio dos escritórios jurídicos mais tradicionais do país. Quando da visita à sede do Escritório no Estado de São Paulo, percebeu-se que a decoração da filial do Rio de Janeiro obedece ao mesmo estilo da matriz, o que denota, pelo menos em parte, zelo pelas evidências físicas

conforme observado na literatura de marketing de serviços.

Deve-se, ainda, observar que todo o processo – do primeiro contato à realização da última entrevista – transcorreu em um período de três meses e seis dias. Quando comparado com o espaço de tempo requerido para empreendimentos semelhantes, realizados por outros pesquisadores (e.g. Wolter, 2004), pode-se afirmar que o processo junto ao escritório pesquisado se deu em prazo relativamente curto.

4.1.1. Histórico e Organização Administrativa do Escritório

O fundador do Escritório, Dr. José Martins Pinheiro Neto, é um homem que respeita os outros homens, um advogado brilhante e um administrador nato. Graduou-se em Direito pela USP nos primeiros anos da década de 1940. Trabalhou como correspondente na BBC de Londres durante os anos de 1940 e 1941. De lá trouxe as idéias sobre a dinâmica funcional de uma sociedade de advogados que pretendesse prestar serviços jurídicos às organizações empresariais, atendendo-as em todas as suas necessidades legais. Iniciou as atividades de seu escritório – que, na ocasião, contava com mais um advogado, uma secretária e um *office boy* – no ano de 1942, no Estado de São Paulo, sua terra natal.

Nesse início, sua filosofia em muito contribuiu para que se alterasse o modo como a advocacia era exercida no Brasil. Antes do Pinheiro Neto Advogados, e até 1945 (final da Segunda Guerra), os escritórios eram, para usar as palavras do próprio J.M. Pinheiro Neto, palcos de “*one man show*”. O exercício da advocacia era personalíssimo. O modelo prejudicava a extensão do suporte que o advogado poderia dispensar ao cliente. As rápidas mudanças a que a sociedade assistiu, e assiste, as limitações humanas do profissional que, apesar de ter uma visão geral da matéria, não pode dedicar-se a todas as áreas do Direito com o mesmo empenho, porque lhe faltaria tempo ou, mesmo, aptidão, destacam-se entre as principais restrições.

Os depoimentos, abaixo transcritos, fornecem melhor dimensão do que significou a

iniciativa do Pinheiro Neto na prática da advocacia no Brasil:

“O Pinheiro Neto sempre foi reconhecidamente o pioneiro na instituição de um tipo de advocacia que não existia no Brasil. Com seu modelo, substituiu a advocacia tradicional (...) Esse era um estilo antigo que estava muito focado no contencioso e nas disputas jurídicas. O Pinheiro Neto trouxe outro modelo em que o cliente empresarial era atendido globalmente. Em vez de atuar somente nas disputas, o advogado também dava orientações sobre o que era melhor fazer; e ajudava na elaboração de contratos. Nos casos de clientes estrangeiros, dava até mesmo orientações sobre o momento político do país.” (José Carlos Magalhães³⁷ *in* Rodrigues, 2002, p. 193)

“O Pinheiro contribuiu bastante para mudar a cara da profissão de advogado em São Paulo. Antes dele, só existiam escritórios pequenos com advogados que trabalhavam sozinhos. Quando o advogado parava de trabalhar ou morria, a clientela tinha de se mudar para outro advogado. Aí veio o Pinheiro Neto e montou o escritório dele, organizando-o nos moldes dos grandes escritórios americanos. Foi uma completa novidade, uma coisa brilhante.” (Alcides Jorge da Costa³⁸ *in* Rodrigues, 2002, p. 44)

Pinheiro Neto foi o homem certo na hora certa. O fim da Segunda Guerra inaugurou um período de industrialização para o Brasil. As empresas, de várias nacionalidades que aqui se instalaram, começaram a prosperar e a precisar de serviços advocatícios mais sofisticados, que as atendessem em suas múltiplas necessidades jurídicas. Nesse novo momento, o modelo de advocacia de um só homem mostrou-se insuficiente.

A proposta de Pinheiro Neto, uma sociedade de advogados formada por profissionais das mais diversas especializações, trabalhando em conjunto para atender o cliente em todas as suas necessidades, foi a resposta à situação que então se apresentava. O pacote de serviços ofertados, juntamente com alguns princípios que moldavam a atuação profissional do seu escritório – ética, eficiência, qualidade de serviço, respeito ao próximo, trabalho em equipe e transparência –contribuíram para o aumento de sua credibilidade junto aos clientes.

Ao atender clientes corporativos, o Escritório também contribuiu para a ampliação da área de

³⁷ José Carlos Magalhães é advogado e professor de Direito Internacional da Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, da USP. Seu escritório atua nas áreas tributária e comercial. Há três anos, seu escritório se associou ao de Alcides Jorge da Costa.

³⁸ Alcides Jorge da Costa foi professor de Direito Tributário da USP, dirige um escritório na capital paulista com dezessete advogados. Atua nas áreas societária, comercial e tributária ; trabalha exclusivamente com empresas.

atuação do advogado; outrora mais diretamente ligada ao contencioso, tratando de disputas já consolidadas. Com o Pinheiro Neto, nasce a advocacia preventiva e, com isso, uma nova forma para remuneração dos serviços: a cobrança por hora trabalhada. No antigo modelo, vigorava a cobrança sobre o valor da causa, uma vez que a grande maioria eram causas relativas ao mérito. Com a advocacia preventiva, precisou-se de um novo modelo de cobrança de honorários. Assim, o Escritório, que já conhecia a fórmula utilizada na Inglaterra e nos Estados Unidos, adotou-a no Brasil.

Até 1956, a dimensão do parque industrial brasileiro era muito pequena; restringia-se ao consumo interno. Em comparação com o governo de Vargas, os anos de Juscelino Kubitschek podem ser considerados de estabilidade política e de grande crescimento econômico. Anos de otimismo. Os “cinquenta anos em cinco”, da propaganda oficial, criaram grandes possibilidades para os empreendedores brasileiros. Foram criadas fábricas de automóveis, de componentes e novos estaleiros. A construção civil foi bastante impulsionada pela construção de Brasília. Para a realização disso tudo, eram necessários financiamentos e empréstimos de todas as fontes possíveis. Nessas questões, prevaleceram as ligações internacionais mantidas pelo Escritório, na figura de seu fundador, assim como sua reconhecida eficiência e lisura. Conforme o próprio Pinheiro Neto costuma falar, “*mais da metade da dívida externa brasileira passou por este escritório*” (in Rodrigues, 2002, p. 131).

As relações que mantinha, desde a juventude, com o consulado britânico favoreceram o Escritório, quando empresas inglesas e americanas começaram a chegar ao Brasil. O Escritório tinha um diferencial; seu fundador dominava a língua inglesa e não somente isso, conhecia um pouco de sua cultura, vez que já havia vivido e trabalhado na cidade de Londres. Quando os estrangeiros desembarcavam, precisando montar uma empresa e estruturá-la, era o que o Escritório fazia. Nisso foi se especializando. Quando surgiam problemas, o Escritório resolvia. Encontrava solução para tudo, dando origem a uma nova especialidade: a advocacia empresarial. Como, hoje, diz o próprio Pinheiro Neto:

“Costumo comparar o escritório a uma incubadora de criancinhas. Fazemos o contrato social (que é o nascimento da criança) e daí para frente acompanhamos o seu crescimento, apoiando, protegendo, orientando...” (Pinheiro Neto *in* Rodrigues, 2004, p. 130)

Quando se faz um paralelo entre o crescimento econômico do Brasil, em suas diversas fases, e o desenvolvimento do Escritório, pode-se perceber uma linha única. Com a abertura do Brasil aos investimentos estrangeiros, as empresas que aqui chegaram precisavam de ampla assistência legal; o Escritório foi crescendo e especializando-se nas mais diversas áreas, como: empréstimos, negociação de dívidas, investimentos estrangeiros, trabalhista, tributária, previdenciária, marcas e patentes, direito internacional, transferência de tecnologia, entre outras.

Em 1960, já eram quatro o seu número de sócios, sete associados e treze funcionários. Esses cresceram para dezoito, no ano seguinte, vinte e dois em 1962, vinte e sete em 1963 e trinta e oito em 1964. Nesse período, os associados passaram de sete para treze.

Em novembro de 1964, após já se ter instalado em dois outros endereços além da primeira sede na Largo da Misericórdia, o Escritório foi transferido para a Rua Boa Vista, onde tem sua sede até os dias atuais. Em todo tempo preocupado com uma localização estratégica, importa perceber que sempre esteve radicado no centro da cidade de São Paulo, desde então, centro nervoso das atividades industriais e comerciais do país. Entre todas as mudanças realizadas, a distância média entre os endereços foi de 1.500 metros, apenas.

O conjunto de vinte e duas salas, com um total de 1.800 metros quadrados, no prédio da Rua Boa Vista, grande demais para as necessidades de então, foi, à época, considerado um achado ideal. Buscava-se a horizontalidade, não gostavam da idéia de crescimento na vertical, como vinha acontecendo nos espaços anteriores. Também fazia parte do plano ter espaço suficiente para não mais se pensar em expansão. Era uma forma de manter tudo sob controle, todos integrados. Ledo engano.

O Escritório firmava-se cada vez mais como uma empresa. Seu fundador, atento a cada

detalhe jurídico e administrativo, introduzia, através de comunicados, normas de organização e funcionamento da firma. Essas normas, nascidas para regular lacunas percebidas nas práticas internas de trabalho, tinham o objetivo imediato de chamar a atenção para algum detalhe específico da prática cotidiana. Dada sua abrangência, reunidas, tornaram-se manual de comportamento que marcou (e ainda marca) a personalidade e o modo de ser e de agir do Escritório. Selecionaram-se algumas delas, que seguem transcritas:

“Papéis soltos não deviam circular pelas salas. Cada caso deveria ter sua pasta própria. Quando não tivesse, o papel deveria ser colocado em uma pasta genérica ou em um envelope, para que não ficasse solto.” (*in* Brandão, 2002, p. 43)

“Secretárias não podem aceitar instruções dos chefes para recusar telefonemas de cliente. Cliente mal servido é cliente descontente. Cedo ou tarde, deixará o escritório.” (*in* Brandão, 2002, p. 47)

“Cada um deve agir procurando imaginar-se sozinho no escritório, como se não tivesse a quem recorrer. Assim, ao receber o problema do cliente, precisa resolvê-lo, apresentando aquela que seria a sua solução definitiva.” (*in* Brandão, 2002, p. 47).

Em setembro de 1969 foi inaugurada a primeira filial no Rio de Janeiro. Esse escritório começou com três advogados, uma secretária e algumas certezas. Certeza de que, se o trabalho fosse efetivamente bom, atrairia clientes. E que um cliente satisfeito traria outro, que a publicidade boca a boca funcionava. Certeza de que a receita do sucesso estava na qualidade dos serviços, na ética e na verdade. Em não se compactuar com o ilícito. Pelo jeito, acertaram, pois, em 2002, esse escritório já contava com aproximadamente sessenta advogados, tendo sua grande maioria iniciado como estagiário, com exceção de três ou quatro. E é tido, hoje, como um dos maiores escritórios do Rio, com quase duzentos integrantes (Brandão, 2002, p. 63).

Em 1974, transferiu-se um advogado para Brasília. Esse ia para lá e voltava regularmente a São Paulo, trazendo novos casos. Em determinado momento, sentiu-se a necessidade de uma filial lá. Em 2002, o escritório de Brasília já contava com trinta advogados, em um total de mais de cem integrantes.

Em janeiro de 1978, foi aberto um escritório de representação em Londres. Cidade fundamental na formação de Pinheiro Neto; pois, conforme se viu, foi ali que, enquanto estudante de Direito, trabalhou, amadureceu e ganhou fluência no inglês. Foi lá que lhe ocorreram os primeiros *insights* do que poderia ser no futuro a advocacia de empresas.

Nessas últimas três décadas, os valores do Escritório não foram muito alterados. O ritmo de trabalho mudou, tornou-se mais movimentado. Os clientes estrangeiros continuam sendo maioria, mas atualmente há um número maior de nacionais. A infra-estrutura também foi alterada. O Escritório sempre adotou as mais modernas tecnologias, entendendo-as como uma forma de melhorar o atendimento ao cliente. Hoje, não mais dizem o *escritório do Rio ou o de Brasília, mas sim o 'Escritório'*. “*É um só, tal a comunicação, a rede, a interdependência.*” (Brandão, 2002, p. 71)

Em 1995, buscando a continuidade da empresa, iniciou-se um processo de sucessão administrativa no Escritório. Seu principal objetivo era o afastamento não traumático do sócio-fundador da administração da organização.

Para isso foi constituído o Comitê Diretivo da Firma, um órgão de discussão e deliberação, composto no início pelo próprio Pinheiro Neto e nove sócios, entre os quais já se encontravam aqueles que hoje fazem parte do Grupo Executivo do Escritório: Clemencia Beatriz Wolthers³⁹, Antônio Mendes⁴⁰ e Celso Cintra Mori⁴¹. Após um período de aproximadamente dez anos de trabalho, essa comissão, conforme pontuou Rodrigues, conseguiu o milagre do caminho para a perenidade. Manteve os mesmos valores, os mesmos princípios, a mesma qualidade nos serviços prestados, a mesma disciplina e,

³⁹ Clemencia Beatriz Wolthers é sócia do escritório Pinheiro Neto Advogados e membro do seu Grupo Executivo; entrou na empresa ainda estudante de Biblioteconomia. Depois disso, formou-se em Direito e tornou-se a grande administradora do escritório.

⁴⁰ Antônio Mendes também é sócio e membro do Grupo Executivo do Escritório. Coordena as áreas de fusões e aquisições, direito societário, direito empresarial, bancos e operações financeiras. É mestre em Direito Comparado pela Duke University, nos Estados Unidos.

⁴¹ Celso Cintra Mori também é sócio e membro do Grupo Executivo e do Comitê Diretivo do escritório. Coordena o contencioso. É também conselheiro do Instituto dos Advogados de São Paulo.

sobretudo, a mesma vocação para servir (Rodrigues, 2004, p. 128).

Para o sucesso dessa iniciativa, muitas coisas foram alteradas no interior da organização e mesmo no seu contrato social. As lideranças, que sempre foram estimuladas, passaram a agir com maior independência da figura do sócio-fundador, que, aos poucos, foi se retirando do contexto organizacional. Ao mesmo tempo, acelerou o processo, iniciado em meados da década de 1970, de distribuição de suas cotas entre os sócios. Sua participação no capital da empresa que chegou a ser mais de 90% foi aos poucos reduzida, chegando a 5%, apenas. Dos sessenta sócios, em 2004, nenhum tinha mais de 5% do capital social, com uma tendência para baixar ainda mais o número de cotas de cada um, abrindo-se espaço para novos participantes.

Os depoimentos abaixo revelam um pouco de como foi e o que significou o processo de institucionalização do Escritório:

“Ele teve a visão de que deveria sair do escritório com muita antecedência e começou a falar nisso pelo menos dez anos antes de se aposentar. Embora tivesse uma certa ansiedade em relação ao que poderia acontecer, nunca vacilou nessa linha. (...) Ele sempre se portou o tempo todo de maneira muito íntegra. Conversou bastante com os sócios e, quando disse que ia fazer, foi para valer. Depois disso nunca mais interferiu na administração para desautorizar o grupo executivo que ele deixou aqui.” (Celso Cintra Mori *in* Rodrigues, 2002, p. 129)

“Fizemos um processo de transição de dez anos. Isso porque sempre tinha a preocupação do que aconteceria com o escritório sem a presença dele. O Pinheiro sofreu bastante. (...) Dificilmente se faz um processo de transição assim, com a pessoa presente. Mesmo assim ele colaborou e se sujeitou a isso.” (Clemencia Beatriz Wolthers *in* Rodrigues, 2002, p. 129)

Mesmo na ausência do Dr. Pinheiro Neto, o Escritório continua sua vida seguindo os princípios por ele fixados. Hoje, *a firma não pertence a nenhuma pessoa, mas a todos os seus funcionários* (Rodrigues, 2004, p. 131). A totalidade do patrimônio foi dividida em cotas que, no caso de morte do seu possuidor, são adquiridas, da família do *de cujus*, pelos sócios remanescentes. Acredita-se que o Escritório desfrutará ainda de um futuro brilhante, caso sejam respeitados alguns pré-requisitos:

“Enquanto forem mantidos os pressupostos que norteiam o Escritório, o de manter uma competição sadia, que estimule o conhecimento, e se forem preservados os princípios, a submissão à verdade, ele tem um futuro longo e infinito, dentro de uma mercado que mudou, está mudando, vai mudar. Não se está preocupado com o tamanho, o número de advogados, porque não há limite. O essencial é a qualidade (e lucratividade é consequência natural dela) do que se pratica e, se os conceitos forem mantidos, se não se deixar diluir a essência, o Pinheiro Neto Advogados continuará no alto no topo. (...) A grande força é que não se perca a identidade. À medida que acompanhar as mudanças, se mantiver modernizado e for flexível, sem perder a espinha dorsal, o Escritório continuará mantendo sua posição.” (Brandão, 2002, p. 111)

O Escritório atua em três grandes áreas: o Empresarial, o Contencioso e a Consultoria e Contencioso Fiscal. São três grandes guarda-chuvas. Existem várias divisões dentro de cada uma dessas áreas. As novas áreas do Direito empresarial não passam despercebidas, são sempre contempladas por uma equipe especializada. Cada sócio tem seu grupo segundo a sua área, lidera seus associados, seus estagiários e sua secretária. Há obrigações adicionais, no caso, obrigações administrativas, como reuniões mensais, anuais e participação nas comissões de trabalho.

Para se ter uma noção mais clara sobre as áreas de atuação do Escritório, pode-se assim resumi-las, conforme em vigor até o final do ano de 2001:

1. Empresarial: negociações empresariais; mercado de capitais; *project finance*; empréstimos e financiamentos; privatizações; contratos internacionais; turismo, cultura e esportes; fusões e aquisições; securitizações; energia, petróleo e mineração; telecomunicações e alta tecnologia; incorporações e fundos imobiliários; marcas, patentes e direitos de autor e imagem; auditorias legais e agências regulatórias;
2. Contencioso: tribunais administrativos, judiciais e arbitrais; penal econômico-financeiro; responsabilidade civil; relações de consumo; práticas comerciais desleais; marítimo, aeronáutico e transportes; concorrência, antitruste e *dumping*; ambiental e segurança ocupacional; propriedade intelectual; sucessões e família; e

3. Consultoria e Contencioso Fiscal: trabalhista e previdenciário; comércio exterior; planejamento tributário; sindical e convenções coletivas; autos de infração e notificações; mandados de segurança; Mercosul, Área de Livre Comércio das Américas (Alca) e Organização Mundial do Comércio (OMC); acidente de trabalho; repetição de indébitos e compensações.

Mais recentemente, o Escritório criou uma área de Direito de Família para tratar das questões relacionadas com separações e inventários dos executivos. Até mesmo Direito Penal, como se viu acima, nunca antes havia interessado a Pinheiro Neto. Veio, no entanto, a ser área contemplada pela incidência de crimes de colarinho branco; o objetivo foi, então, prestar o mais amplo suporte jurídico às empresas e aos empresários.

Quanto à dimensão física do Escritório, número de integrantes e clientes, hoje a sede, em São Paulo, conta com um espaço de 17 mil metros quadrados. O sonho do crescimento na horizontal e da suficiência dos primeiros 1.800 metros quadrados do edifício da Rua Boa Vista não prevaleceu. Hoje são sete andares ocupados naquele primeiro edifício e dez andares ocupados no prédio vizinho, o prédio do Jockey Club. No Rio de Janeiro, o Escritório ocupa uma área de 4 mil metros quadrados e, em Brasília, uma área de 2.500 metros quadrados. Nessas três unidades encontravam-se, até o ano passado (2004), 60 sócios, 280 associados, 160 estagiários, 150 paralegais e 300 administrativos. No citado período, havia mais de onze mil processos em andamento e mais de três mil clientes. Desse total, apenas 30% eram brasileiros.

Quanto à sua estrutura administrativa, o Escritório é, hoje, gerido por um conselho de administração, chamado Grupo Executivo – composto por quatro sócios, inclusive Pinheiro Neto, que ainda faz parte do grupo, mas já quase totalmente afastado de suas atividades. Esse grupo é eleito cada seis anos. Podem participar da eleição apenas os sócios que passaram pelo Comitê Diretivo.

O Comitê Diretivo é composto por dezoito sócios, também eleitos – todos os grupos de gestão do Escritório são indicados e empossados através de eleição. Com mandato de dois

anos, eles são responsáveis pelo planejamento estratégico do Escritório.

Para apoiar o trabalho do Comitê Diretivo, formaram-se várias comissões que se encarregam de assuntos específicos. São também compostas por sócios. Excetua-se a Comissão do Plano de Participação nos Lucros e Resultados do Escritório - PPLR, pois é uma comissão mista. As comissões trabalham com foco específico, mas com alto nível de cooperação. No caso, por exemplo, de treinamento para relacionamento com cliente, os objetivos são definidos pela Comissão de Marketing. Caberá à Comissão de Aprimoramento traçar quem fará o treinamento e como o realizará. No momento, as comissões são em número de nove, quais sejam:

1. Aprimoramento – encarrega-se de promover, contratar ou indicar palestras e cursos de aperfeiçoamento para todos os integrantes do escritório, em especial, para a área técnica;
2. Ouvidoria – tem a missão de ouvir os integrantes, suas sugestões, reclamações, comentários;
3. Recrutamento e Seleção – seleciona os estagiários que enviam seus currículos para o Escritório. Uma vez contratados, avalia-os juntamente com o profissional ao qual eles se subordinam.
4. Marketing – trabalha com os eventos externos do Escritório, como, por exemplo, organizar palestras de temas jurídicos e sua divulgação para os clientes. A Comissão de Marketing pode fazer trabalho conjunto com a Comissão de Aprimoramento, de Recrutamento e Seleção e todas as outras.
5. Tecnologia e Informação – responsabiliza-se pelo aprimoramento da infra-estrutura tecnológica do Escritório.
6. Opiniões Legais – responde pela emissão de pareceres sobre novas legislações e acontecimentos juridicamente relevantes no cenário nacional e internacional aos quais o

Escritório tenha acesso;

7. Imobiliária – cuida de todos os assuntos imobiliários do Escritório, localização geográfica, necessidade de ampliação de espaço físico etc;
8. Correspondentes – ocupa-se do relacionamento com os escritórios contratados em praças nas quais o Escritório não possui sede, no Brasil ou em países estrangeiros;
9. PPLR – é uma comissão mista; dela participam sócios e integrantes da área técnica e da área administrativa. Atua no aprimoramento do Plano de Participação nos Lucros e Resultados do Escritório.

Completa a estrutura administrativa, a Assembléia dos Sócios; composta por todos os sócios, que se reúnem a fim de divulgar informações ou discutir e deliberar diversos assuntos de interesse do Escritório.

4.1.2. Valores e Princípios Éticos

Desde a fundação, o Escritório baseia-se nos mais rígidos padrões de conduta. Alguns princípios norteiam sua existência. O primeiro deles é o respeito não só ao cliente como também à verdade e ao *advogado que está do outro lado da mesa*. E mais: a lisura e a honestidade em todos os atos internos e externos; a responsabilidade com a educação dos integrantes: *Ensinar os jovens a ter relacionamento correto com os companheiros de trabalho, de qualquer nível*; a dedicação e o comprometimento com o trabalho, tidos, certamente, como um pré-requisito para a prestação de serviços de qualidade. (Brandão, 2002, p. 24)

Essa postura molda todas as suas ações. O Escritório não pactua com as atitudes, muitas vezes, estranhas à lei, mas adotadas com naturalidade pelo meio empresarial, segundo se observa nas palavras do próprio Pinheiro Neto:

“Certa ocasião, fui convidado por um dos integrantes do grupo [formado por membros dos principais escritórios jurídicos de São Paulo] para discutir a melhor

maneira de economizar tributos. Senti o espanto geral quando admiti o inacreditável: pago impostos sim, todos os que têm base legal e podem ser reclamados.” (J.M. Pinheiro Neto, *in* Rodrigues, 2002, p. 54)

Essa postura ética instituída por Pinheiro Neto teve vários desdobramentos. A relação com a legislação tributária, como acima se viu, é um deles. O compromisso com a legislação trabalhista é outro; e, nesse sentido, em agosto de 1967, todos os advogados associados ao Escritório foram enquadrados na condição de empregados e passaram a gozar de todos os benefícios trabalhistas previstos na lei – uma novidade para a época.

Outro desdobramento é o que orienta o trato com clientes. Quando um associado enxerga a possibilidade de um negócio entre clientes do Escritório, ele pode dar uma sugestão, a título gracioso; não cobra um preço por essa intermediação. Além disso, não há qualquer possibilidade de admitir como cliente uma empresa que tenha conflitos de interesses com empresas já assistidas. Um outro desdobramento da postura ética adotada pode ser verificada na própria seleção do cliente. O escritório somente aceita como clientes, conforme depoimento abaixo, empresas que atuem dentro dos princípios legais:

“... Uma das cenas mais famosas conta uma reunião em que estavam presentes Pinheiro Neto e dois advogados do escritório e uma cliente que, naquela altura, era uma das mais importantes figuras paulistanas. A certa altura, a cliente confessou que trabalhava com caixa 2 para pagar menos impostos. A reação foi enérgica. Pinheiro Neto levantou-se e passou uma descompostura tremenda naquela senhora. Em seguida, agarrou-a pelo braço e levou-a aos prantos para fora do escritório. ‘Você está no escritório errado!’, bradou da porta. E nunca mais a quis como cliente.” (Rodrigues, 2002, p. 57)

Os princípios de ética que norteiam o comportamento do Escritório são reconhecidos, inclusive, por outros advogados, que, de alguma forma, poderiam ser considerados seus concorrentes, como se pode verificar nas palavras de Alberto Xavier:⁴²

“Outra grande contribuição do Pinheiro Neto foi a sua constante preocupação com os valores da ética e deontologia profissional. Num mundo que passou a

⁴² Alberto Xavier é tributarista e professor universitário. Licenciado em Direito pela Universidade de Lisboa, é um dos sócios-fundadores da sociedade de advogados Xavier, Bernardes e Bragança. É autor de diversos livros na área do Direito tributário.

sacrificar a ética em favor da lucratividade, Pinheiro Neto foi um exemplo dos mais elevados padrões morais na vida profissional” (Alberto Xavier, *in* Rodrigues, 2002, p. 179)

4.1.3. Qualidade dos Serviços

Segundo se pode observar na análise dos documentos, uma das idéias mais importantes para o Escritório é a qualidade dos serviços prestados. Todos os integrantes são convocados a fazer tudo com esmero desde a primeira tentativa. O líder sempre exigiu que o trabalho fosse assim realizado. Um dos *slogans* deixados por Pinheiro Neto resume essa verdade: *Faça uma vez, faça bem feito. E esqueça.* Para que isso ocorra, existe uma preocupação constante, por parte do Escritório, de treinamento e atualização de seus integrantes de todos os níveis. Pode-se dizer que o Escritório tem uma política de erro zero. Sabe-se que vai errar, mas os erros devem ser categoricamente evitados. E, conforme pontuou Rodrigues (2002), até hoje é sabido que o grande sucesso do Escritório foi realizado pelos clientes que, bem servidos, recomendavam a marca aos seus conhecidos. E, assim, formou-se uma cadeia:

“Tudo o que Pinheiro Neto exigiu, a vida toda, foi o trabalho bem-feito. Se fazer trabalho bem-feito, como deve ser, é buscar a perfeição, então ele foi perfeccionista. Jamais admitiu erros, ainda que eles ocorram, principalmente os de português. Mais do que lema, ou *slogan*, é um princípio. Preocupado com o desempenho da máquina, ele sempre acreditou que o crescimento do Escritório estava ligado a sua estrutura. Se esta funciona como uma linha de montagem na indústria automobilística, alavanca o crescimento mantendo a essência.” (Brandão, 2002, p. 103)

A incansável busca pela qualidade de serviços é algo tão presente no Escritório que alguns, entre aqueles que poderiam ser considerados seus concorrentes, prestam depoimento a esse respeito:

“Pinheiro Neto era obcecado pela organização e pelo controle de qualidade. É inegável que também tinha um lado fortemente autoritário. A meu ver, essa firmeza estava intimamente ligada a uma preocupação de perfeccionismo que nunca o abandonava.” (Alberto Xavier, *in* Rodrigues, 2002, p. 178).

“O seu espírito pragmático estava afinado com o de um profissional que atua no mundo moderno de negócios e precisa oferecer serviços com a prontidão

exigida pelos padrões de negócios internacionais.” (J. Theodoro Araújo⁴³, in Rodrigues, 2002, p. 194)

Para oferecer serviços de alta qualidade, o Escritório organizou-se internamente, criando uma estrutura física e tecnológica que favorecesse os seus integrantes no alcance desse objetivo. Desde tempos remotos, havia preocupação com o arquivamento e a recuperação de todos os textos produzidos. Assim, foram criadas regras a serem observadas por todos os integrantes. Além disso, instituíram-se, no passado, encontros periódicos entre os advogados para que a administração pudesse acompanhar de perto o direcionamento dado a cada caso. Entre outros objetivos, essas reuniões também serviam para treinamento do profissional e consolidação da cultura do Escritório nos seus integrantes. A transcrição abaixo ilustra o fato:

“Cartas, memorandos internos, registros, petições e recursos tinham de ser escritos à máquina com duas cópias carbono. A de cor branca era remetida à biblioteca para ser arquivada. A outra, amarela, ia para a mesa dele [Pinheiro Neto] no final do dia. (...) Além das cópias, Pinheiro instituiu uma reunião com advogados, todas as terças-feiras, às 8h. Nesse encontro, os profissionais contavam os casos que estavam cuidando, as novidades, e apresentavam um tema técnico.” (Rodrigues, 2002, p. 95)

Além de métodos e rotinas de trabalho, criou-se uma tecnologia própria para suporte dos profissionais, com o objetivo de agilizar a prestação dos serviços:

“O escritório criou o Sistema de Atualização Legislativa – SAL, que, a princípio, não era informatizado. Trata-se de um dos maiores bancos de dados sobre informação legislativa. Comunica se a lei inteira foi revogada ou se foi apenas um artigo, e qual lei ou dispositivo alterou esse artigo.” (Brandão, 2002, p. 53)

4.1.4. Recursos Humanos

Um dos primeiros pontos que merecem destaque nesta rubrica é, como anteriormente mencionado, o registro, desde agosto de 1967, de todos os integrantes do Escritório – que

⁴³ Theodoro Araújo é sócio da Araújo e Policastro Advogados, formado pela USP em 1962. Trabalha com Direito corporativo internacional, bancário, financeiro e Mercados de Capital.

não façam parte do seu quadro societário, naturalmente – como empregados. Dessa forma, gozam dos benefícios da legislação trabalhista, tais como décimo terceiro salário, férias, auxílios diversos e fundo de garantia.

Destaque deve ser dado ao fato de que se buscou, desde o início, o desenvolvimento profissional da equipe, tanto o dos advogados, como o dos integrantes dos quadros administrativos. Citando o próprio Pinheiro Neto: *Quem vem para o Escritório e trabalha, há de encontrar campo para se desenvolver* (Brandão, 2002, p. 29). Essa era a idéia que prevalecia. Assim, o Escritório patrocinava estudos de seus integrantes e, muitas vezes, nesse quesito, como em outros mais, a figura do sócio-fundador se confundia com a do Escritório:

“Meu primeiro contato com José Martins Pinheiro Neto aconteceu em 1959, quando eu tinha 12 anos, fui admitido como *office-boy*. Tendo me aposentado em 2003 como diretor financeiro, posso afirmar com toda tranqüilidade que foi uma bênção de Deus ter tido a oportunidade de trabalhar com o Dr. Pinheiro Neto. Dele recebi toda a orientação para me formar como homem, cidadão e profissional. Fiz dele um exemplo a ser seguido e o adotei como meu segundo pai.” (Orlando Veloci⁴⁴, *in* Rodrigues, 2002, p. 98)

“Ele pagou os estudos de vários funcionários, do bolso dele. Pessoas que começaram no escritório em posições bem humildes, como *office-boy* e auxiliar de escritório, tiveram um auxílio dele. Quando Pinheiro via que o indivíduo tinha talento e força de vontade, sempre arcava com os custos necessários para seus estudos.” (Antonio Mendes, *in* Rodrigues, 2002, p. 69)

Nesse mesmo sentido, importante lembrar, como foi bem destacado da revisão de bibliografia, especialmente no item dedicado aos serviços profissionais, que, em organizações dessa natureza, é muito comum uma supervalorização do profissional, neste caso específico, do advogado, em prejuízo do tratamento dispensado aos demais empregados, algo que não se pode verificar no Escritório, conforme se viu nos depoimentos acima. O comentário seguinte confirma tal percepção:

“Ele era mais gentil com os funcionários do que com os advogados. Estava

⁴⁴ Orlando Veloci é economista aposentado, teve uma longa carreira dentro do Escritório Pinheiro Neto, onde trabalhou por 45 anos.

sempre preocupado em nos incentivar e nos escutar.” (Laís de Salles Freire⁴⁵ *in* Rodrigues, 2002, p. 71)

O Escritório, como será visto de modo mais abrangente no item 4.3, desenvolveu o hábito de buscar talentos; pessoas bem-formadas, vindas de escolas de primeira linha, e que pudessem adequar-se à sua cultura, ao seu modo de trabalhar:

“Eu estava prestes a concluir o mestrado nos Estados Unidos quando recebi um telefonema no dormitório em que morava, dentro da universidade. Alguém atendeu a ligação no corredor e foi me chamar dentro do quarto. Quando essa pessoa me falou que era o Pinheiro Neto, eu não tinha a menor idéia de quem ele era. Ele estava todo impaciente do outro lado da linha. Tivemos uma conversa muito breve. Pinheiro me perguntou o que eu iria fazer quando voltasse ao Brasil. Respondi que iria trabalhar se conseguisse um emprego. Ele disse então que eu deveria falar com ele quando retornasse e me passou o endereço. Semanas depois, já de volta, fui falar com ele numa quarta-feira. Na segunda-feira já estava no escritório.” (Antonio Mendes *in* Rodrigues, 2002, p. 99)

Desde o início, ou pelo menos a partir da década de 1960, sempre foi privilegiada a necessidade de preparo dos profissionais. Assim, em vez de contratar um profissional já pronto, inserido no mercado, opta pela contratação de estudantes, assumindo essa como a melhor maneira de moldar um advogado pela cultura do Escritório, pois assim, o estagiário tem a oportunidade de moldar sua vida profissional em conformidade aos princípios éticos e segundo condutas específicas.

Para ocupar funções no administrativo, o Escritório também prefere contratar pessoas com pouca ou nenhuma experiência. Para isso, mantém convênio com o Centro de Integração Empresa Escola – CIEE e, através dessa associação, contrata meninos e meninas pobres para serviços internos, como entregar pastas. Se demonstrarem interesse e tiverem bom desempenho na função nas quais foram alocados, o Escritório investirá neles, custeará seus estudos, treinamentos e os promoverá para que ocupem funções mais especializadas.

⁴⁵ Laís de Salles Freire é advogada do escritório França Ribeiro Advocacia. Entre 1978 e 1982, trabalhou como tradutora do escritório Pinheiro Neto. É filha de Egberto Freire (do Tozzini, Freire, Teixeira e Silva), amigo e concorrente do Pinheiro Neto.

Por conta dessa política, os departamentos são todos comandados por profissionais que estão no Escritório há mais de quinze ou vinte anos. A maioria deles cresceu ali. Assim, existe entre os que trabalham no Escritório um espírito de coesão:

“Isso faz do Pinheiro Neto Advogados uma empresa de cultura sólida e uniforme. Ali não se dá o encontro circunstancial de pessoas praticando advocacia, todos cantam o mesmo hino.” (Brandão, 2002, p. 90)

O desempenho e a produtividade do advogado também foram alvo visado pela administração. Criar uma nova função, desempenhada pelos chamados *paralegais*, foi a solução encontrada. Eles são funcionários treinados para executarem serviços outrora realizados por advogados, mas que, segundo se constatou, roubava a produtividade desses profissionais. Esforços empreendidos na obtenção de documentação em variados órgãos, registros de sociedades e escrituras em cartórios, registros diversos nos órgão competentes, serviços no Fórum, Receita Federal, Junta Comercial, nos quais não seja necessária a presença de um advogado, são algumas das atividades dos *paralegais*. A idéia básica foi tirar da responsabilidade do advogado toda e qualquer atividade que o impedisse de cuidar bem do caso do cliente. Para isso, colabora a estrutura tecnológica implementada no Escritório, em que todas as unidades estão interligadas e o advogado tem disponível, em seu terminal, uma biblioteca eletrônica e sistemas outros que lhe facilitam o trabalho sem que precise locomover-se, conforme fica claro nos trechos transcritos:

“A estrutura permite que o profissional não precise se deslocar de sua sala para poder trabalhar. Ali ele tem tudo, livros, pastas, informações, dados para exame de documentação. Não precisa ir atrás, as coisas vêm até ele. Também deixou de ir para a rua para executar determinadas tarefas que antes ocupavam seu tempo, e não necessariamente exigiam diploma, especialização. Para isso são contratados os ‘paralegais’.” (Brandão, 2002, p. 57)

“Assim, o advogado tem seu tempo maior dedicado ao cliente, intervindo e participando dos processos para fazer as sustentações orais, as petições necessárias, os recursos, pois aquele que vai verificar o andamento, o que se dedica aos aspectos burocráticos é o paralegal.” (Brandão, 2002, p. 57)

4.1.5. Tecnologia

Para Pinheiro Neto, um escritório cuja maioria dos clientes é composta por empresas estrangeiras deve oferecer o mesmo nível de serviço das firmas que os atendem em seus países de origem. Com esse objetivo, buscou para o Escritório uma infra-estrutura tecnológica semelhante à das sociedades de advogados norte-americanas e européias, atualizando-a continuamente segundo esses padrões. Para tanto, recorre à importação das novidades tecnológicas relevantes, caso não estejam disponíveis no mercado interno:

“A primeira máquina de escrever elétrica que apareceu foi uma Smith Corona. Sempre que viajava, Pinheiro trazia o modelo mais atualizado. Quando começaram a aparecer as máquinas com memória, ele comprara todas. Até que chegou o computador. Queria que o escritório tivesse a tecnologia mais atual. ‘Vamos ser iguais ao escritório de Nova York’, dizia.” (Clemencia Beatriz Wolthers *in* Rodrigues, 2002, p. 93)

Decorre daí que o Escritório foi o primeiro a implantar sistema eletrônico para o registros da contabilidade. Fato que, inclusive, criou impasse junto à Ordem dos Advogados que exigia que tais relatórios e livros fossem elaborados manualmente; logo, seus livros nunca eram aceitos. Segundo João Caio Goulart Penteadó⁴⁶ (*in* Rodrigues, 2002, p. 93), ninguém acreditava que havia um escritório que usava um computador só para fazer serviços de contabilidade. Mudar esse conceito foi um processo longo.

Hoje, todas as filiais do Pinheiro Neto Advogados (Rio de Janeiro, Brasília, São Paulo, a correspondente em Londres) estão interligadas em rede. A comunicação é instantânea, seja com o cliente, seja internamente. Deve ser observado que o motivo que leva o Escritório a abraçar novas tecnologias é a possibilidade que essas oferecem para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

⁴⁶ João Caio Goulart Penteadó foi sócio do Escritório. Fundou em 1987 a Goulart Penteadó, Iervolino e Lefosse Advogados. Hoje possui um acordo com a Linklaters, uma firma internacional de advocacia. A grande maioria dos clientes é formada por multinacionais.

4.1.6. Clientes

Toda a estrutura organizacional foi montada e é, quando necessário, alterada tendo como fim o cliente. É o ponto básico. Prevalece a idéia de que ele precisa estar satisfeito, pois, caso contrário, deixará o Escritório. Neste momento, vale a pena transcrever as letras do próprio Pinheiro Neto, em carta dirigida aos sócios, em 1992, por ocasião dos 50 cinquenta anos do Escritório:

“Meus caros sócios,

(...)

“O que mais me preocupa quando vejo o funcionamento atual do escritório é a diferença na percepção demonstrada pelos companheiros sobre coisas que me parecem básicas para todos nós. Sei perfeitamente que somos diferentes – felizmente, acrescento – e, por isso mesmo, o que parece óbvio para mim pode não parecer óbvio para outros de vocês. Apesar das diferenças, não há dúvida, penso eu, que algumas coisas precisam ser pensadas e, se aceitas, temos de agir de acordo com o que nos indica esse raciocínio.

“Somos uma sociedade de serviços ou, se quiserem, uma sociedade prestadora de serviços. Isso significa que temos clientes. (...), o fato inevitável é que eles precisam estar satisfeitos com o serviço que prestamos para que voltem. E o seu retorno, com pedido para nova prestação de serviços por nós, é o que importa. Como é que se consegue isso?

“Só pode ser pela atenção que damos ao cliente, pela vontade que manifestamos de dar a ele o serviço que espera de nós, com a qualidade que já agora sabemos ser parte integrante da reputação que a firma conquistou. Vejam que em uma frase apenas foram mencionadas várias das características que precisamos demonstrar – e a mais importante, para mim, é a de qualidade. Qualidade do produto quer dizer não só um produto pensado e fundamentado mas, e principalmente, um produto que agrada ao freguês ou cliente pela forma como é apresentado e no tempo em que é feito.

A minha impressão – não, a minha certeza, a esta hora do campeonato – é a de que, com cinquenta anos de idade, o que precisamos é alterar a nossa forma de ver as coisas. Não mais a pergunta ‘o que a firma pode fazer por mim’ mas, principal e basicamente, ‘o que é que eu posso fazer pelo cliente’. (...)” (Pinheiro Neto *in* Rodrigues, 2004, p. 136-138)

Nas obras analisadas, especialmente Brandão (2002) e Rodrigues (2004), há inúmeros depoimentos a esse respeito. Do recrutamento do estagiário – ou nos raríssimos casos de contratação do profissional já inserido no mercado de trabalho –, seu treinamento, até os

investimentos tecnológicos, tudo é feito com o objetivo de equipar o profissional para a prestação de serviços de qualidade ao cliente. O cliente está no centro do processo. O Escritório organizou-se para atender suas demandas, sempre que por ele procurado, mesmo na ausência do profissional que esteja conduzindo o seu caso específico, conforme se verifica na transcrição:

“Um advogado está acompanhando determinado caso. Mas ele precisa viajar e não tem como se comunicar. Ou, sejamos drásticos, ele morreu de repente. O Escritório continua a tratar o caso normalmente, porque a cada cliente corresponde uma pasta que contém tudo, inclusive cópias das cartas e dos memorandos. Cartas para clientes, memorando (sic) internos instruindo o pessoal. Pinheiro Neto saiu na frente com o sistema de organização de pastas. O cliente recebe um número, que será sempre o mesmo. Os clientes não são do advogado. Claro que se um gosta mais de um determinado advogado, então trata com ele. Mas o cliente é do Escritório, tudo é do Escritório. Assim, sua pasta é organizada de modo que qualquer um, abrindo-a, passa a conhecer o caso, sem ter que investigar, pesquisar, procurar descobrir o que o outro já fez. Tudo o que se faz tem que constar da pasta, mesmo um memorando, uma anotação.” (Brandão, 2002, p. 54)

Apesar disso, deve-se ressaltar que o Escritório não costuma atender caprichos infundados do cliente, conforme ilustra a seguinte citação:

“Na visão de Pinheiro Neto, o advogado brasileiro sempre foi questionado pelo dono da empresa, porque a idéia era que ele, o dono, era quem tomava as decisões. Cabia ao advogado, única e exclusivamente, descobrir a melhor maneira de fazer aquilo que o proprietário queria, mesmo se o advogado não concordasse, não importava. A postura de Pinheiro Neto modificou essa relação, modificou para toda a classe, Libertou.” (Brandão, 2002, pp. 22)

Desde o início de suas atividades, nos idos anos de 1950, fez-se questão de demarcar junto ao cliente a independência e a missão do advogado. O Escritório inovou a forma de relacionamento com o cliente até então posta em prática pelos demais advogados. Naquela época, instituiu-se que o cliente é quem iria ao escritório do Pinheiro Neto. O objetivo era deixar claro que o advogado não era um empregado que cumpria ordens, e sim um profissional que estudava uma causa e decidia como defendê-la. Brandão assim resume essa atitude:

“Essa postura, algo insólita para a época, era, e até hoje permanece, de independência total. Respeitar o cliente, buscar atender seus interesses, mas se houvesse uma coisa com a qual não concordava, o Escritório não fazia, como não faz. Levar o cliente ao escritório era parte dessa idéia, para determinar o que deve ou não ser feito. Se o cliente quer, aceita essa maneira de trabalhar. Se não, não será cliente.” (Brandão, 2002, pp. 22)

4.2. Entrevistas

4.2.1. Ser um Lugar especial para se trabalhar

Para os entrevistados, a segurança e a transparência na relação trabalhista são o grande diferencial do Escritório. Segurança, porque o Escritório tem uma estrutura sólida. Uma tradição pautada na qualidade dos serviços. Uma carteira consistente de clientes. Além disso, há uma política clara de investimento em pessoas. É comum encontrar integrantes, tanto da área técnica como da área administrativo-financeira, com mais de trinta ou quarenta anos trabalhando no Escritório.

A transparência deriva do fato de que o Escritório possui, para a área técnica, um plano de carreira que é apresentado ao contratado antes mesmo do início de suas atividades. Outrossim, existe transparência nas decisões tomadas, nas avaliações, com todas as informações que digam respeito aos integrantes.

Ao ser feita a pergunta qual o motivo que os levava a considerar o Escritório um lugar especial para trabalhar, os respondentes assim se manifestaram:

“No caso do advogado, o fato de o Escritório possuir um plano de carreira bem definido. Ao ingressar no Escritório o plano de carreira é apresentado ao estagiário. Este, então, toma conhecimento das possibilidades de seu desenvolvimento profissional. O estagiário passa a conhecer os degraus da carreira que o Escritório oferece, bem como da possibilidade de, um dia, vir a se tornar um dos sócios do Escritório. Hoje, 98% dos sócios ingressaram no Escritório como estagiários. Para o integrante do setor administrativo, apesar de não existir um plano formal, existe a real possibilidade de crescimento, porque o Escritório adota a postura de investir em pessoas. Percebida a capacidade e o interesse do profissional, o Escritório financia cursos de aperfeiçoamento.

Quando precisa contratar algum profissional para o administrativo, o Escritório primeiro 'olha para dentro' e vê se tem algum integrante que possa assumir o cargo." (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

"Eu acho que num primeiro momento o grau de capacitação dos integrantes aqui do Escritório, dos advogados, do corpo jurídico do Escritório. [Eles são] ótimos, excelentes. Posso dizer, assim, tranquilamente, que são dos melhores. E, em consequência disso, a carteira de clientes do Escritório, o que faz com que o Escritório seja uma empresa muito estável com muita perspectiva, apresentando uma característica de perenidade muito forte." (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Como um outro fator que faz do escritório um lugar especial para trabalhar, foi mencionado o princípio de valorização das pessoas:

"O Escritório tem como um de seus princípios a valorização da pessoa. Por exemplo, é muito comum encontrar pessoas que trabalham no Escritório por 30 ou 40 anos consecutivos, tanto no administrativo como entre os advogados." (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

Com referência ao gerenciamento de recursos humanos, os entrevistados acreditam que o fato de o Escritório manter, em cada uma de suas unidades, uma comissão constituída para atuar no recrutamento e outra para o aprimoramento, bem como o encaminhamento da carreira do advogado são aspectos que demonstram o seu diferencial nessa área. Dessa forma, quando questionados a respeito do diferencial do Escritório no que tange à gestão de recursos humanos, responderam o seguinte:

"Temos uma comissão devidamente constituída para isso. Esse é o principal diferencial do escritório. No Rio temos 2 sócios que participam da comissão; em Brasília, o mesmo número e em São Paulo, a comissão é composta por 4 sócios." (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

"A forma como é encaminhada a carreira do advogado. Ou seja, ele entra como estagiário, nós não fazemos contratações laterais, apenas estagiários, e aqui eles vão desenvolver a carreira como um todo. São estagiários dos primeiros anos das melhores faculdades do Brasil. E, durante toda a vida dele aqui no escritório, ele receberá treinamentos constantes. Ele receberá desafios constantes, oportunidade de atuar não só aqui no Brasil mas também no exterior e também fazer a complementação acadêmica no exterior." (Diretor de Finanças e Administração/SP)

4.2.2. Recrutamento e Seleção dos Advogados

Como foi visto nas respostas às primeiras perguntas, para a seleção de profissionais do Direito existe uma comissão devidamente constituída. O primeiro ponto a ser observado é que o Escritório dificilmente vai ao mercado buscar advogados com experiência. Antes, faz parte de sua filosofia, desde tempos remotos, conforme transcrição dos resultados da análise documental, contratar estagiários. A idéia que subjaz ao princípio é a de formação de quadros dentro da estrutura, para que esses possam assimilar melhor os métodos de trabalho e a cultura do Escritório.

“A contratação de estagiários é o procedimento padrão. O profissional começa aqui como estagiário, faz carreira no escritório e pode terminar como associado pleno ou mesmo como sócio. O objetivo é formar o profissional com nossos valores, nossa cultura. Por isso, dificilmente contratamos advogados no mercado.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

“Nós não contratamos advogados, apenas estagiários. O processo todo é conduzido por uma comissão de sócios, denominada comissão de recrutamento. Está disponível no nosso *site* um *link* para que o estagiário, o candidato a estágio, faça a inserção de seu currículo. E, aí durante duas vezes por ano, pelo menos, nós recrutamos turmas de estagiários através de um processo de seleção.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Os candidatos encaminham seus currículos pelo *site* do escritório, pelos correios ou deixam na recepção das sedes. Esses currículos são selecionados, atendendo a alguns critérios, entre os quais citam: estar cursando o quarto ou quinto período do curso de Direito em uma faculdade de boa reputação; conhecimento de língua estrangeira; neste ponto, a fluência em inglês é obrigatória.

Os candidatos, cujos currículos foram selecionados, são submetidos a uma avaliação que busca verificar seu nível de domínio da língua portuguesa, do inglês e de conhecimentos gerais. Não verificam conhecimento técnico porque acreditam que um estudante, na metade do curso, ainda não tenha experiência suficiente para que se possa testar.

Além desse teste, avaliam-se o perfil do candidato, seus valores e ambições. O Escritório acredita que o estudante de Direito poderá optar por um entre três caminhos profissionais: trabalhar em escritório jurídico, ou em departamento jurídico de empresas ou na área pública, através de concurso. Sabe-se que, cada uma dessas direções, requer determinado traço de comportamento do profissional. Assim, no processo seletivo, busca candidatos com perfil que julga ideal para os profissionais que atuam em grandes escritórios jurídicos. Entre as características procuradas, aponta-se a capacidade de trabalhar em equipe como de grande importância:

“Somos criteriosos na contratação porque queremos um relacionamento duradouro com todos os integrantes do escritório, seja ele advogado ou não.”
(Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

“A seleção, apuradíssima, leva em conta, entre outras, a faculdade que o estudante cursa – precisa ser de primeira linha. O histórico escolar, o nível cultural, os cursos paralelos, o conhecimento de línguas (inglês fluente), a possível identificação com o estilo da empresa e, evidentemente, sua proposta profissional e tendência vocacional.” (Brandão, 2002, p. 82)

Quem decide a contratação do estagiário é a Comissão de Recrutamento. Quando chega ao nono período da faculdade, ele é criteriosamente avaliado por essa comissão e pelo sócio a quem esteve subordinado, que determinarão sua permanência, ou não, no Escritório. Caso permaneça, deixará de ser estagiário e passará a ser Assistente Jurídico, o primeiro nível do seu Plano de Cargos e Salários.

O estagiário, desde a sua admissão, é anualmente avaliado. Como resultado dessas avaliações, o Escritório pode dispensar uns, antes de chegarem ao nono período. Nesse intervalo outros deles também pedem demissão. Quando o estagiário chega ao nono período vinculado ao Escritório, ele tem 90% de chances de ser aproveitado.

4.2.3. Recrutamento e Seleção dos demais Integrantes

A seleção dos demais integrantes do Escritório se dá pela ação conjunta do Diretor Administrativo-Financeiro e do gerente da área solicitante. O recrutamento é sempre por

indicação dos seus próprios quadros ou do Centro de Integração Escola Empresa – CIEE – instituição, com a qual o Escritório é conveniado – que recruta meninos e meninas de quatorze a dezoito anos e os indica ao Escritório, conforme se vê nos relatos seguintes:

“Nós temos um programa que é denominado programa de primeiro emprego, pelo qual contratamos meninos de quatorze a dezoito anos. Isso já nos dá um suporte, nos dá um pulmão de crescimento para as áreas administrativas. Então, à medida que temos necessidade, nós vamos buscar justamente nesse grupo. É uma coisa muito parecida com o que acontece com os advogados, nós recrutamos os estagiários lá, então não temos a necessidade de recrutarmos advogados.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

“Basicamente por indicação, nós temos um programa junto ao CIEE que é um programa de integração empresa escola. Então, nós juntamos os dois, e oferecemos essa oportunidade para meninos e meninas de quatorze a dezoito anos.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

4.2.4. Treinamento / Desenvolvimento

Existem programas de treinamento para todos os integrantes do Escritório. São programas que visam atender necessidades específicas de cada setor:

“Sim, para área jurídica, constante. São programas que o escritório desenvolve através de uma outra comissão de sócios denominada comissão de aprimoramento. E que visa justamente dar aos estagiários do jurídico e aos advogados as possibilidades de crescimento profissional.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

O estagiário, quando ingressa no escritório, antes de iniciar no setor em que exercerá sua função, passa um período de aproximadamente dois meses com os *paralegais*. Ele os acompanha em suas visitas à Administração Pública, ao Fórum e aos demais órgãos públicos. Também atua juntamente com os *paralegais* no acompanhamento de processos judiciais e administrativos, requerimentos diversos, enfim em toda a parte mais burocrática

do exercício da advocacia. Com isso, o estagiário é iniciado na parte mais prática do dia-a-dia do escritório. Tal exercício contribui para seu aprendizado, não somente porque lhe permite conhecer as instâncias para as quais se dirigirá, quando no exercício de sua função, mas também porque lhe permite uma experiência no “mundo real”, para usar uma expressão

utilizada por um dos membros da Comissão de Recrutamento.

Esse método de treinamento foi adotado muito recentemente. Mas, segundo os entrevistados, já podem ser verificados os resultados positivos advindos de sua implementação. Percebeu-se que os estagiários, que foram submetidos ao treinamento, desenvolvem-se mais rapidamente, uma vez que tiveram a oportunidade de conhecer o lado prático do seu trabalho.

Além disso, todos os estagiários do Escritório (São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília) participam de uma reunião mensal que se dá por videoconferência. A reunião é dividida em duas partes. Na primeira, são tratados assuntos administrativos, com o objetivo de orientação geral e esclarecimentos ao grupo. O segundo momento é dedicado à apresentação de um tema jurídico, que é feita pelos próprios estagiários, observando um sistema de rodízio. O objetivo é desenvolver ou aprimorar a capacidade de oratória dos mesmos. Essas reuniões são lideradas em conjunto pelas comissões de recrutamento e seleção dos três escritórios (São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília).

A Comissão de Aprimoramento é responsável pela indicação e encaminhamento dos advogados, de todas as especialidades a cursos e seminários para aprimoramento, tendo em vista as metas traçadas pelo Escritório.

Os advogados têm, ainda, reuniões semanais, com a mesma estrutura das reuniões dos estagiários. Assim, na primeira parte, são abordados assuntos administrativos gerais. Na segunda parte, um dos sócios, também obedecendo a um sistema de rodízio, apresenta um tema jurídico que se destaque no momento, ou guarde relação com um caso importante do Escritório, ou a respeito de uma nova legislação, entre outros. Cada unidade do Escritório faz sua reunião em um dia da semana e horários fixos já conhecidos e dela participam os advogados daquela unidade.

Para os demais integrantes do Escritório, existem treinamentos mais específicos, voltados para a área tecnológica ou de conhecimentos técnicos necessários ao bom desempenho de

suas funções, conforme destacou um dos entrevistados, quando questionado a respeito do programa de treinamento destinado aos integrantes não-advogados:

“Específico. Voltado para ferramentas de tecnologia ou para conhecimentos técnicos, ou seja, de contabilidade, de arquivo, de tradução...” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Além disso, o Escritório oferece treinamentos em tecnologia, cursos e palestras nas mais diversas áreas. Por ocasião das entrevistas, estava acontecendo, no escritório de São Paulo, um curso sobre ‘Os Pensadores’. Iniciativas como essas, que buscam, mais do que treinamento, a própria formação do integrante, são abertas para todos os que desejarem participar.

Quando questionados sobre a seleção dos temas a serem abordados nos treinamentos, a resposta foi que, para a área técnica, esses são escolhidos em função das estratégias de crescimento do Escritório, das urgências diárias, dos casos importantes conduzidos no momento ou da publicação de legislação nova, seja ela controvertida ou não. Para a área administrativo-financeira, em função da necessidade de desenvolvimento do pessoal. E o objetivo dessa última é sempre preparar o pessoal a fim de prestar bons serviços à área técnica.

Conforme se verifica na resposta abaixo, não existe, no Escritório, um programa de treinamento formal para relacionamento com clientes:

“Não, não existe um treinamento formal que vise ao desenvolvimento da habilidade do advogado no contato com o cliente. Mas isso ocorre em nível tácito. Veja que, quando o profissional alcança o estágio de advogado júnior, quando ainda nem tem sua carteira de clientes, ele passa a acompanhar o sócio ou advogado sênior com o qual trabalha nas reuniões que esse faz com os clientes. Nessas reuniões, o novo advogado aprende com o experiente, aprende como conduzir uma reunião, como se relacionar com o cliente. Esse método é antigo no Escritório, tendo sido iniciado pelo próprio Dr. Pinheiro.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

Como foi visto anteriormente, quando se resumiu a atual estrutura administrativa do Escritório, existem várias comissões que atuam em seu interior. Compostas por sócios, elas

têm o objetivo de administrar áreas específicas como Recrutamento, Treinamento, Marketing. Dessa forma, buscou-se saber se esses sócios recebem algum treinamento formal em administração, verificou-se, no entanto, que não existe treinamento formal; a comissão de aperfeiçoamento até disponibiliza cursos e palestras com esse tema para eles, mas a participação não é obrigatória:

“Não, formal não. Eu diria que existem programas neste sentido. A própria Comissão de Aprimoramento define alguns programas, só que a participação no programa não é formal. As pessoas podem se inscrever nos programas de treinamento ou não, então não é compulsória.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

4.2.5. Avaliação

Com exceção dos sócios, todos os demais integrantes são avaliados. Os estagiários são avaliados anualmente com o auxílio de uma ficha própria. Para os advogados e integrantes do setor administrativo, a avaliação também ocorre uma vez por ano, no mês de outubro, por um procedimento menos formal. Os advogados são avaliados pelo sócio responsável por sua área em conjunto com o Grupo Executivo. Os integrantes do Administrativo são avaliados pelo Diretor de Finanças e Administração e pelos gerentes de suas respectivas áreas em conjunto.

Para os advogados, uma avaliação positiva importará em mudança de nível no plano de carreira; para o administrativo, a avaliação não implicará promoção. É uma forma de verificação constante do desenvolvimento e do desempenho do profissional:

“São dois processos de avaliação bastante diferentes. No jurídico, o integrante é avaliado porque, para ele, existe a perspectiva de ascensão a cada ano. O advogado muda de cargo a cada ano, obrigatoriamente. Temos vários níveis de advogados: Júnior A, B, C e D, Pleno A, B, C e Sênior A, B, C.

“O Advogado é avaliado anualmente com base no grau de capacitação que tenha adquirido. Ou seja, o que mais de conhecimento ele agregou. Conta se fez um mestrado, se fez um doutorado naquele ano, artigos publicados, livros publicados. Ou seja, capacitação acadêmica formal. E, do outro lado, também, o relacionamento que ele teve com os clientes. Que tipos de casos ele cuidou durante o ano. Que tipos de opiniões, que destaques ele teve com relação aos

clientes. E até a própria opinião dos clientes. Sendo positivos os resultados, o advogado sobe de categoria. Via de regra, isso sempre acontece. São poucos os que ficam na mesma categoria, são exceções. Ocorre uma ou duas por ano. E, alguns deles, efetivamente, deixam o escritório porque não foram bem avaliados. Mas é um número muito pequeno. A regra efetivamente é que todos sejam promovidos.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Como não há ainda formalização do processo, sendo esta, inclusive, uma das metas do Escritório, nem todos os critérios da avaliação são conhecidos pelos integrantes do setor administrativo. Na sua avaliação implicam aspectos comportamentais e técnicos. No primeiro quesito, é verificado se o comportamento do integrante está em conformidade com os valores do Escritório. Um ponto que tem peso bastante significativo é a sua capacidade de trabalhar em grupo. E esse critério é conhecido de todos. O Escritório valoriza muito o trabalho em equipe:

“Esse é um dos fatores objetivos que se avaliam. A base de trabalho aqui no escritório é o trabalho em equipe. Os advogados, eles são organizados em grupos, encabeçados por um sócio, com o apoio de uma secretária, e que tem lá advogados e estagiários. Cada sócio tem o seu grupo, são sessenta sócios. Assim, toda a unidade produtiva do escritório é baseada em equipes. Isso de certa forma também se reflete no administrativo. (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Com relação ao aspecto técnico, como ainda não existem instrumentos formais de medição, a avaliação feita pelo superior imediato apresenta certa subjetividade:

“Então, se são problemas comportamentais, é fácil você identificar quem está fora do padrão. Agora, se for aspecto técnico, como nós não temos um processo formal de avaliação, então fica mais difícil.

“Sim, é um processo subjetivo. Se o supervisor dele não for um bom técnico, também não vai poder avaliar bem tecnicamente. Se ele for um bom técnico, será mais rigoroso e avaliará bem. Como o escritório ainda não tem um processo formal, fica um pouco subjetivo.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

No tocante à divulgação dos resultados da avaliação ao integrante avaliado, o Escritório incentiva que seja dado retorno a cada um. Para os advogados, termina sendo quase

automático, pela promoção que recebe. Para os demais integrantes, declara a alta-gerência:

“Eu incentivo muito isso. Eu dou *feedback* o tempo todo. O tempo todo, em qualquer momento, em qualquer oportunidade. No corredor, na escada, onde eu encontro eu dou *feedback*. Eu incentivo muito isso. Inclusive estamos montando um projeto de capacitação de gerentes, de gestores de pessoas, não só de gerentes, e um dos pontos chave desse treinamento é justamente esse, como dar *feedback*.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Os gerentes do Administrativo são o público-alvo do projeto citado. Foi contratada uma empresa de consultoria somente para se encarregar dele. Até a data da entrevista, seis gerentes já haviam recebido o treinamento e o objetivo era que todos recebessem.

Finalmente, buscou-se saber o comportamento adotado pelo Escritório quando um cliente elogia ou crítica determinado funcionário. Para cada uma das situações está previsto um procedimento distinto a ser adotado pelo superior imediato do advogado ou do integrante do Administrativo. No caso de elogio, observa-se o seguinte:

“Imediatamente é comunicado. Se o elogio é feito para ele pessoalmente [para o próprio integrante], ele tem a prerrogativa de manifestar isso ou não. Se é entregue a um sócio, então o sócio do Escritório tem a obrigação de divulgar isso. Até porque, no caso dos advogados, isso vai ser fator de avaliação.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

“Divulga-se internamente nas reuniões do seu setor. Tudo aqui no escritório é muito transparente.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

Para os integrantes do Administrativo, o procedimento é semelhante, sendo que, em lugar do sócio, o Diretor de Finanças e Administração é a pessoa responsável pela divulgação do feito. Já no caso de uma reclamação, é outro o procedimento adotado:

“A divulgação não se dá da mesma forma. Nesse caso, o integrante é chamado e seu superior o informa dos fatos. O objetivo é averiguar sua veracidade. A partir daí, o Escritório se posiciona quanto ao que deve ser feito. Cada caso é um caso e requer posicionamento distinto por parte do Escritório. Caso a questão que deu ensejo à reclamação seja considerada de somenos, chamar-se-á a atenção do integrante para que não proceda de forma semelhante no futuro. Do contrário, se o fato for considerado importante e macular a confiabilidade do Escritório naquele integrante, o episódio pode ocasionar até uma demissão.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

4.2.6. Remuneração e Recompensa

Nesse setor de atividade econômica não é fácil saber se a política de remuneração adotada pelo Escritório é melhor ou pior do que as de seus concorrentes. Dados relativos a remuneração, a receitas, a despesas são ainda muito velados entre eles. Mas o Pinheiro Neto empreende esforços para que o seu nível salarial se mantenha sempre acima da ‘média do mercado’:

“Assim..., meio que no senso comum. Já que não existe uma pesquisa formal e periódica de salários para essa área. Já houve, por parte do escritório, duas tentativas; as duas iniciativas esbarraram nas estruturas diferentes dos Escritórios de advocacia. Assim, o que nós chamamos de advogado pleno aqui, não necessariamente é o advogado pleno lá nos outros escritórios. Então, a gente acaba não comparando cargo com cargo. O que eu posso dizer para você é que nós procuramos, com base em todas as informações que temos, estar sempre acima da média do mercado em termos de remuneração, pelo menos para o jurídico. O Administrativo é mais baseado na estrutura interna.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

O Escritório também tem implementado um Plano de Participação nos Resultados (PPR) e existe uma comissão mista (com integrantes das duas áreas: administrativa e jurídica) para cuidar das questões relativas ao PPR. As discussões acerca da implementação do PPR ganharam espaço logo que foi publicada a Medida Provisória que tratava do assunto – a primeira foi a de número 794, de 29 de dezembro de 1994, que foi sucessivamente reeditada até que a última, número 1982, de 23 de novembro de 2000, foi convertida na Lei número 10.101/2000:

“O Escritório tem implementado um Plano de Participação nos Resultados (PPR); o plano é bianual e em conformidade com o que foi instituído pela lei

competente; todos os integrantes participam. O percentual de participação varia conforme o nível de cada integrante. No caso dos advogados, os percentuais são dados a partir do plano de carreira.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

O Escritório acredita que tenha sido a primeira associação de advogados a adotar PPR no Brasil; se não, uma das primeiras empresas, pois o fizeram logo que a Medida Provisória foi publicada. Segundo Brandão (2002), no Escritório, o PPR baseia-se nos conceitos de desempenho, mérito e produtividade. Não se pode dizer que tenha sido tarefa fácil a implementação de um sistema dessa magnitude. Tropeçou-se no início, aprimorou-se depois. E se continua aprimorando com a atuação da Comissão do PPR:

“No início foi muito difícil a implementação do plano. Mas, agora, tudo corre muito bem, o programa floresceu, ganhou força. Tem uma comissão mista (sócios, advogados, administrativos) que cuida do bom andamento do plano.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

Além da participação nos lucros do Escritório, todos os seus integrantes, com exceção dos sócios, têm os seguintes benefícios: vale-transporte, tíquete-refeição e plano de saúde.

4.2.7. Plano de Carreira

Tido como o mais marcante diferencial do Escritório ante as demais empresas do mesmo ramo de atividade, o Plano de Carreira está em vigor desde 1989, quando foi redigido e aprovado, tendo sofrido revisões em 1998 e 2001. Sua idéia seminal, no entanto, foi introduzida no Escritório desde o ano de 1974. Deve-se observar que somente o pessoal da área técnica (advogados) é beneficiado por esse instrumento.

Ao ingressar no Escritório, o estagiário toma conhecimento da proposta da empresa para a sua vida profissional. Tal política contribui para incentivar o principiante e nele fazer nascer o comprometimento com as metas da organização, a identificação com o espírito da Casa, propiciando-lhes, mais facilmente, assimilar a essência do trabalho.

Uma das primeiras lições aprendidas pelo estagiário é valorizar o trabalho em equipe. O Escritório reconhece esse método como ímpar e deixa isso bem claro aos novos membros. Assim, o profissional sabe, desde o início, que não galgará novos níveis da carreira proposta, ultrajando seus pares. O Escritório estimula, entre seus membros, a colaboração, conforme palavras do próprio Pinheiro Neto:

“Não gosto de prima-donas ou estrelas. É muito melhor, para o Escritório, ter gente de primeira qualidade, todos convencidos de que o trabalho é de equipe, uns ajudando os outros para obter excelência no que fazem. Num trabalho de equipe, prima-donas, heróis ou estrelas não têm lugar. Juntos, valem muito. Sozinhos, nada!” (Pinheiro Neto *in* Brandão, 2002, p. 85)

Pelo Plano de Carreira, o Escritório demonstra ao profissional que tudo vai depender muito dele, do seu empenho, do seu trabalho, de seu interesse pela firma, de sua determinação em atingir uma série de objetivos de produção, conhecimento, qualidade, atendimento ao cliente e relacionamento com seus pares e demais colegas de trabalho. Está tudo muito transparente. O profissional sabe que poderá chegar a ser sócio, caso apresente determinados padrões de comportamento. (Brandão, 2002)

Ao se aprovado no processo de seleção, o estudante passa a ser estagiário do Escritório. Seu contrato tem a duração de um ano, com remuneração fixa e igual para todos e carga horária de cinco horas ao dia (das 13 às 18 horas). A avaliação anual, feita pelo advogado a quem se reporta, decide a permanência, o remanejamento ou a dispensa. Estimula-se sua participação em cursos complementares, preparação de redações sobre temas jurídicos, produção qualitativa e quantitativa. Parafraseando o sócio-fundador, espera-se que o estagiário use a cabeça, não os pés. São admitidos para o trabalho interno, para pesquisar, consultar livros e arquivos, investigar, dar opiniões. (Brandão, 2002)

No primeiro nível do Plano de Carreira efetivo está o Assistente Jurídico; ocupa esse cargo, o estagiário efetivado e que ainda não possua inscrição na OAB. Esse profissional passa a tratar de casos simples, assumindo algumas funções de advogado, mas sem poder, ainda, assinar correspondências. (Brandão, 2002)

No segundo nível está o Associado Júnior; com seu registro na OAB, o assistente jurídico passará para essa categoria. Aqui, já atua efetivamente como um advogado. Assina as correspondências relativas às questões mais simples e, sobre assuntos mais complexos, em conjunto com seu responsável. Possui seu próprio estagiário. São os associados juniores que entram em contato com os clientes e executam todas as tarefas necessárias ao bom andamento do caso. As reuniões com seu superior são constantes e a idéia que norteia essa relação é de que o Júnior trabalha com o chefe e não para o chefe (Brandão, 2002). Existem quatro subníveis: os Associados Juniores D, C, B e A.

O terceiro nível do Plano reúne os Associados Plenos. Aqui o profissional ganha maior autonomia, divide o cliente com o sócio, executa casos rotineiros, assina cartas sozinho, ou em dupla, realiza reuniões. O Escritório está sempre incentivando a participação em cursos de pós-graduação, seminários, simpósios, no Brasil ou no Exterior (Brandão, 2002). Também neste nível existem subníveis. Assim, tem-se o Associado Pleno C, B e A.

Por fim, o Associado Pleno passa a Associado Sênior, configurando o quarto nível do Plano. O Associado Sênior começa a exercer a liderança, a atender casos com autonomia, dividindo com o sócio a administração do grupo, analisando o volume de serviço, o relacionamento com os clientes. As chances de estágios em escritórios no exterior favorecem essa categoria. Esse é também um momento delicado e decisivo na carreira do profissional. A próxima etapa será a de sócio, mas isso dependerá de como ele assimilou a filosofia do Escritório, como o seu método de trabalho atinge a essência do que a instituição deseja. Aqui o interesse do Escritório sempre há de prevalecer. Todos sabem disso. E também sabem que o fato de ser um ótimo Associado Sênior, dependendo das circunstâncias, nem sempre o levará a se tornar sócio do Escritório (Brandão, 2002). Essa categoria também possui três subníveis: Associado Sênior C, B ou A.

4.2.8. Participação em Decisões

Como já ficou claro com a leitura dos itens anteriores, o Escritório tem uma estrutura que privilegia as decisões em grupos. Existem inúmeras reuniões entre os integrantes das duas

áreas. Nessas reuniões, os assuntos de interesse do grupo são abertamente discutidos:

“Bom, com relação a clientes e casos, a matérias jurídicas, os advogados têm autonomia proporcional ao caso e ao cliente. Isso tudo é resolvido dentro do grupo de sócios. Os próprios sócios têm autonomia limitada pelos gestores executivos do escritório, que são três sócios. É como se houvesse três presidentes no escritório. Dentro dos grupos jurídicos, os advogados têm autonomia baseada no caso, no cliente e no que o sócio determina. E os sócios têm autonomia perante o grupo executivo dados certos limites. De novo baseado em casos e clientes. Para a área administrativa, existe autonomia dentro da área de atuação do gerente. Então o gerente de contabilidade tem autonomia para decidir elementos sobre a contabilidade.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

“O escritório prima pelo trabalho em equipe. Tem-se reunião para tudo. Além da já mencionadas, os sócios almoçam juntos todas as terças-feiras. Todos têm direito a voz. Há muita transparência no escritório.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

4.2.9. Supervisão / Gerência

Pode-se dizer que, para escolher um gerente, são observados pelo menos três critérios: sua familiarização com a cultura do Escritório, sua formação acadêmica, seu conhecimento de línguas e sua capacidade de interação e liderança:

“Aquele que prioriza o trabalho em equipe, que tenha assimilado bem a cultura do escritório e a transmite para sua equipe. Aquele que pode ser citado como um bom exemplo de funcionário.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

“Como primeiro ponto, ele deve ser capaz de gerir um grupo de pessoas. Gerir de forma eficaz um grupo de pessoas. Então, ter resultado através de pessoas. Este é o ponto-chave. E, é o que vai determinar de agora em diante a avaliação de um bom gerente. Em segundo lugar, ele precisa ter formação superior. Necessariamente na área em que ele vai atuar. E, em terceiro lugar, ele tem que ter pelo menos conhecimentos básicos da língua inglesa. Porque nós temos clientes estrangeiros e sempre tem alguma particularidade do cliente que precisa ser cuidada...” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

O líder é uma pessoa que assimilou os valores do Escritório e os transmite com seu próprio comportamento. Interessante perceber que não existem quadros afixados nas paredes reafirmando esses valores, mas existe, entre os integrantes, um consenso a esse respeito:

“Quando você fala em ética, em honestidade, em transparência, isso é ponto comum. Você vai conversar com todo mundo e ouvir a mesma conversa, apesar de não estar escrito em lugar nenhum. Porque o escritório nasceu disso. Nasceu desses valores, o escritório foi estruturado em cima desses valores desde o primeiro momento. Então, o próprio Dr. Pinheiro, ele transpirava isso, ele respirava isso, ele insistia nisso, ele batia nessa tecla todos os dias. Assim, mesmo com o afastamento dele, gradual, e hoje é quase que integral, esses valores ficaram....” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

4.2.10. Comunicação Interna e Externa

A comunicação interna se dá por diversos meios: reuniões constantes, comunicados. Facilita o fato de todas as unidades do Escritório estarem interligadas em rede. Há reuniões por videoconferência:

A comunicação interna se dá basicamente através de reuniões formais, nós temos reuniões de advogados uma vez por semana, todas as semanas e reuniões entre os gerentes administrativos uma vez por mês. Além disso, reuniões mensais com estagiários através de videoconferência. Nas reuniões com os gerentes do administrativo, esses têm a obrigação de passar para o seu pessoal aquilo que lá foi discutido, ou comunicado, de interesse geral.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

“Intranet, todos os integrantes de todos os três escritórios estão interligados em rede. Como se viu, o escritório promove muitas reuniões, palestras, seminários aos quais todos têm acesso.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

Para a comunicação externa há o ‘Biblioteca Informa’, que é um boletim enviado semanalmente aos clientes e a outras entidades. Pelo Boletim, o cliente entra em contato com as modificações e as novas publicações legislativas, verifica se há interesse em examinar mais de perto algum assunto a elas relacionado. Possui, então, a liberdade de pedir cópia da legislação à biblioteca do escritório, ou esclarecimentos aos advogados:

“Nós temos um departamento chamado Biblioteca, e dentro da Biblioteca existe um sistema chamado Informa, que seria um jornal de fatos jurídicos. Esse circula não somente entre os integrantes do escritório, mas também entre os clientes. Clientes e demais entidades interessadas na discussão jurídica.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Além disso, todas as informações sobre acontecimentos juridicamente relevantes, no cenário nacional e internacional, aos quais se tenha acesso, são trabalhadas pelo Escritório. O resultado é enviado aos clientes que tenham interesse na questão.

O Escritório também incentiva os advogados a escreverem artigos para publicação em jornais e revistas nacionais e estrangeiras, especializadas ou não. Organiza palestras e seminários em sua própria sede – em São Paulo, por exemplo, há vários auditórios; entre eles, um que comporta duzentos e cinquenta pessoas. Também é convidado, por universidades, órgãos de classe e outras associações de advogados, a participar de palestras e seminários tendo um de seus membros como palestrante.

“Participamos, semanalmente, de dois ou três eventos. Aqui dentro ou fora. Nós organizamos eventos aqui no escritório... nós temos um auditório para 250 pessoas. Normalmente organizamos eventos aqui dentro para os quais convidamos clientes, advogados de outros escritórios, estudantes, a comunidade jurídica em geral.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

4.2.11. Pesquisa com Clientes Internos e Externos

Como foi visto na primeira seção deste capítulo, existe no Pinheiro Neto uma Comissão de Ouvidoria, cujo objetivo é ouvir o integrante em suas questões, dúvidas, sugestões. Até o presente ano, era basicamente esse o método utilizado pelo Escritório para ouvir seus integrantes. Não eram feitas pesquisas sistemáticas com o seu público interno.

Recentemente, no entanto, foi realizada a primeira pesquisa de clima interno, cujo principal objetivo foi o de medir o grau de contentamento dos integrantes com o Escritório. Todos os integrantes participaram e, para sua realização, foi contratada uma empresa de consultoria externa; supervisionou seus serviços o Grupo Executivo e a Ouvidoria:

“Foram abordadas questões das mais diversas ordens, como a motivação do integrante ao sair de casa para o trabalho, do que mais gosta no escritório, do que não gosta, o que mais incomoda, etc. Com essa pesquisa, o Escritório objetivou conhecer os pontos de insatisfação dos integrantes para, na medida do possível, trabalhá-los.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

A intenção é repetir periodicamente esse procedimento. Os resultados serão divulgados e

servirão de base para o Grupo Executivo traçar novas estratégias, não só nos aspectos de recursos humanos, mas também em questões relacionadas à estrutura interna, ao fluxo e à metodologia de serviços, serviços de apoio, entre outras.

O escritório nunca fez pesquisa formal com o cliente. Quando esse tem alguma pendência, questão, reclamação, elogio, comentário, reporta-se diretamente ao sócio ou ao advogado que cuida do seu caso.

4.2.12. Difusão das Regras e Políticas do Escritório

O Escritório possui um manual de comportamento que nasceu do agrupamento dos comunicados redigidos por Pinheiro Neto. Esse instrumento marca ainda hoje o modo de agir e de ser do Escritório. (Brandão, 2002)

As regras e as políticas, que surgem com o caminhar do Escritório, são divulgadas nas reuniões e são disponibilizadas na Intranet. Caso haja modificações de rotinas de trabalho, ou de qualquer outra natureza, elas são discutidas nas reuniões das áreas e o Grupo Executivo redige um comunicado ao Escritório como um todo ou para a área interessada, a depender da abrangência do mesmo.

4.2.13. Autonomia / Liberdade para Agir

Em princípio, todos gozam de autonomia relativa às suas funções. O advogado, através do Plano de Carreira, toma conhecimento do seu limite de ação. Os integrantes do administrativo, também têm essa informação. E as decisões tomadas dentro desses limites preestabelecidos seriam respeitadas por seus superiores. Mas as questões não são tão simples; outros fatores as influenciam, como, por exemplo, a atuação de cada pessoa em posição de comando:

“Depende do caso, depende do cliente, depende da forma do sócio agir, e na área administrativa, depende da área em que ele atua. Mas eu diria a você que nós estamos em busca do que chamamos gestão compartilhada. Ou seja, ainda

que decisões possam ser tomadas individualmente, a informação sobre a decisão deve ser compartilhada.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

4.2.14. Estrutura Organizacional

Os entrevistados acreditam que a estrutura organizacional como um todo contribua para o bom atendimento ao cliente. Aliás, deve-se ressaltar, como ficou claro no item 4.2.6, que toda a estrutura foi montada tendo em vista a prestação de serviços excelentes, que para o Escritório significam serviços com excelente qualidade técnica, na forma e no tempo esperados pelo cliente, como pontuou Pinheiro Neto em sua carta aos sócios transcrita naquela seção:

“A estrutura das equipes de trabalho favorece o atendimento ao cliente. Grupos de sócios, onde cada sócio, juntamente com seu grupo, trabalha com determinada matéria jurídica, numa determinada área do conhecimento jurídico.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

O Escritório pode ser classificado na categoria *full service*, ou seja, atende as mais diversas demandas legais das organizações empresárias. Cada um de seus grupos de trabalho, porém, é especializado em determinado assunto. O Escritório presta ‘todo’ tipo de serviço jurídico empresarial, no entanto cada equipe é especialista em determinada matéria. Com esse nível de especialização acredita-se poder prestar melhor atendimento ao cliente.

Observa-se também que o modelo adotado é bastante flexível, sendo possível a formação, quase que instantânea, de uma equipe multidisciplinar para a resolução de casos que demandem tais esforços.

Os recursos da infra-estrutura tecnológica também contribuem para o bom atendimento ao cliente:

“O Escritório investe muito em tecnologia, investe muito mesmo. Nós temos hoje um computador por integrante. E são computadores de última geração. Não temos máquinas desatualizadas, apenas para alguns serviços efetivamente operacionais. Adquirimos pacotes, *softwares*, principalmente os que estão sendo utilizados por escritórios de ponta nos EUA. Nós temos aqui o que podemos chamar o estado da arte da tecnologia, pelo menos no que diz respeito

ao *from desk*, ou seja, à área jurídica. E estamos fazendo o mesmo para a área administrativa, para o suporte da área jurídica.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

A cultura do escritório pode ser classificada como uma cultura de serviços. Persegue-se a excelência o tempo todo. E todos os integrantes são sempre lembrados dessa premissa:

Nossa cultura pode ser classificada como uma cultura de serviços, sim!!!. De serviços *top* de linha. De serviços efetivamente diferenciados e com bastante essência. (Diretor de Finanças e Administração/SP)

A área administrativa é tida como uma prestadora de serviços da área técnica:

“É exatamente essa a visão. Porque a área jurídica é reconhecida o tempo todo pelos clientes, pelos ótimos serviços prestados. Ou seja, nós temos efetivamente uma carteira de clientes muito diferenciada. E essa carteira de clientes gosta de nós. Gosta de nossos serviços. Tanto que são clientes de muito tempo. São clientes muito tradicionais. Então, essa visão é passada exatamente dessa forma para a área administrativa. Assim como os clientes do escritório gostam deles, eles têm de gostar da gente.” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

O escritório terceiriza serviços de segurança e de limpeza. Os serviços de Folha de Pagamento são semi-terceirizados. Além desses, estudam a possibilidade de novas terceirizações para serviços que chamaram de serviços de infra-estrutura, serviços gerais.

“Estamos pensando em terceirizar alguns serviços que sejam de infra-estrutura, serviços gerais, vamos dizer assim. Nós temos estudos para fazer isso.” (Diretor de Finanças e Administração/SP).

4.3. Análise dos Resultados

4.3.1 Qualidade de Serviços e Relacionamento com Clientes

Como se viu no item 2.4, existem alguns pressupostos para que as atividades voltadas ao público interno de determinada organização sejam consideradas como de marketing interno. Nem todas elas poderão ser assim classificadas. Somente serão dignas dessa designação as ações, direcionadas aos recursos humanos de uma organização, que tenham por objetivo levar esse contingente à prestação de serviços de alta qualidade, que são tidos como base para a construção de relacionamento com o cliente externo. O marketing interno parte do princípio de que os empregados, estando eles na interface organização/cliente, são elementos essenciais ao programa de marketing geral da organização de serviços e que, por isso, as questões de recursos humanos precisam ser bem planejadas e dirigidas por essas empresas.

Assim sendo, na presente seção, optou-se por, em primeiro lugar, verificar a atitude do Escritório pesquisado ante essas duas variáveis: qualidade de serviços e relacionamento com os clientes externos. Em segundo momento, verificar se as ações que o Escritório dirige em favor do seu público interno são motivadas pela percepção que tem acerca dessas variáveis. Observe-se que, somente serão destacados os pontos julgados mais importantes pela pesquisadora, que está certa de que existirão muitos mais pontos de concordância entre a revisão de literatura e os resultados colhidos do que aqueles que aqui são apresentados.

- *Serviços de qualidade*

Um dos primeiros pontos a serem observados nesse sentido é a clara percepção que o Escritório tem acerca do seu papel de prestador de serviços, em uma sociedade de serviços, e das implicações daí decorrentes: a necessidade de satisfazer o cliente, entregando-lhe o serviço na forma e no tempo que lhe agradem, conforme ficou evidente no texto transcrito no item 4.2.6 – carta do sócio-fundador dirigida aos sócios do Escritório, em 1992.

A visão do Escritório está em clara consonância com o que a literatura de marketing de serviços propõe. Albrecht (apud Grönroos 1993) sugere que gerenciamento de serviços deve ser definido como uma ampla abordagem administrativa que faz com que o desejo de alcançar qualidade na prestação de serviços – assim como percebida pelo cliente – seja a força motriz de todas as operações da organização. Grönroos (2003) destaca que todas as organizações empresariais devem buscar diferenciação através da prestação de serviços de qualidade. Esse é o ponto básico.

Deve-se ressaltar que, no trecho citado – transcrito no item 4.1.6 –, em momento algum se menciona a expressão marketing de serviços, ou termo correlato, mas toca em alguns de seus pontos básicos: (1) a necessidade de prestar serviços de qualidade; (2) as duas dimensões da qualidade: a técnica e a funcional; (3) a qualidade é definida pelo cliente; (4) o Escritório existe para servir o cliente; (5) cliente satisfeito volta e faz novas compras.

Em que pese a complexidade dos serviços que realiza, faz parte de cultura do Escritório o não compactuar com o erro. Percebe-se, pela fala de seus líderes, que o Escritório orienta seus empregados, e deles exige, à perfeição na prestação de serviços, à busca do certo desde a primeira execução: *Faça uma vez, faça bem feito. E esqueça* (Pinheiro Neto in Rodrigues, 2004)

Grönroos (2003) destaca a importância de uma cultura organizacional cuja meta seja zero em erro. A adoção desse comportamento contribui diretamente para o Escritório adquirir confiabilidade de seus clientes – sendo, inclusive, a confiabilidade o fator mais relevante na percepção de qualidade sob a ótica do cliente (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1994), conforme se pode verificar no item 2.1.5 do presente trabalho.

Chama-se também a atenção para o compromisso que o Escritório tem com os princípios éticos, sendo esses, segundo Berry, Parasuraman e Zeithaml, (1994), igualmente, um dos indicadores de qualidade dos serviços prestados, conforme também foi tratado no item 2.1.5:

“Outra grande contribuição do Pinheiro Neto foi a sua constante preocupação com os valores da ética e deontologia profissional. Num mundo que passou a sacrificar a ética em favor da lucratividade” (Alberto Xavier, *in* Rodrigues, 2002, p. 179).

Outro aspecto que demonstra sua preocupação com a qualidade do serviço, é a atenção dada aos processos de serviços e às atividades internas, manifestas na sistematização deles. O Escritório tem uma metodologia própria de trabalhar. Seu fluxo de execução do serviço está delineado. Cada sócio ou associado sênior tem uma equipe composta por advogados, estagiários e uma secretária. Os papéis de cada um dos membros da equipe já está previsto. A atribuição dos advogados, por exemplo, consta de plano de cargos e salários, como se viu alhures.

Além disso, faz-se um esforço para a padronização das atividades de rotinas, como ressalta Rodrigues:

“Cartas, memorandos internos, registros, petições e recursos tinham de ser escritos à máquina com duas cópias carbono. A de cor branca era remetida à biblioteca para ser arquivada.” (Rodrigues, 2002, p. 95)

Além das citadas, outras iniciativas são tomadas com o objetivo de sistematizar o processo de prestação de serviço e de criar rotinas a serem seguidas. Certamente, o conjunto dessas diligências pode ser chamado de planejamento do fluxo de serviço, conforme ressalta Gummesson (1994a). Para o autor, esse é um dos procedimentos básicos para o sucesso na prestação de serviços. Ressalta-se que, ao adotar esse comportamento, o Escritório está trabalhando em favor da minimização da heterogeneidade nos serviços, conforme se viu no item 2.1.2.

▪ *Relacionamento com os clientes Externos*

Dentre os valores e princípios do Escritório, podem-se identificar aqueles que primam pelo atendimento diferenciado ao cliente. Desde muito cedo, o Escritório sabia que clientes almejava, como queria relacionar-se com eles, quais serviços desejava ofertar-lhe e como

queria fazê-lo.

Como disse Rodrigues (2004, p. 128), o Escritório tem uma vocação para servir. É um comportamento exigido e ensinado a todos integrantes. Lá, todos estão para servir o cliente. Nasceu assim, do desejo de fazer pelo cliente mais do que até então vinha sendo feito pelos concorrentes. Sua oferta, desde o princípio, foi ampla. No início, atendia as necessidades das empresas estrangeiras que aqui no Brasil se instalavam. Redigia seu contrato social, esclarecia dúvidas sobre as questões legislativas brasileiras, enfim, oferecia-lhes o suporte jurídico e legal necessário ao seu estabelecimento e desenvolvimento. Para isso, sua estrutura interna estava sendo montada.

Hoje, o Escritório pode ser classificado como um prestador de serviços jurídicos *full service*, como se convencionou chamar. Isso significa dizer que o mesmo disponibiliza, para seus clientes, uma ampla gama de serviços jurídicos. Certamente sua carteira de serviços é desenvolvida a fim de atender “todas as necessidades” do cliente no que concerne às questões de Direito e legais. É por isso, por exemplo, que hoje o Escritório atua na área penal. Não porque tivesse um interesse inicial nessa área do Direito, pelo contrário, mas porque, em determinado momento, seus clientes precisaram desses serviços, como foi destacado na apresentação dos resultados (item 4.2.1).

Sua metodologia de trabalho, relativamente ao corpo de advogados, favorece a flexibilidade e a resolução de casos que demandam avaliação multidisciplinar. Os advogados trabalham em equipes de especialistas, liderados por um sócio ou um associado sênior. A idéia é agilizar a prestação de serviços, para que se entregue o serviço tecnicamente desenvolvido, na hora e na forma esperada pelo cliente:

“A estrutura das equipes de trabalho favorece o atendimento ao cliente. Grupos de sócios, onde cada sócio, conjuntamente com seu grupo, trabalha com determinada matéria jurídica. Numa determinada área do conhecimento jurídico.”
(Diretor de Finanças e Administração/SP)

A filosofia que predomina é a de que o Escritório existe para atender o cliente. É sobre o que

Pinheiro Neto fala abertamente em sua carta de 1992, dirigida aos sócios.

As empresas de serviços profissionais têm como tradição estabelecer relacionamentos com clientes (Hart e Hogg, 1998; Wald, 2000). Não usam a denominação marketing de relacionamento, mas tendem a buscar relacionamentos duradouros com esses. O Escritório faz isso. E mais, seleciona seus clientes, sabe para quem quer trabalhar.

Um fato mencionado nas entrevistas foi o de que o Escritório possui uma carteira de clientes bem estável. Composta por clientes muito antigos. O Diretor de Finanças e Administração, inclusive, mencionou esse elemento como sendo um daqueles que fazem do Escritório um lugar especial para se trabalhar, pois dele deriva segurança para os integrantes. Segundo o entrevistado, isso traz uma perspectiva de perenidade muito forte para o Escritório.

Um outro dado que merece destaque é a capacidade que o Escritório tem de reter seus empregados. Sendo comum, como foi visto nas entrevistas e na pesquisa documental, encontrar empregados, em ambos os setores (administrativo e técnico), com mais de trinta ou quarenta anos de casa. Certamente, essa é uma das razões pelas quais o Escritório consegue manter relacionamentos duradouros com seus clientes, pois, como frisou Reichheld (1993), quanto mais tempo os funcionários ficam na empresa, mais familiarizados se tornam com o negócio, mais aprendem e assimilam a sua cultura. Uma das idéias que prevaleceram na primeira fase do marketing interno, foi a de que a lealdade do empregado tem relação direta, sendo quase que um pré-requisito, com a lealdade do cliente à empresa.

Alguns poderiam sugerir que o Escritório apenas adota um discurso de bom relacionamento com o cliente. Visão que pode ser facilmente descartada quando se analisa os efeitos desse discurso sobre o comportamento da administração do Escritório. Verifica-se que muitas decisões para a prática do dia-a-dia da organização são tomadas a partir dessa filosofia. Pela análise dos documentos e das entrevistas realizadas, fica claro que as decisões administrativas com relação à contratação e retenção de recursos humanos, os investimentos em tecnologia, a localização geográfica das sedes, a sistematização de rotinas e processos de trabalho, a seleção da carteira de serviços, a promoção de eventos, a comunicação interna e externa, tudo isso se dá com um objetivo: criar valor para o cliente.

Nesse sentido, deve-se destacar a magnitude do sistema de pastas de clientes. Conforme visto, o Escritório possui um sistema de controle da relação estabelecida com cada cliente. Todos os documentos a ele remetidos ou dele recebidos constam da pasta: os serviços contratados, os procedimentos adotados pelo advogado para a condução do caso, tudo está ali. Desse modo, na ausência do advogado responsável por determinado caso, o Escritório pode dar continuidade ao serviço através de outra equipe, porque as informações necessárias estão disponibilizadas na pasta, como visto na apresentação dos resultados.

Seria necessária uma análise minuciosa para verificar se o Escritório faz o marketing de relacionamento, segundo a prescrição da literatura pertinente. Mas, admitindo-se que todos os esforços dirigidos ao bom atendimento do cliente e à melhoria de qualidade dos serviços prestados possam ser consideradas iniciativas de marketing, pode-se dizer que o Escritório já desenvolve parte significativa das atividades e dos procedimentos, além de possuir uma filosofia que poderia ser classificada como de marketing de relacionamento.

4.3.2 Ser um Lugar especial para trabalhar

Princípios como transparência, segurança e valorização da pessoa foram apontados pelos entrevistados como as características que fazem do Escritório um lugar especial para trabalhar.

Os entrevistados falaram da transparência da relação contratual, demonstrada pela existência de um plano de carreira para os advogados. A análise dos documentos, no entanto, permite ir além. Por ela, é possível verificar que existe transparência na administração do Escritório como um todo. É essa a conclusão, quando se observam os seguintes pontos: (1) existência de reuniões constantes entre advogados, estagiários, líderes de departamentos administrativos, nas quais todos os participantes têm direito à voz; (2) metodologia de trabalho em equipe, favorecendo o companheirismo; (3) atuação das comissões de trabalho, formadas por equipes de sócios; (4) existência de uma ouvidoria voltada ao público interno.

Para os entrevistados, a segurança conferida aos empregados advém da estabilidade do Escritório. Vêem-no como uma organização firme, sustentada pela qualidade dos serviços prestados. Em consequência disso, o Escritório logra de bom relacionamento com os clientes que, segundo acreditam seus dirigentes, mantêm-se na relação pela vantagem que dela podem tirar: a certeza do serviço bem prestado. Da solidez da organização deriva a segurança de seus integrantes.

A percepção do Escritório está em estreita concordância com o que enfatiza a literatura revisada: a qualidade dos serviços conquista os clientes que, por ela, sempre voltam para fazer novas compras. Mas, para que consiga entregar serviços de qualidade, a organização precisa contar com a capacidade e o comprometimento de seus integrantes; por isso o Escritório mantém uma política de retenção dos mesmos. É, na realidade, um sistema que se retroalimenta. Uma variável está intimamente ligada a outra e existe um alto grau de dependência entre elas: a qualidade dos serviços depende do desempenho dos empregados e esses dependem da qualidade dos serviços para a sua segurança.

Resolve, no entanto, a questão constatar que o Escritório oferece estabilidade ao integrante, não somente pela solidez da firma, mas também porque possui uma política de manter relacionamentos duradouros com seu público interno. Essa política é, inclusive, demonstrada pela presença de considerável número de empregados com mais de vinte anos de casa, tanto na área técnica como na área administrativa.

A valorização do ser humano pode ser demonstrada pela preocupação do Escritório com a contratação da pessoa certa, pelos treinamentos e programas educacionais disponibilizados, pela liberdade de expressão oferecida ao seu público interno – que pode dirigir-se à Ouvidoria, pode manifestar-se nas reuniões –, pela composição de seu quadro de sócios (98% dos atuais sócios ingressaram na empresa como estagiário), entre outras iniciativas registradas na seção na qual foram apresentados os Resultados.

Herriot et al. (1997, p. 161) destacam que uma organização somente conseguirá ‘ganhar o coração e a mente dos empregados’ – fator tão importante para o marketing interno, que

pressupõe empregados comprometidos com a organização e sua cultura de qualidade –, quando os fatores higiênicos de Herzberg forem tomados como base do contrato de trabalho. E essa parece ser a visão do Escritório.

Para Herzberg, o fator higiênico que mais contribui para a insatisfação do empregado é a manutenção de uma política de administração mal definida, seguida de fatores concernentes ao relacionamento com a empresa, ao relacionamento com os demais empregados, às condições de trabalho e à segurança.

Como se verifica, o Escritório está no caminho certo, buscando minimizar os efeitos negativos de pontos que contribuiriam para a insatisfação de seu pessoal. Por outro lado, emergem da análise dos documentos informações que permitem concluir que o Escritório também trabalha para fortalecer os pontos que Herzberg chama de fatores de motivação. Demonstram esse comportamento as seguintes iniciativas: a promoção do crescimento e do avanço profissional para seus integrantes; a atribuição de responsabilidade a eles; a sistematização do trabalho e o reconhecimento do valor e da contribuição das pessoas para a organização.

4.3.3 Recrutamento e Seleção

Em consonância com a literatura de marketing de serviços, e em direção oposta ao senso comum, o Escritório acredita que pode contratar excelentes empregados e se propõe a manter um relacionamento duradouro com os funcionários de todas as áreas.

Berry e Parasuraman (1995 apud Chiesa, 2001) recomendam à organização que siga os seguintes passos para que obtenha sucesso na contratação: (1) trace um perfil do candidato ideal com base nas expectativas dos clientes; (2) envolva muitos funcionários no processo de seleção; (3) use métodos diversificados e criativos para atrair funcionários potenciais; e (4) utilize a segmentação do mercado interno, com produtos-trabalho ajustados aos diferentes segmentos. Ao que parece, o Escritório segue todos esses passos na contratação do pessoal

da área técnica.

Promove um acurado processo de recrutamento e seleção. Como ficou claro na exposição dos resultados, o Escritório evita contratar profissional que já esteja inserido no mercado profissional; prefere estagiários oriundos de universidades de primeira linha. Para recrutá-los, mantém, em seu *site*, uma seção destinada à captação de candidatos; disponibiliza, ainda, seu endereço para que possam enviar currículos através dos serviços de correio convencional, ou entregá-los em umas das sedes do Escritório.

Para a seleção, o Escritório tem constituídas comissões de trabalho em cada uma de suas sedes, em São Paulo, no Rio de Janeiro e em Brasília. A Comissão de Recrutamento, de cada unidade, tem a função de selecionar os estudantes que serão contratados, e o faz com base em perfil previamente traçado do profissional que o Escritório procura, conforme orientação dos autores revisados.

Ao final do período de estágio, o candidato passará por um novo período de seleção, agora para verificar se integrará ou não os quadros efetivos da organização. Nesse momento, além dos integrantes da Comissão de Recrutamento, o sócio a quem se reportou enquanto estagiário também emitirá o seu parecer. Por fim, quando efetivamente contratado, será alocado em uma das equipes de trabalho, certamente aquela com a qual mais se tenha identificado no período de estágio.

Na contratação de pessoal para integrar os quadros administrativos, estão envolvidos o Diretor de Finanças e Administração e o chefe do setor solicitante. O recrutamento se dá basicamente por indicação de outros integrantes do Escritório ou do CIEE. Também para esses, o Escritório já possui um perfil previamente estabelecido com as características necessárias ao profissional a ser contratado.

É um processo mais simplificado, mas não menos cuidadoso com os aspectos relacionados aos valores e às características dos candidatos. Talvez justifique a simplificação do processo o fato de o contingente administrativo ser mais estável. O administrativo de um escritório

jurídico funciona como um prestador de serviços ou um setor de suporte da área técnica, que costuma ser mais dinâmica. Como resumiram os membros da Comissão de Recrutamento do Rio de Janeiro:

“Somos criteriosos na contratação porque queremos um relacionamento duradouro com todos os integrantes do escritório, seja ele advogado ou não.”
(Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

4.3.4 Oferecer uma Idéia

A cultura do Escritório repousa sobre valores muito firmes, sedimentados ao longo de seus sessenta e três anos de existência. Esses valores são passados para seus integrantes desde o momento de sua contratação. Não estão escritos em parte alguma da empresa, mas, em cada reunião, nos treinamentos, nos encontros entre superiores e subordinados, são sempre reafirmados, a ponto de existir uma consistência, uma harmonia, no discurso dos líderes do Escritório.

“Quando você fala em ética, em honestidade, em transparência, isso é ponto comum. Você vai conversar com todo mundo e ouvir a mesma conversa, apesar de não estar escrito em lugar nenhum. Porque o escritório nasceu disso. Nasceu desses valores, o escritório foi estruturado em cima desses valores desde o primeiro momento...” (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Ao serem contratados, os empregados recebem mais do que uma tarefa para realizar; eles são convidados a realizar suas atividades profissionais de forma diferenciada, são convidados a participar de uma filosofia própria do Escritório no que concerne à qualidade de serviços. Com isso, o Escritório consegue tocar seus empregados não só nos aspectos profissionais, forjando neles o comportamento tido como o ideal para a prestação de serviços de qualidade, mas também no estilo de vida a ser abraçado, conforme relato de um ex-integrante:

“Meu primeiro contato com José Martins Pinheiro Neto aconteceu em 1959, quando eu tinha 12 anos; fui admitido como *office-boy*. Tendo me aposentado em 2003 como diretor financeiro, posso afirmar com toda a tranquilidade que foi uma bênção de Deus ter tido a oportunidade de trabalhar com o Dr. Pinheiro Neto. Dele recebi toda a orientação para me formar como homem, cidadão e profissional. Fiz dele um exemplo a ser seguido e o adotei como meu segundo pai.” (Orlando Veloci, *in* Rodrigues, 2002, p. 98)

Diferentemente dos empregados que operam máquinas nas indústrias, os empregados da empresa de serviços precisam de uma visão mais ampla, mais abrangente, daquilo que Grönroos (2003) chama de visão holística da estratégia de serviço da organização. É isso que o Escritório faz ao permanecer firme em seus valores e cultivá-los na mente de seus integrantes.

4.3.5 Treinamento

O Escritório sabe que, para atingir seus objetivos, não é suficiente contratar bons profissionais no mercado e depois deixá-los sem suporte para o desempenho de suas atividades. Sabe que é incontestável a necessidade de treinamento e, mesmo, de educação de seus integrantes. É por isso que possui uma comissão devidamente constituída para tratar de assuntos relacionados à capacitação de seu pessoal.

Observe-se que o comportamento do Escritório, quanto à seleção e ao treinamento, encontra-se em estrita correspondência ao que está preceituado na revisão bibliográfica. Segundo os autores revisados, a organização prestadora de serviços precisa dar muita atenção a esses dois processos, dada a importância dos empregados em sua estrutura.

Para Lewis e Entwistle (1990, apud Chiesa, p. 34), dois fatores são de essencial importância para o sucesso de um programa de treinamento. Primeiro, a alta gerência deve estar envolvida na sua implementação. No Escritório isso se cumpre pela existência da Comissão de Aprimoramento, constituída por sócios da organização. Segundo, os autores sugerem que o programa de treinamento deva ser universal, ou seja, dirigido a todos os integrantes da organização, padrão também adotado pelo Escritório, conforme se verifica nos Resultados apresentados.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 270) acreditam que a filosofia do treinamento baseia-se na idéia de que, para fornecer serviços de qualidade, os empregados precisam ter suas habilidades

interpessoais e conhecimentos técnicos constantemente aperfeiçoados. Cada tipo de treinamento requererá ferramentas próprias – o treinamento técnico é um, e o que desenvolve as habilidades interativas é outro. Esse parece ser o posicionamento do Escritório, dado que seus programas visam atender às necessidades específicas de cada setor:

Certamente, o treinamento desempenha papel fundamental na manutenção da cultura do Escritório, pois ele, como sugere Grönroos (2003, p. 448), é tido como um veículo que agrega aos funcionários o *conhecimento* e a *atitude* necessária a uma organização prestadora de serviços.

O Escritório parece também concordar com Berry (1996), quando esse autor apregoa a necessidade de programas de treinamento e programas educacionais. O autor ressalta que o primeiro sozinho é muito limitado e defende a idéia de que a organização deve propiciar aos empregados uma ampla visão da empresa e do mundo, que redundará em *melhor compreensão das coisas* – sendo isso um pré-requisito para o comprometimento com a melhoria da qualidade e o aumento do senso de responsabilidade pelo que fazem. O escritório oferece cursos que podem ser classificados, é o caso, como exemplo, do curso intitulado “Os Pensadores” que estava sendo oferecido na ocasião em que foram realizadas as entrevistas, na sede de São Paulo.

4.3.6 Papel dos Gerentes

Grönroos (2003) sugere que uma gerência orientada aos serviços constitua-se em pré-requisito para a administração de uma empresa de serviços. Além disso, nessas organizações, os líderes de todos os níveis precisam assumir o papel de guia para sua equipe.

A cultura do Pinheiro Neto é uma cultura de serviços, como já ficou claro até aqui. Tornam-se gerentes (na área administrativa) e sócios do Escritório (na área técnica), apenas os profissionais que tenham assimilado “sem restrição” sua cultura, de forma tal que a transmitam à sua equipe. Ao adotar esse procedimento para a escolha de seus líderes, o Escritório está atuando em harmonia com o previsto na literatura de marketing de serviços

revisada.

“Aquele que prioriza o trabalho em equipe, que tenha assimilado bem a cultura do escritório e a transmita para sua equipe. Aquele que pode ser citado como um bom exemplo de funcionário.” (Integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ)

Uma informação que merece destaque nesta rubrica é o comentário de Brandão (2002): quando descreve o plano de cargos e salários dos advogados, ressalta as constantes reuniões que o advogado júnior tem com o seu superior, cujo objetivo é o acompanhamento de seu trabalho pelo chefe, vez que se encontra no início de sua carreira. Nesse momento, o autor acrescenta que a idéia que norteia essa relação é a de que o advogado júnior trabalha *com* seu superior e não *para* ele.

4.3.7 Trabalho em Equipe

Quando o assunto é método de trabalho, a vivência em equipes é a filosofia predominante. O sócio-fundador atribuiu a isso o sucesso do próprio Escritório, quando diz:

“Não gosto de prima-donas ou estrelas. É muito melhor, para o Escritório, ter gente de primeira qualidade, todos convencidos de que o trabalho é de equipe, uns ajudando os outros para obter excelência no que fazem. Num trabalho de equipe, prima-donas, heróis ou estrelas não têm lugar. Juntos, valemos muito. Sozinhos, nada!” (Pinheiro Neto *in* Brandão, 2002, p. 85).

Na hora de contratar, esse é um dos pontos observados: a capacidade de trabalhar em grupo.

[Para a contratação] Esse, é um dos fatores objetivos que se avalia. A base de trabalho aqui no escritório é o trabalho em equipe. (...) Cada sócio tem o seu grupo, são sessenta sócios. Assim, toda a unidade produtiva do escritório, ela é baseada em equipes. Isso de certa forma também se reflete no administrativo. (Diretor de Finanças e Administração/SP)

Os pesquisadores de marketing de serviços acreditam que os problemas com a qualidade de serviços não sejam encontrados dentro de cada divisão organizacional, mas na inter-relação

entre essas. A solução é identificar e examinar, para cada serviço prestado pela organização, os mais importantes pontos de interseção entre os setores e encontrar um meio de remover a barreira. Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994) sugerem a criação de equipes de trabalho não permanentes, formadas por funcionários de cada uma das unidades, cuja atuação seja crítica no processo de prestação de dado serviço.

Para a pesquisadora, o Escritório age, pelo menos em parte, da maneira preceituada, mantendo equipes constituídas por profissionais de diferentes níveis hierárquicos e especialização trabalhando juntos, como é o caso das equipes de serviços compostas por profissionais do Direito das diversas áreas e hierárquias e uma secretária; certamente, essa última faz a ligação da equipe especializada com o grupo de apoio.

4.3.8 *Empowerment*

Dada a complexidade dos processos de serviço, os empregados das empresas prestadoras de serviços precisam ser investidos de poder, para que possam tomar decisão nos momentos necessários. Lawson (2001, apud Porcaro, 2002) aponta quatro elementos básicos num programa de empowerment:

1. Envolver os funcionários no processo de tomada de decisão, oferecendo-lhes a oportunidade de emitir opiniões e sugestões. Dessa forma, eles se sentirão mais parte da organização. Empregados que não têm tal oportunidade tornam-se apáticos ao seu ambiente de trabalho e letárgicos.

Pode-se dizer que o Escritório oferece essa oportunidade quando promove reuniões diversas com seus integrantes para fins de direcionamento nos serviços realizados. Nessas reuniões, como ficou claro nas respostas dos entrevistados, os participantes têm total liberdade de expressão e a certeza de que suas considerações serão avaliadas e, se oportunas, acatadas pela organização.

2. Envolver os funcionários no processo de planejamento, que implica permitir que eles participem do planejamento de atividades diretamente relacionadas à sua área de atuação. Tal medida levará ao comprometimento com os objetivos traçados pela organização, trazendo mais impacto do que seu simples repasse pela administração.

Não ficou claro se o Escritório segue diretamente ou não esse preceito. Acredita-se, no entanto, que de forma indireta tal procedimento ocorra, vez que aos integrantes de todos os escalões está disponibilizada uma comissão, Ouvidoria, exclusivamente para ouvi-los em suas dúvidas, reclamações e sugestões. Sendo essa comissão formada por sócios do Escritório, o resultado acerca de tudo o que ouvirem dos integrantes, certamente, será levado para as reuniões de planejamento estratégico do Escritório, das quais esses sócios obrigatoriamente participam.

3. Oferecer elogios, que implica dar *feedback* aos funcionários, não somente pelos maus desempenhos, como costuma acontecer, mas, também, nas situações em que se saem bem. Muitas vezes, ficam ansiosos por isso e, como não ocorre, não podem se autoavaliar. Se receberem tais elogios, poderão se avaliar e se esforçar para manter um desempenho de alta qualidade.

Essa é uma meta perseguida pelo Escritório, como ficou evidente nas respostas dos entrevistados. Seus líderes incentivam os gerentes de todos os níveis a usarem tal procedimento. Deve-se destacar, também, que o Escritório possui uma política clara de retorno aos seus integrantes dos elogios e reclamações oriundas dos clientes.

4. Treinamento contínuo, que permite o constante aperfeiçoamento e traz segurança ao empregado.

Esse é um elemento ao qual o Escritório presta muita atenção, conforme ficou claro na apresentação dos Resultados e, especialmente, nessa análise no item 4.3.5.

4.3.9 Avaliação e Recompensa

Pela literatura de marketing interno, de nada adiantaria a empresa despende grandes somas de dinheiro e esforços para a contratação, o treinamento contínuo e outras atividades de recursos humanos, se não adotasse um sistema claro de avaliação e recompensa.

Sabe-se que o Escritório adota um sistema dessa natureza. Todos os integrantes, exceção feita aos sócios, são avaliados. Para os advogados, o resultado positivo da avaliação redundará em promoção. Para os integrantes do Administrativo, o resultado positivo da avaliação não traz uma mudança imediata de cargo, mas, certamente, é acumulado para fins de promoção quando da necessidade do Escritório.

Interessante ressaltar que a recompensa financeira, extra o salário contratado, é realizada através do PPR. Assim, certa percentagem do lucro semestral do Escritório é direcionada aos integrantes não-sócios. E cada um terá sua recompensa em valor proporcional ao seu salário. Agindo dessa forma, o Escritório está incentivando a cooperação entre seus integrantes, e não a competição.

É importante, nesse momento, atentar para a orientação de Berry e Parasuraman (1992, p. 196). Os autores observam que são comuns os sistemas de avaliação que se relacionam aos resultados, medindo a exatidão das transações ou o número de falhas. Alertam, porém, que, nas organizações de serviços, tais sistemas devem também ser baseados nas variáveis comportamentais, dado seu peso no processo de entrega dos serviços.

4.3.10 Pesquisa com Funcionários

Até bem recentemente, o Escritório não tinha empreendido uma pesquisa formal com os empregados. Existem indícios, no entanto, de que sempre estivera aberto a ouvir seus integrantes; a existência da comissão Ouvidoria indica essa conclusão.

O objetivo da pesquisa, realizada com todos os seus integrantes no primeiro semestre do ano corrente (2005), foi ouvir de modo sistemático seu público interno; basicamente, como frisou um dos integrantes da Comissão de Recrutamento/RJ, *conhecer os pontos de insatisfação dos integrantes para, na medida do possível, trabalhá-los*. O Escritório deseja dar continuidade à iniciativa, buscando realizar novas pesquisas periodicamente.

Segundo a literatura revisada, tal atividade é muito importante, entre outros motivos, porque os funcionários são clientes internos da organização e, assim sendo, essa precisa conhecer suas necessidades e seus desejos.

Já sua inexistência ocasiona desencontros entre o que o empregado espera da relação profissional e o que a organização pensa que eles esperam. Para que isso não ocorra, os autores revisados advertem que as pesquisas de marketing interno devem ser realizadas, e seus resultados utilizados no planejamento estratégico ou replanejamentos diversos que ocorrem na empresa. Em última instância, contribuirão para que sejam minimizados os pontos de insatisfação dos empregados.

4.3.11 Comunicação Interna e Externa

Segundo Porcaro (2002, pp. 66s), o papel-chave da comunicação é reduzir incertezas e ambigüidades no ambiente de trabalho. Isso contribuirá para a redução do medo e da ansiedade dos funcionários, permitindo-lhes trabalhar com mais energia e, assim, alcançar melhores níveis de produtividade. Para o autor, os empregados que trabalham para uma gerência aberta e comunicativa têm de três a quatro vezes mais chances de se sentirem satisfeitos com seu trabalho e duas vezes mais chances de se comprometerem com a organização.

O Escritório utiliza-se de diversas ferramentas para garantir um sistema efetivo de comunicação interna: constantes reuniões, seminários, comunicados, sistemas eletrônicos

altamente sofisticados, *intranet*, sistema de *e-mails*, estão entre as que se destacam. Essa multiplicidade de meios de comunicação revela o valor que o Escritório atribui a essa variável que, segundo os autores revisados, é um dos requisitos mais básicos para o sucesso de um programa de marketing interno. Até porque, sem o suporte da comunicação interna, a realização de deversas atividades anteriormente citadas não teriam nem mesmo sido viáveis.

O Escritório também cuida das questões referentes à sua comunicação com o público externo. Importante notar que, para isso, utiliza-se de métodos que não contrariam os preceitos contidos no Código de Ética da OAB e, ao mesmo tempo, promovem sua imagem junto ao seu público alvo.

É assim que incentiva os advogados a escreverem artigos para jornais e revistas, específicas ou não, de grande circulação; promove e participa de palestras com temas jurídicos em diversas instituições; e publica, para seus clientes e organizações interessadas, comentários sobre novas legislações e eventos juridicamente importantes no cenário nacional e internacional, essas iniciativas contribuem para que sua imagem seja reforçada como sendo um escritório composto por profissionais de grande capacidade.

4.3.12 Resumo

Este capítulo tratou dos resultados colhidos nas diversas fontes de coleta de dados. Foram apresentadas as observações da pesquisadora, quando em contato com o escritório objeto do estudo, os resultados da análise documental e, por fim, os resultados das entrevistas realizadas. Em seguida foram apresentadas as análises dos resultados, que permitiram concluir que o Escritório não somente realiza o marketing interno, como também possui uma cultura fortemente radicada naquilo que Gummesson (1994) chamou de paradigma de serviços – fato que resta evidente, entre outros, pelo valor que a instituição atribui ao cliente, ao tratamento dos recursos humanos, à qualidade de serviços e aos investimentos tecnológicos como forma de melhorar o atendimento ao cliente.

Capítulo 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa de recursos humanos do escritório Pinheiro Neto pode ser classificado como um programa de marketing interno. Todavia, não existe, por parte de seus dirigentes, consciência de que as atividades que realizam em favor de seu público interno possam assim ser consideradas. Apesar disso, eles acreditam que o relacionamento mantido com seus integrantes seja elemento de fundamental importância para o sucesso do Escritório.

Conforme foi visto na literatura revisada, o marketing interno é considerado o instrumento que viabiliza a entrega de serviços de alta qualidade aos clientes (Rafiq e Ahmed, 2000). E é, justamente, essa a razão pela qual o Escritório desenvolve suas atividades de recursos humanos. Como ficou tão evidente na descrição e análise dos resultados, o Escritório nasceu de um desejo: prestar serviços diferenciados aos clientes e atender suas necessidades mais amplas no que concerne a serviços jurídicos. Para alcançar esses objetivos, encontrou meios semelhantes àqueles recomendados por Zeithaml e Bitner (2003), ao advertirem que os executores e os sistemas de serviços precisam ser preparados para a prestação de serviços de qualidade.

Quanto à gestão de recursos humanos, verifica-se que, antes da difusão da maioria das idéias do marketing de serviços no Brasil, e mesmo no mundo, o Escritório já demonstrava estar atento às necessidades do seu público interno. Foi assim que, em agosto de 1967, procedeu ao registro da carteira profissional de todos os seus integrantes. Os benefícios advindos dessa iniciativa, mormente naquele período, são claros. Os integrantes do Escritório passaram, desde então, a estar amparados em caso de doenças ou de qualquer evento que lhes impedissem o exercício profissional, passaram a ter direito a férias de trinta dias, ao décimo terceiro salário, entre outras vantagens.

Interessante perceber que mesmo hoje, com a difusão dos princípios do marketing e gerenciamento de serviços, seja tão comum encontrar empresas que arrumam subterfúgios diversos para o pagamento de salários aos seus empregados. Sob a alegação de planejamento tributário, visando reduzir os encargos sociais, relegam seu principal recurso, no caso, o recurso humano, a uma situação de instabilidade e de insegurança, levando-o, inclusive, a compactuar com a ilegalidade do comportamento escolhido pelos dirigentes da organização.

Um outro ponto que merece destaque é a preocupação do Escritório com o desenvolvimento profissional e a carreira de seus integrantes. Com relação à capacitação profissional, os resultados da pesquisa permitem afirmar que esse seja um compromisso para com todos os seus integrantes. Apresentaram-se inúmeros depoimentos, nesse sentido, de empregados que foram, por exemplo, contratados para entregar pastas e terminaram aproveitados para serviços mais especializados, não sem que antes tivessem tido a oportunidade de passar por processos de formação, incluído nesses a oportunidade de frequentar escolas, faculdades, cursos técnicos, entre outros, tudo custeado pelo Escritório.

Nesse ponto, mostra-se necessária pequena digressão, pois não se pode deixar de observar que, no Pinheiro Neto, muitas vezes, a pessoa do sócio-fundador confundia-se com a do Escritório. Algo muito comum em empresas brasileiras. Como se viu, em alguns casos, foi esse mesmo sócio quem financiou os estudos dos empregados, mormente dos integrantes dos quadros administrativos. Segundo depoimentos, quando Pinheiro Neto percebia o interesse da pessoa, sua dedicação e seu bom desempenho, custeava-lhe os estudos. Ou, como disse Antonio Mendes, integrante do Grupo Executivo, *“quando Pinheiro via que o indivíduo tinha talento e força de vontade, sempre arcava com os custos necessários para seus estudos.”* (in Rodrigues, 2002, p. 69)

Decerto, essa atitude foi justificada pelo momento histórico em que o Escritório se encontrava. Naquela época, a organização ainda era gerida pelo próprio Pinheiro Neto, que, ao que parece, mantinha-se alerta a questões dessa natureza e buscava, pelo seu próprio critério de justiça e mérito, investir em empregados que agregavam valor à organização.

Afinal, esse era um de seus lemas, materializado na frase: “*Quem vem para o Escritório e trabalha, há de encontrar campo para se desenvolver*” (Brandão, 2002, p. 29).

Faz-se notório que, nos dias atuais, o Escritório chegou a um nível tal de desenvolvimento e organização administrativa que não mais comporta semelhante confusão entre as pessoas dos sócios e a sua própria. E, segundo se pode observar, isso realmente já não ocorre.

Para que sejam, no entanto, preservadas iniciativas tão dignas de nota como a de custear estudos daqueles oriundos de classes menos privilegiadas que lá ingressam e contribuem com sua força de trabalho, como, por exemplo, os meninos e as meninas contratados pelo convênio mantido com CIEE, sugere-se que sejam criados critérios objetivos de avaliação de desempenho, através dos quais o Escritório possa medir *a força de vontade e o talento* da pessoa e, assim, perpetuar o tratamento dispensado pelo sócio-fundador àqueles que julgava possuir tais qualidades.

Acredita-se que tais atitudes contribuam para a redução de desigualdades entre os dois setores de um escritório jurídico: o técnico e o administrativo. Peter Drucker (2001a, 2001b) chama a atenção para esse fato e o aponta como meta a ser perseguida não somente pelas organizações prestadoras de serviços profissionais, mas também pela própria sociedade.

Poder-se-ia, por exemplo, pensar em funções não permanentes para o administrativo, como o são as dos estagiários da área técnica. As funções de entregador de pastas, de *office-boy*, entre outras, poderiam, por exemplo, ser transitórias. Contratar-se-ia a pessoa que, ao final de um dado período, seria avaliada. Verificando-se que o empregado tenha demonstrado bom desempenho na realização de sua tarefa e apresente aptidões compatíveis às necessidades e à cultura do Escritório, esse lhe poderia, a partir da assinatura de um termo de compromisso, subsidiar a formação em áreas nas quais tais empregados pudessem contribuir para o Escritório e desenvolver um trabalho mais gratificante. Caso contrário, ou seja, verificando-se, ao final do período especificado, que o contratado não exerceu bem suas funções, ou não apresentou as aptidões julgadas importantes pelo Escritório ou, ainda, não se

enquadrou em sua cultura, por exemplo, o Escritório deveria demiti-lo e contratar novos, que passariam pelo mesmo ciclo.

Essa é apenas uma sugestão, talvez não a melhor. A intenção é chamar a atenção para fatos sobre os quais se precisa pensar quando se administra uma empresa de serviços profissionais: a busca do desenvolvimento do pessoal da área administrativa, que muitas vezes pode ficar relegado à própria sorte. Não foi o que se verificou no escritório estudado. Mas, como recomenda a literatura de marketing de serviços profissionais, essa é uma rubrica que merece atenção por parte dos administradores. Em última instância, as decisões tomadas nessa direção podem, inclusive, contribuir para a redução de desigualdades sociais, pela importância inegável das empresas prestadoras de serviços na economia mundial.

Além da preocupação com o desenvolvimento profissional da totalidade de seus integrantes, a existência de um plano de cargos e salários, muito bem elaborado e cuidadosamente traçado, para o pessoal da área técnica demonstra que o Escritório dispensa grande atenção à carreira dos advogados, imprescindíveis à sua estrutura, na qual, segundo Grönroos (2003), possuem dois distintos papéis, o de profissional especializado em determinada área do Direito e o de profissional de marketing em tempo parcial, uma vez que a eles, de modo especial, se dirigem os clientes.

Em conseqüência, o Escritório devota cuidado especial à produtividade. Apesar de a literatura de marketing de serviços profissionais revisada não tocar diretamente nesse aspecto, o faz de modo indireto. Quando aponta as características das prestadoras de serviços profissionais orientadas ao marketing, por exemplo, Vickerstaff (2000) destaca a perseguição ao lucro como sendo uma delas. Acredita-se que a perseguição da produtividade dos profissionais do conhecimento, conforme chamados por Drucker, traduza a mencionada perseguição ao lucro.

Para Drucker (2001a, 2001b), por exemplo, a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e demais trabalhadores em serviços é determinada pelas seguintes variáveis: (1) a definição do desempenho esperado; (2) a formação de equipes que melhor se ajustem

ao fluxo de trabalho da organização e (3) a concentração no trabalho e nos resultados.

Ao que parece, com relação aos trabalhadores do conhecimento, no caso específico, aos advogados, o Escritório já adotou as recomendações do autor: seu desempenho foi definido no próprio plano de cargos e salários, que lhe é dado a conhecer desde a contratação. Além disso, o escritório adotou um modelo de equipe que se alinha à natureza de seus serviços, apta, como já mencionado, a otimizar a produtividade do setor técnico. Tomou, também, as devidas providências para que esses profissionais se mantivessem concentrados no que é fundamental. Criou, para tanto, uma nova função, ocupada pelos *paralegais*, exatamente para garantir aos advogados que se dediquem às atividades que lhes são esperadas, pela sua formação e/ou pela contratação.

O Escritório mostra-se atento a fatores outros que influenciam o comprometimento do advogado, como, por exemplo, esforçar-se em pagar salários sempre acima da média de mercado; promover um ambiente de trabalho seguro e certo nível de estabilidade; segundo Herriot, Manning e Kidd (1997), são esses fatores que muito contribuem para reforçar o sentimento de comprometimento. Vai ainda mais longe o Escritório. Quando oferece clara oportunidade de crescimento ao profissional do Direito e adota critério justo para a distribuição de recompensas, está também trabalhando em favor do comprometimento do profissional, conforme concluiu Wallace (1995) em sua pesquisa sobre os fatores que influenciam o comprometimento dos advogados com sua organização.

Aparentemente, essa atitude contrariaria as recomendações da literatura revisada, que aponta a cultura das organizações de serviços profissionais como a maior barreira contra o sucesso da implementação de um programa de marketing interno por essas empresas (Foonberg, 1987; Vickerstaff, 2000) – uma vez que, em princípio, privilegiaria os interesses dos profissionais especializados em detrimento aos outros empregados.

Para Peter Drucker (2001a; 2001b), as empresas prestadoras de serviços especializados devem realmente preocupar-se com o fosso cada vez mais profundo que existe entre as duas áreas que as compõem: a área técnica (trabalhadores do conhecimento) e a área

administrativa (trabalhadores em serviços, sendo assim considerados os empregados alocados em atividades mais rotineiras, menos especializadas), sob pena, inclusive, de assistir ao conflito de interesses que poderá instaurar-se entre os dois grupos.

Acredita-se, no entanto, que, no caso do escritório estudado, não se verifica a temida negligência com os integrantes dos quadros administrativos, pois como alhures se observou, nos escritórios jurídicos, a área administrativa atua como uma área de suporte à área técnica.

Peter Drucker (2001b) ressalta que aumentar a produtividade tanto dos trabalhadores do conhecimento como dos trabalhadores em serviços seja um objetivo que as organizações devam perseguir sob pena de estagnação econômica, pois somente se pode falar em crescimento econômico real na presença de efetivo crescimento na produção. Como o setor de serviço tem prevalecido nas economias contemporâneas, sua produtividade é tida como um pré-requisito à questão do crescimento econômico real.

Para o autor, no entanto, o aumento da produtividade dos trabalhadores em serviços é na realidade uma prioridade social, pois se assim não for a diferença existente entre a renda do trabalhador do conhecimento e a renda do trabalhador em serviços irá aumentar, agravando os problemas relativos à distribuição de renda. A não ser que a produtividade em serviços seja rapidamente melhorada, a posição econômica dessa classe deverá cair de forma constante. E, junto com ela, a motivação e o respeito próprio de seus trabalhadores.

Certamente, a iniciativa do Escritório na criação do Plano de Participação nos Lucros e Resultados, do qual todos os seus integrantes com vínculo empregatício fazem parte, contribui para a diminuição do problema apresentado. Mas deve-se estar atento a outras formas de responder à questão. Peter Drucker (2001a; 2001b) sugere a terceirização de trabalhos mais rotineiros como solução ao problema, asseverando que os trabalhos administrativos não mais deveriam ficar sob a responsabilidade do prestador de serviços profissionais. Organizações empresariais, cuja especialização seja a prestação desses serviços, deverão se proliferar, oferecendo, inclusive, oportunidades reais de desenvolvimento e crescimento aos trabalhadores em questão.

O escritório estudado parece estar caminhando nessa direção. Pelo menos é o que se pode depreender do depoimento do Diretor de Finanças e Administração, ao revelar que o Escritório está realizando estudos que consideram a terceirização de alguns serviços, aos quais chamou de serviços de infra-estrutura.

Tendo observado a estrutura organizacional de um número significativo de escritórios jurídicos antes de escrever a presente dissertação, a autora acredita que a crescente diferença de renda, entre profissionais do conhecimento e trabalhadores em serviços, seja uma variável muito importante a ser explorada em pesquisas futuras, inclusive pelas conseqüências que traz para a sociedade no que diz respeito à distribuição de renda.

Além da preocupação com o desenvolvimento e a carreira profissional de seus integrantes, o Escritório demonstra estar à frente do mercado quando a questão é tecnologia. E isso se manifesta não somente pelos investimentos em *hardware*; o Escritório investe muito em sistemas informatizados com o objetivo de agilizar e melhorar a qualidade da prestação de serviços. O atual sistema permite todo tipo de acesso a pesquisas, com o apoio de serviços de cópias, impressões, composições gráficas, encadernações. Existe total integração entre os escritórios de São Paulo, do Rio de Janeiro e de Brasília. A rede atende a ‘todas’ as solicitações: dados de clientes, de andamento de processos, de casos, de honorários contratados, de faturamento, de receita e de lançamentos contábeis.

Igualmente, toda a sua infra-estrutura física está planejada para garantir aos integrantes um ambiente ideal para o desempenho de suas funções.

Outro ponto que merece consideração: apesar de não existir uma pesquisa formal e periódica com clientes, que objetive medir seu grau de satisfação com os serviços e o atendimento do Escritório e acolher suas sugestões e reclamações, o Pinheiro Neto consegue manter-se aberto às observações do cliente, de tal modo que suas opiniões são apontadas como elemento de peso na avaliação do desempenho dos advogados.

Conforme ressaltam Zeithaml e Bitner (2003), materializa-se o marketing interno na preocupação genuína da empresa com a contratação, o treinamento, a motivação, a promoção do trabalho em equipe e a orientação desses recursos ao cliente, bem como pela ação de disponibilizar para eles o suporte tecnológico, os aparelhos e as ferramentas adequadas para bom desempenho do seu papel. E, finalmente, pela disposição de oferecer uma recompensa pelo desempenho orientado ao cliente.

Acredita-se, dessa forma, que as atividades que o escritório estudado dirige ao seu público interno possam ser classificadas como de marketing interno porque: (1) essas atividades têm por objetivo prepará-lo para a prestação de serviços de qualidade; (2) o Escritório lhe disponibiliza as ferramentas necessárias para esse fim; e (3) de alguma forma, pelo menos no caso dos advogados, a opinião dos clientes é levada em consideração em sua avaliação de desempenho.

A segunda conclusão a que se chegou, quanto ao escritório estudado, foi a de que não existe uma consciência, por parte de seus dirigentes, de que as atividades de recursos humanos realizadas sejam atividades de marketing interno. Esse fato pode ser explicado pela revisão da literatura, especialmente na seção 2.4, que analisa o marketing nas empresas prestadoras de serviços profissionais.

Segundo os autores revisados, as prestadoras de serviços profissionais tendem a ter um conceito equivocado do que seja o marketing. A maior parte delas acredita que somente as iniciativas relacionadas à promoção e vendas possam assim ser consideradas (Marks e Moon, 1994; Vickerstaff, 2000). Essa parece ser também a visão prevalecente no Pinheiro Neto Advogados, uma vez que, quando questionados sobre as atribuições da Comissão de Marketing, o Escritório respondeu que aquela comissão era a responsável pelos eventos externos, como palestras de temas jurídicos, além da divulgação do Escritório e suas atividades para os clientes. Outro fato que leva à mesma conclusão é que, ao serem indagados a respeito das atividades que direcionam ao seu público interno, os entrevistados não se referiram a elas como iniciativas de marketing, mas sim de recursos humanos.

Os autores examinados, na revisão de bibliografia, concluem que, a partir de ponto de vista tão limitado do que seja marketing, os prestadores de serviços profissionais, ao implementar um programa dessa natureza, deixarão de usufruir de seus benefícios, pois tenderão a utilizar somente algumas das ferramentas de marketing externo, as mais diretamente ligadas à publicidade e propaganda (Thomas Darroch e Galvin, 2001; Van Doren e Smith, 1987; Vickerstaff, 2000).

Não foi o que ocorreu com o escritório pesquisado que, apesar de realmente apresentar uma visão parcial do marketing, desenvolve, ao que parece, sem disso ter consciência, um programa de marketing tão bem elaborado, que parece seguir quase que à risca as recomendações dos pesquisadores de marketing de serviços revisados.

Observe-se que, a partir desse desfecho, a pesquisadora encontra ocasião para questionar resultados de pesquisas realizadas. Por exemplo, Vickerstaff (2000, p. 357) que, para um contexto de serviços jurídicos, declarou que, no Reino Unido, apenas 13% dos escritórios entrevistados se referiram às atividades de marketing interno, quando solicitados a listar atividades constantes de seu programa de marketing. Concluiu que, entre os escritórios entrevistados, somente esse percentual realizava atividades de marketing interno.

Acredita-se, no entanto, que não seria possível chegar à semelhante conclusão caso fosse considerado, por exemplo, que os entrevistados tinham visão parcial do que efetivamente é marketing. Certamente, quando instados a listar as atividades de marketing que realizavam, escreveram unicamente aquelas que assim julgavam ser, e sabe-se que, para a maioria deles, as atividades de ‘recursos humanos’ não estavam incluídas nessa categoria. Vale registrar: esse é o único ponto da referida pesquisa que ora se coloca em questão, uma vez que esta pesquisadora concorda com a maioria das conclusões às quais Vickerstaff (2000) chegou com sua iniciativa.

Finalmente, a terceira conclusão, advinda do estudo de caso realizado, foi a de que os dirigentes do Escritório consideram que as atividades direcionadas ao seu público interno

são de fundamental importância para o sucesso do mesmo.

Como se viu, à luz da literatura revisada, as atividades de recursos humanos do Escritório foram consideradas atividades de marketing interno. Dessa forma, a visão de seus dirigentes encontra total respaldo da literatura estudada. Quase que unanimemente, os autores revisados atribuem o sucesso do programa geral de marketing de uma organização prestadora de serviços ao sucesso de um programa de marketing interno. Em última instância, para esses autores, o sucesso da administração dessas organizações tem relação direta com a implantação de um programa bem delineado de marketing interno; uma vez que em marketing de serviços, como se viu, o marketing e a administração são dois lados de uma mesma moeda, são elementos que caminham sempre juntos.

Albrecht (apud Grönroos 1993) define gerenciamento de serviços como a ampla abordagem administrativa que torna o desejo, dos líderes de uma empresa, de alcançar qualidade na prestação de serviços, segundo a perspectiva do cliente, a força motriz de todas as operações da organização. Foi essa a trajetória do Escritório, pois, de seu compromisso com a prestação de serviços excelentes, de sua forte vocação para servir, do respeito dedicado aos clientes, aos concorrentes, aos empregados, ele encontrou o marketing de serviços profissionais, cujo sucesso foi garantido pela implementação de um programa, que não é perfeito, mas bem-sucedido de marketing interno.

Observe-se que o Escritório caminhou praticamente sozinho nessa direção. A literatura revela que a maioria das empresas de serviços profissionais contrata consultores especializados para auxiliá-las na implantação de programas de marketing. Certamente o trabalho do consultor surtirá quase nenhum efeito, caso não exista, no topo do escritório, a disposição para prestar serviços de qualidade.

Uma alta administração determinada à prestação de serviços de qualidade poderá alcançar, mesmo sem o saber, como foi o caso do escritório estudado, os princípios do marketing de serviços e, conseqüentemente, do marketing interno, sem o auxílio de empresa especializada. O contrário não é verdadeiro. Por melhor que seja o especialista em marketing, ele não

poderá alterar, a não ser por um período transitório, o curso da prestação de serviços do escritório, seus lucros e sua imagem, caso a alta administração não valorize a qualidade de serviços e esteja determinada a perseguir esse objetivo.

As pessoas são recursos banalizados, quase sempre importantes apenas nos discursos. Mas são elas a fonte do sucesso de uma organização. As organizações existem por elas e para elas. Não o contrário.

O Pinheiro Neto nasceu para servir as empresas. Todavia como servir a uma empresa (pessoa jurídica), senão através dos serviços prestados aos seus representantes jurídicos (pessoas físicas)? Para alcançar o seu objetivo, investiu em pessoas, foi rígido com elas, moldou-lhes o caráter para que pudessem servir. Parece ser assim mesmo. Serviço é algo que incomoda, em uma sociedade que valoriza o ser servido. Mas será necessário aprender: essa mesma sociedade é hoje uma sociedade de serviços. Quem aprender mais rápido a lição estará na frente.

Diante do que foi visto, acredita-se que a administração do Escritório encontra-se em quase perfeita consonância com a totalidade das atitudes recomendadas pelos autores revisados para o sucesso das organizações de serviços. A pesquisadora, porém, não se pode furtar a observações que julga apropriadas. Nesse sentido, dirigirá a atenção do Escritório para dois pontos, recomendados pela literatura e não considerados, para que, caso os julgue convenientes ou necessários, possa, em momento oportuno, implementar as iniciativas neles contempladas.

O primeiro ponto é concernente à questão dos profissionais de marketing em tempo parcial. Neste último capítulo, chamou-se atenção para o fato de que os advogados desempenham um duplo papel na estrutura do Escritório: o de profissional especializado em determinada área do Direito e o de profissional de marketing em tempo parcial, nos momentos em está interagindo com o cliente.

Desconfia-se, no entanto, que devam existir, nessa estrutura, outros setores com os quais o

cliente mantenha algum tipo de contato; como, por exemplo, com as recepcionistas e secretárias; com o setor de faturamento e cobrança; e com os integrantes do serviço de correios (*office-boys*), entre outros possíveis. Para melhor precisar que departamentos fazem parte do *front line* no que concerne a interação com o cliente, seria necessário pesquisa mais específica que buscasse esse objetivo, o que não foi o caso da presente.

No entanto, os dados levantados na revisão de bibliografia permitem afirmar que em uma organização de serviços profissionais existem – ao invés de somente um – vários níveis de interação com os clientes, sendo esses, por sua vez, também interdependentes. Dessa forma, um comportamento equivocado em um nível pode gerar desgastes em outro, assim como um comportamento acertado em qualquer dos níveis pode gerar tolerância para erros nos demais. Logo, é necessário desenvolver com cuidado estratégias de relacionamento para as interações que ocorram em todos os níveis da organização, especialmente para níveis mais baixos, como recomendaram Karantinou e Hogg (2001, p. 275).

Outro ponto a ser considerado diz respeito a pesquisas formais com os clientes externos. O Escritório, segundo os resultados da pesquisas, relatou que não as realiza. A literatura revisada, porém, recomenda que sejam empreendidas tais iniciativas, pois, ao respondê-las, os clientes poderão sentir-se mais livres para tocar em questões mais delicadas –, ou, a princípio, julgadas de pouca importância – que não se sentiriam à vontade para resolvê-las pessoalmente.

Ballantyne, Christopher e Payne (1995) recomendam à organização que se predispõe a ouvir consumidores instalar um sistema permanente, não estático, que forneça informações oportunas e tendências relevantes sobre as percepções e as expectativas dos consumidores a respeito do seu negócio e dos concorrentes. Essas informações deveriam ser disponibilizadas à gerência, servindo de base para a tomada de decisões.

Ao que parece, o Escritório já possuiu uma *expertise* em desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes. Certamente, está acostumado a ouvi-los através de seus advogados, a acatar algumas de suas recomendações, a convencê-los da impossibilidade de

outras. Acredita-se que os resultados dessas interações encontrem espaço para serem tratadas nas constantes reuniões realizadas com os advogados e gerentes administrativos. Tem-se, da mesma forma, como verdadeiro, que dessas reuniões derivem pautas a serem observadas pela gerência na tomada de decisões, conforme aconselha a literatura revisada.

No caso específico do Escritório, portanto, as pesquisas formais seriam recomendadas porque possibilitariam o conhecimento de possíveis desvios em sua prática, antes mesmo que o primeiro cliente se sentisse instado, pelas inúmeras incidências, a reclamá-lo, situação que poderia gerar desgastes desnecessários na relação cliente/empresa; além disso, forneceria, ao Escritório, um mapa mais amplo e sistematizado das sugestões, das reclamações e do nível de satisfação do cliente com o mesmo.

Do exposto, observa-se que a aplicação dos conceitos de marketing interno deriva do compromisso da alta administração da empresa com a prestação de serviços de alta qualidade e requer que o comportamento e conduta de todos os integrantes da organização sejam orientados a serviços. O marketing interno deve estar presente na cultura da empresa e fazer parte de sua estratégia de atuação no mercado.

O marketing interno representa um campo de estudo bastante dinâmico, que segue evoluindo. Isso pode ser observado nas hipóteses sugeridas a partir deste estudo exploratório:

- o desempenho financeiro das empresas prestadoras de serviços profissionais aumenta à medida que aumentam seus investimentos nas variáveis determinantes da qualidade de serviços;
- o controle rígido que objetive assegurar a qualidade do serviços pode ser bem aceito pelos profissionais e integrantes dos quadros administrativos das organizações de serviços profissionais;
- a percepção de justiça no compartilhamento dos resultados financeiros dessas organizações contribui para aumentar a motivação do pessoal das áreas técnica e administrativa, sendo o contrário verdadeiro;

- o advogado que opta por trabalhar em escritórios jurídicos, não o faz porque gosta do risco, como se empreendedor fosse; prefere uma relação estável e segura com seu empregador.
- o plano de cargos e salários da organização pode contribuir para o desejado sentimento de estabilidade e segurança; leva, inclusive, o empregado a apresentar melhor desempenho profissional, quando comparado com o desempenho de colegas que trabalham em escritórios que não possuem tal instrumento.

5.1 Sugestões para pesquisas futuras

No que concerne ao marketing interno, as dissertações de Chiesa (2001) e França (2002) buscaram compreender as políticas organizacionais que pudessem ser caracterizadas como programas de marketing interno. A primeira explorou o assunto para uma realidade de serviços de saúde, entrevistando cinco hospitais na cidade do Rio de Janeiro; e a segunda, para serviços de hotelaria, junto a três hotéis de quatro e cinco estrelas da mesma cidade. Ambas as iniciativas abordaram o assunto do ponto de vista gerencial.

Dando continuidade às referidas pesquisas, Porcaro (2002) buscou avaliar o programa de marketing interno da empresa Viação Águia Branca; considerou não só o ponto de vista gerencial, mas também o dos empregados, para isso entrevistou dois gerentes de nível médio e três motoristas.

Quanto aos serviços jurídicos, Wolter (2002) pesquisou o tema marketing de relacionamento na perspectiva gerencial em um escritório jurídico no Rio de Janeiro.

O presente trabalho representa uma seqüência aos referidos estudos na área de marketing de serviços. Com relação ao marketing interno, buscou-se verificar sua prática em uma organização de ramo diverso aos contemplados pelas primeiras iniciativas (Chiesa, 2001; França 2002 e Porcaro, 2002). Observe-se que o escritório jurídico estudado agrega ainda um outro diferencial: sua carteira de clientes é formada por pessoas jurídicas e não pessoas

físicas como foi o caso dos três primeiros.

Quanto à iniciativa de Wolter (2004), que pesquisou o mesmo setor, o presente trabalho representa mais uma tentativa de sistematizar o conhecimento e disponibilizar informações sobre a utilização do marketing pelos escritórios jurídicos, além de complementar a primeira pesquisa, quando aponta o marketing interno como um pré-requisito para o sucesso das estratégias de marketing de relacionamento.

Uma alternativa possível para ampliar e complementar esta pesquisa é a análise do tema sob a ótica dos empregados: por exemplo, procurar confirmar com os integrantes dos quadros técnico e administrativo sua opinião acerca das políticas de recursos humanos do escritório.

Outra sugestão de pesquisa seria a análise do tema na concepção dos clientes. Observar sua percepção sobre os serviços recebidos representaria continuidade nos estudos de marketing interno para que se pudesse averiguar com ao público externo os efeitos de sua aplicação, ou falta dela.

Pesquisas quantitativas representam iniciativas necessárias à investigação de hipóteses levantadas nesta fase exploratória. Por exemplo, verificar a relação entre o desempenho financeiro e os investimentos em favor da qualidade de serviços nas organizações de serviços profissionais.

Finalmente, o tema do presente trabalho e as sugestões para pesquisas futuras, elaboradas na presente seção, podem ser estendidos ao estudo de outros setores da economia de serviços, mormente das empresas de serviços profissionais cujos clientes externos sejam pessoas jurídicas, como os serviços de contabilidade, de finanças, de arquitetura e de engenharia, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, A R. B. de. Operacionalizando um escritório de advocacia. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 7, n. 60, nov. 2002. Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=3459>. Acesso em: 27 mai. 2003.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais – Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1996.

ARGYRIS, C. Empowerment: the emperor's new clothes. **Harvard Business Review**, p. 98-104, may-june, 1998.

BALLANTYNE, D. Internal Networks for Internal Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 13, p. 343-366, 1997.

_____. Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. **International Journal of Bank Marketing**, v. 18, n. 6, p. 274-286, 2000.

BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. Improving the Quality of Services Marketing: Service (Re) design is the Critical Link. **Journal of Marketing Management**, v. 11, p. 7-24, 1995.

BARR, T. F; MCNEILLY, K. M. Marketing: is it still “just advertising”? The experiences of accounting firms as a guide for other professional service firms. **Journal of Service Marketing**, v. 17, n. 7, p. 713-730, 2003.

BERRY, L. L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, L. L. e PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Ed. Maltese, 1992.

_____. Building a New Academic Field – The Case of Services Marketing. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 1, p. 13-60, spring 1993.

BERRY, L. L. e PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A. Improving service quality in America: Lessons learned. **Academic of Management Executive**, v. 8, n. 2, p. 32-52, 1994.

BERTOZZI, R. D. **Marketing Jurídico – A Nova Guerra dos Advogados**. Curitiba: Juruá, 2002.

_____. Clientes: uma relação fundamental para a sociedade de advogados. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 7, n. 61, jan. 2003. Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=3638>. Acesso em 27 mai. 2003.

_____. Novos tempos no marketing jurídico. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 jan. 2004. Caderno Legal e Jurisprudência, p. 01.

BORANGA, A. L. O passo-a-passo (sic) do Marketing para Advogados. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 03 out. 2001. Caderno Legal e Jurisprudência, p. 02.

_____. Crescer e manter a qualidade dos escritórios. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 26 jan. 2004. Caderno Legal e Jurisprudência, p. 02.

_____. Por que o Marketing é necessário para a Advocacia? **Revista Mercado & Negócios Advogados**, ed. Minuano, ano 1, n. 4, p. 18-20, 2005.

BOYT, T. E.; LUSCH R. F.; NAYLOR, G. The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services – A Study of Marketing Researchers. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 4, p. 321-330, may 2001.

BRANDÃO, I. de L. **Pinheiro Neto Advogados – 60 Anos**. São Paulo: Dezembro Editorial, 2002.

BRADLEY, R. B.; MORRIS, D.S. Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and English medium-sized enterprises. **Total Quality Management**, v. 11, nos. 4, 5,6, p. 473-483, 2000.

BROWN, S. W.; SWARTZ, T. A. A Gap Analysis of Professional Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 92-98, abril 1989.

BRUM, B. L. R. **Análise Setorial – Escritórios de Advocacia**. São Paulo: Panorama Setorial – Gazeta Mercantil, 4 volumes, 2002.

CAHILL, D. J. The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 9, n. 4, p. 43-51, 1995.

CARUANA, .A.; CALLEYA, P. The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. **International Journal of Bank Marketing**, v. 16, n. 3, p. 108-116, 1998.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA S. C. A Fenomenologia e a Pesquisa dos Espaços de Serviços. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, pp. 78-91, jul./set. 2002.

CHIESA, L. **Marketing Interno: um estudo exploratório em hospitais**. Dissertação de mestrado, Rio de Janeiro, UFRJ /COPPEAD, 2001.

CORRÊA, F. Em Defesa da Boa Gestão – Os escritórios de advocacia estão contratando executivos para cuidar dos negócios. Enquanto isso, sobra tempo para se dedicar ao que fazem melhor. **Revista Você S.A.**, ano 5, ed. 47, p. 56-59, maio 2002.

CRELIER, C. Bancas buscam projeção no mercado – Especialista em marketing jurídico ensina o que fazer e o que não fazer para conquistar cliente. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 jan. 2004. Caderno Legal e Jurisprudência, p. 02.

CRELIER, C. SACs em escritórios de advocacia. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 09 fev. 2004. Caderno Legal e Jurisprudência, p. 01.

_____. Marca auxilia crescimento de bancas – A idéia é se firmar na mente do cliente e conquistar posição no mercado. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 01 mar. 2004. Caderno Legal e Jurisprudência, p. 02.

CRITTENDEN, V. et al. Deregulation of professional accounting services in the United Kingdom: integrating marketing and accounting. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 37-53, 2003.

DONAVAN, T.; BROWN, T. J.; MOWEN, J.C. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 128-146, jan. 2004.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001(a).

_____. **Administrando para o futuro – os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001 (b).

ELLIS, N; WATTERSON C. Client Perceptions of regional Law Firms and their Implications for Marketing Management. **The Services Industries Journal**, v. 21, n. 4, p. 100-118, Oct. 2001.

FISK, R. P.; BROWN, S. W.; BITNER, M. J. Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. **Journal of Retailing**, v. 69, n. 1, p. 61-103, spring 1993.

FOONBERG, J. G.. Marketing is a Tem Effort. **American Bar Association Journal**, n. 1, p. 87, jan. 1987.

FOREMAN, S. K.; MONEY, A. H. Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. **Journal of Marketing Management**, v. 11, p. 755-768, 1995.

FORNACIARI JÚNIOR, C. A Publicidade na Advocacia. In: PAIVA, Mário Antônio Lobato de (Org.). **A Importância do Advogado para o Direito, a Justiça e a Sociedade**. Rio de Janeiro: Forense, 2000. p. 115-131.

FRAM, E. H.; OLIVER, B. L. Managing Partial Benefit Marketing: New Perspectives on Continuing Concerns. **The Journal of Service Marketing**, v. 2, p. 29-36, spring 1998.

FRANÇA, M. A. M. **Marketing Interno em Hotéis: um estudo exploratório**. Dissertação de mestrado, Rio de Janeiro, UFRJ /COPPEAD, 2002.

FREEMAN, S.; VAREY, R. The Effects of Entrepreneur Characteristics and Gender-Based Management and Communication Styles from an Internal Marketing Perspective, within Both a Small and Large Business Environment. **Marketing Education Review**, v. 7, n. 3, p. 75-85, fall 1997.

FROEMMING, L. M. S. et al. Inventário de Artigos Científicos na Área de Marketing no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 159 –173, maio/ago. 2000.

FULKERSON, J. When Lawyer Advertise. **American Demographics**, v. 17, n. 6, 2p, jun. 1995.

GIL, A. C. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GILADI, K. C.; FRIEDMAN, H. H. Marketing your Accounting Practice Effectively. **National Public Accounting**, v. 43, n. 2, 6p, mar/abr. 1998., W.; WALLS, G. D.; SCHREST, L. J. Internal Marketing – The Key to External Marketing Success. **Journal of Services Marketing**, v. 4, p. 05-13, 1994.

GRÖNROOS, C. From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 05-20, 1994 (a).

_____. Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. **Journal of Marketing Management**, v. 10, p. 755-768, 1994 (b).

_____. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Relationship marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 05-14, 1996.

_____. Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 5, p. 407-419, 1997 (a).

_____. Keynote paper - From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 322-339, 1997 (b).

_____. Who moved my value? **Marketing Management**, v. 11, n. 5, p. 10-12, 2002.

_____. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Eslevier, 2003.

GUMMESSON, E. Service Management: An Evaluation and the Future. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994 (a).

_____. Making Relationship Marketing Operational. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994 (b).

_____. Relationship marketing and imaginary organization: a synthesis. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 31-44, 1996.

_____. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 267-272, 1997.

HART, S.; HOGG, G. Relationship Marketing in Corporate Legal Services. **Service Industries Journal**, v. 18, n. 3, p. 55-69, jul. 1998.

HERRIOT, P.; MANNING, W.E.G.; KIDD, J. M. The Content of the Psychological Contract. **British Journal of Management**, v. 8, p. 151-162, 1997.

HITE, R.E. e BELLIZZI, J.A. Consumers' attitudes toward accountants, lawyers, and physicians with respect to advertising professional services. **Journal of Advertising Research**, vol. 26, n.º 3, p. 45-54, jun/jul. 1986.

HOGG, G.; CARTER, S.; DUNNE, A. Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. **Journal of Marketing Management**, v. 14, p. 879-895, 1998.

JOSEPH, W. B. Internal Marketing Builds Service Quality. **Marketing Review**, v. 16, n. 1, p. 54 –59, 1996.

KARANTINO, K. M.; HOGG, M. K. Exploring Relationship Management in Professional Services: A Study of Management Consultancy. **Journal of Marketing Management**, v. 17, p. 263 –286, 2001.

KEITH, R. J. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, p. 35-38, Jan. 1960.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; Hayes, T.; BLOOM, P. **Marketing de Serviços Profissionais – estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2ª ed., São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 10-15, jan. 1969(a).

KOTLER, P.; LEVY, S. J. A New form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 55-57, Jan. 1969(b).

LEE, P.; GOMBESKI JR., W. R.; DOREMUS, H. Health Care Marketing Minicase – Effective Internal Marketing: The Challenge of the 1990s. **Journal of Health Care Marketing**, v. 11, n. 2, p. 58-62, june 1991.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia (Best of HBR – 1960). **Harvard Business Review**, p. 138 149, july-august 2004.

LINGS, I. N.; BROOKS, R. F. Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 14, p. 325-351, 1998.

MANN, P. H. **Métodos de Investigação Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

MARKS, R.; MOON, S.Y. Comparative Analyses of Professional Advertising and its Managerial Implications. **Journal of Professional Services Marketing**, v. 11, n. 1, p. 127-142, 1994.

MCKENNA, R. Marketing is Everything. **Harvard Business Review**, p. 67-79, jan- feb.

1991.

MOREIRA, D. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. **Harvard Business Review**, p. 65-77, july-august 1993.

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I. Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality. **Journal of Marketing Management**, v. 19, p. 197-224, 2003.

PORCARO, J. **Marketing Interno em Empresas de Serviço: o caso da Viação Águia Branca**. Dissertação de mestrado, Rio de Janeiro, UFRJ /COPPEAD, 2002.

QUESTER, P.; KELLY, A. Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an exploratory study. **Journal of Applied Management Studies**, v. 8, n. 2, p. 217-229, 1999.

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. **Journal of Marketing Management**, v. 9, p. 219-232, 1993.

_____. A customer-oriented framework for empowering service employees. **Journal of Service Marketing**, v. 12, n. 5, p. 379-396, 1998.

_____. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Service Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REICHHELD, F. Loyalty-Based Management. **Harvard Business Review**, p. 64-73, March-April 1993.

RODRIGUES, R. L. **J.M. Pinheiro Neto – O Advogado**. 1. Ed. São Paulo: Green Forest do Brasil, 2004.

ROSSETTO, R. Fenalaw 2005 – seminário reúne especialistas em gestão legal em São Paulo.

Revista Mercado e Negócios Advogados, Ed. Minuano, ano 1, n. 4, p. 22-23, 2005.

SARGEANT, A.; ASIF, S. The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking. **International Journal of Banking Marketing**, v. 16, n. 2, p. 66-79, 1998.

SCHLESINGER, L.; HESKETT, J. The Service Drive Service Company. **Harvard Business Review**, p. 71-81, Sept.-Oct. 1991.

SMITH, L. **Inside/Outside: How Businesses Buy Legal Services**. United States: ALM Publishing, 2001.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

THAKOR, M. V.; KUMAR, A. What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 1, p. 63-82, 2000.

THOMAS, A.; DARROCH, J.; GALVIN, W. Marketing and service orientation of New Zealand law firms. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 2, p. 103-111, 2001.

VAN DOREN, D. C.; SMITH, L. W. Marketing in the Restructured Professional Services Field. **The Journal of Service Marketing**, v. 1, n. 1, p. 67-75, summer 1987.

VAREY, R. J. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Advantage. **Journal of Marketing Management**, v. 11, p. 41-54, 1995 (a).

_____. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. **International Journal of Service Industry Management**, V. 6, n. 1, p. 40-63, 1995 (b).

VICKERSTAFF, A. Legal sector marketing: a contested case. **Management Decision**, v. 38, n. 5, p. 354-361, 2000.

VIEIRA, M. M. F. Por uma Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 13-28.

WALD, A. A Advocacia no Mundo Contemporâneo. In: PAIVA, M.A. . de (Org.). **A Importância do Advogado para o Direito, a Justiça e a Sociedade**. Rio de Janeiro: Forense, 2000. p. 105-110.

WALLACE, J. E.. Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 228-255, 1995.

WOLTER, R. **Estratégias de Marketing de Relacionamento Aplicadas ao Serviço Jurídico – um estudo de caso**. Dissertação de mestrado, Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.^a ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

YORKE, D. A. Interactive Perceptions of Suppliers and Corporate Clients in the Marketing of Professional Services: A Comparison of Accounting and Legal Services in the UK, Canada and Sweden . **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 3, p. 307-323, 1990.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.^a ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 31-46, April 1996.

ANEXO I – Carta de Apresentação do Pesquisador**Rio de Janeiro, 12 de maio de 2005**

Prezado Senhor,

As FACULDADES DE ECONOMIA E FINANÇAS DO IBMEC vêm realizando diversas pesquisas que se inserem na Linha de Estudos sobre marketing no setor de serviços no Brasil.

Um desses estudos, ora em elaboração pela Mestranda Eliane Barbosa da Conceição, procura analisar as ações de marketing interno eventualmente implementadas pelas organizações prestadoras de serviços jurídicos. O estudo, que focaliza especialmente os serviços prestados a pessoas jurídicas, prevê uma fase de entrevista com os principais executivos dessas empresas.

Venho, pela presente, solicitar uma entrevista com V.S.a., em local e data de sua conveniência. Os principais tópicos a serem tratados estão explicitados no roteiro de entrevista anexo. A pesquisadora entrará em contato de modo a agendar um horário apropriado.

Em conformidade com nossas normas institucionais, a FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS DO IBMEC assegura que todas as informações prestadas serão consideradas estritamente confidenciais. O tratamento e a análise dos dados procedem de forma a tornar impossível identificar respostas individuais.

A valiosa colaboração desse prestigioso Escritório, ao facilitar a realização da pesquisa, honra e estimula os esforços dos pesquisadores da FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS DO IBMEC no sentido de ampliar, melhorar e divulgar conhecimentos sobre serviços profissionais no Brasil. Desde já ficam à disposição de V.S.a. os resultados futuros da pesquisa,

Atenciosamente,

Luiz Flavio Autran Monteiro
Coordenador do curso de Mestrado de Administração do IBMEC

ANEXO II – Roteiro da entrevista

Em sua opinião, o que faz dessa organização um lugar especial para trabalhar?

Em sua opinião, com relação ao gerenciamento dos recursos humanos, qual o diferencial do escritório ante os demais?

Como é realizado o recrutamento e a seleção dos advogados? E do administrativo?
quem está envolvido no processo
quando é feito
de que forma
o que é avaliado e como

Há programas de treinamento / desenvolvimento?
que tipos, métodos, frequência
como são identificadas as necessidades
quem participa, quem treina, quem decide
orientação para contato direto com o cliente

Como os funcionários são avaliados? Há algum tipo de avaliação formal?
quem participa, quem avalia
frequência
o que é avaliado

O que acontece quando:
o funcionário é elogiado por um cliente?
o cliente reclama de um funcionário?

Como é o sistema de remuneração / recompensas?
comparação com o mercado
benefícios oferecidos

Há plano de carreira para os funcionários?
quais funcionários
quantos níveis

Em que medida os funcionários participam de decisões gerenciais?
advogados
pessoal administrativo

Para essa organização, o que caracteriza um bom supervisor / gerente?
Como se processa a comunicação interna? E a externa?

formas / veículos
frequência / periodicidade
conteúdo

São realizadas pesquisas com funcionários? E com clientes?
quem participa
tipo, frequência
temas abordados
como os resultados obtidos são trabalhados

De que forma as regras e as políticas da empresa são difundidas para os funcionários?
advogados
pessoal administrativo

Até que ponto os funcionários têm autonomia / liberdade para agir?
advogados
pessoal administrativo

Em que medida a estrutura da organização facilita o atendimento ao cliente?
staff
recursos materiais / tecnológicos
políticas / procedimentos
ambiente
cultura
serviços terceirizados

ANEXO III – Guia de entrevista

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Considera competências necessárias para atender às expectativas do cliente (atual e futuro)?

Como atrai os candidatos?

Considera as habilidades na comunicação interpessoal, atitudes, iniciativa, identificação com serviços?

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os funcionários compreendem missão/objetivos gerais do escritório?

Treinamento e desenvolvimento contribuem para atender às expectativas dos clientes?

Até que ponto eles refletem os objetivos e estratégias da organização?

Eles contribuem para o desenvolvimento de habilidades técnicas e/ou interpessoais?

O funcionário é estimulado a agir para resolver os problemas dos clientes?

Socialização e integração de novos funcionários.

Melhorias de comunicação interpessoal, gerenciamento de atitudes.

Supervisores e gerentes.

Orientação para serviços, cultura/filosofia.

Introdução de novos processos.

AVALIAÇÃO

A organização define claramente o que é um serviço excepcional?

Os métodos de avaliação são claros para os funcionários?

O sistema reflete o que os clientes esperam da empresa?

Resultados X orientação para serviços.

Individual X equipe.

Existe avaliação de desempenho formal? Que funcionários são avaliados?

O funcionário recebe *feedback*?

RECONHECIMENTO / RECOMPENSA

Benefícios: quais, há segmentação?

Reflete expectativas do cliente?

Tipos (financeiros, não-financeiros)

Planos de carreira.

Individual X equipe.

SUPERVISÃO / GERÊNCIA

Grau de participação dos funcionários.
Papel na difusão da cultura/filosofia.
Incentivo ao trabalho em equipe.
Cooperação entre áreas.
Taxa de *turnover* entre funcionários.
Comprometimento com a qualidade do serviço.

COMUNICAÇÃO

Formas, veículos, periodicidade.
Promove o conhecimento dos objetivos, estratégias, cultura e serviços?
Refletem as comunicações externas?
Fluxo de informações entre departamentos.
Pesquisas para conhecer os funcionários, grau de satisfação, moral e clima.
Pesquisas com os funcionários para entender o cliente.
Eventos de integração.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Cultura de serviços.
Atende as expectativas do cliente?
Facilita a entrega do serviço (recursos materiais e ambiente físico).
Staff suficiente.
Recursos tecnológicos (acompanha avanços, aberta a novos produtos /equipamentos)
Ambiente de trabalho nos bastidores.
Terceirização de serviços.

ANEXO 4 – Provimento da Ordem dos Advogados do Brasil, n. 94/2000**Provimento No. 94/2000*****Dispõe sobre a publicidade, a propaganda e a informação da advocacia***

O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 54, V, da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994, considerando as normas sobre publicidade, propaganda e informação da advocacia, esparsas no Código de Ética e Disciplina, no Provimento nº 75, de 1992, em resoluções e em acentos dos Tribunais de Ética e Disciplina dos diversos Conselhos Seccionais; considerando a necessidade de ordená-las de forma sistemática e de especificar adequadamente sua compreensão; considerando, finalmente, a decisão tomada no processo 4.585/2000 COP,

RESOLVE:

Art. 1º. É permitida a publicidade informativa do advogado e da sociedade de advogados, contanto que se limite a levar ao conhecimento do público em geral, ou da clientela, em particular, dados objetivos e verdadeiros a respeito dos serviços de advocacia que se propõe a prestar, observadas as normas do Código de Ética e Disciplina e as deste Provimento.

Art. 2º. Entende-se por publicidade informativa:

- a) a identificação pessoal e curricular do advogado ou da sociedade de advogados;
- b) o número da inscrição do advogado ou do registro da sociedade;
- c) o endereço do escritório principal e das filiais, telefones, fax e endereços eletrônicos;
- d) as áreas ou matérias jurídicas de exercício preferencial;
- e) o diploma de bacharel em direito, títulos acadêmicos e qualificações profissionais obtidos em estabelecimentos reconhecidos, relativos à profissão de advogado (art. 29, §§ 1º e 2º, do Código de Ética e Disciplina);
- f) a indicação das associações culturais e científicas de que faça parte o advogado ou a sociedade de advogados;
- g) os nomes dos advogados integrados ao escritório;
- h) o horário de atendimento ao público;

i) os idiomas falados ou escritos.

Art. 3º. São meios lícitos de publicidade da advocacia:

- a) a utilização de cartões de visita e de apresentação do escritório, contendo, exclusivamente, informações objetivas;
- b) a placa identificativa do escritório, afixada no local onde se encontra instalado;
- c) o anúncio do escritório em listas de telefone e análogas;
- d) a comunicação de mudança de endereço e de alteração de outros dados de identificação do escritório nos diversos meios de comunicação escrita, assim como por meio de mala-direta aos colegas e aos clientes cadastrados;
- e) a menção da condição de advogado e, se for o caso, do ramo de atuação, em anuários profissionais, nacionais ou estrangeiros;
- f) a divulgação das informações objetivas, relativas ao advogado ou à sociedade de advogados, com modicidade, nos meios de comunicação escrita e eletrônica.

§ 1º. A publicidade deve ser realizada com discrição e moderação, observado o disposto nos arts. 28, 30 e 31 do Código de Ética e Disciplina.

§ 2º. As malas-diretas e os cartões de apresentação só podem ser fornecidos a colegas, clientes ou a pessoas que os solicitem ou os autorizem previamente.

§ 3º. Os anúncios de publicidade de serviços de advocacia devem sempre indicar o nome do advogado ou da sociedade de advogados com o respectivo número de inscrição ou de registro; devem, também, ser redigidos em português ou, se em outro idioma, fazer-se acompanhar da respectiva tradução.

Art. 4º. Não são permitidos ao advogado em qualquer publicidade relativa à advocacia:

- a) menção a clientes ou a assuntos profissionais e a demandas sob seu patrocínio;
- b) referência, direta ou indireta, a qualquer cargo, função pública ou relação de emprego e patrocínio que tenha exercido;
- c) emprego de orações ou expressões persuasivas, de auto-engrandecimento ou de comparação;

- d) divulgação de valores dos serviços, sua gratuidade ou forma de pagamento;
- e) oferta de serviços em relação a casos concretos e qualquer convocação para postulação de interesses nas vias judiciais ou administrativas;
- f) veiculação do exercício da advocacia em conjunto com outra atividade;
- g) informações sobre as dimensões, qualidades ou estrutura do escritório;
- h) informações errôneas ou enganosas;
- i) promessa de resultados ou indução do resultado com dispensa de pagamento de honorários;
- j) menção a título acadêmico não reconhecido;
- k) emprego de fotografias e ilustrações, marcas ou símbolos incompatíveis com a sobriedade da advocacia;
- l) utilização de meios promocionais típicos de atividade mercantil.

Art. 5º. São admitidos como veículos de informação publicitária da advocacia:

- a) Internet, fax, correio eletrônico e outros meios de comunicação semelhantes;
- b) revistas, folhetos, jornais, boletins e qualquer outro tipo de imprensa escrita;
- c) placa de identificação do escritório;
- d) papéis de petições, de recados e de cartas, envelopes e pastas.

Parágrafo único. As páginas mantidas nos meios eletrônicos de comunicação podem fornecer informações a respeito de eventos, de conferências e outras de conteúdo jurídico, úteis à orientação geral, contanto que estas últimas não envolvam casos concretos nem mencionem clientes.

Art. 6º. Não são admitidos como veículos de publicidade da advocacia:

- a) rádio e televisão;
- b) painéis de propaganda, anúncios luminosos e quaisquer outros meios de publicidade em vias públicas;

c) cartas circulares e panfletos distribuídos ao público;

d) oferta de serviços mediante intermediários.

Art. 7º. A participação do advogado em programas de rádio, de televisão e de qualquer outro meio de comunicação, inclusive eletrônica, deve limitar-se a entrevistas ou a exposições sobre assuntos jurídicos de interesse geral, visando a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos para esclarecimento dos destinatários.

Art. 8º. Em suas manifestações públicas, estranhas ao exercício da advocacia, entrevistas ou exposições, deve o advogado abster-se de:

a) analisar casos concretos, salvo quando argüido sobre questões em que esteja envolvido como advogado constituído, como assessor jurídico ou parecerista, cumprindo-lhe, nesta hipótese, evitar observações que possam implicar a quebra ou violação do sigilo profissional;

b) responder, com habitualidade, a consultas sobre matéria jurídica por qualquer meio de comunicação, inclusive naqueles disponibilizados por serviços telefônicos ou de informática;

c) debater causa sob seu patrocínio ou sob patrocínio de outro advogado;

d) comportar-se de modo a realizar promoção pessoal;

e) insinuar-se para reportagens e declarações públicas;

f) abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega.

Art. 9º. Ficam revogados o Provimento nº 75, de 14 de dezembro de 1992, e as demais disposições em contrário.

Art. 10. Este Provimento entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das Sessões, 5 de setembro de 2000.

Reginaldo Oscar de Castro
Presidente

Alfredo de Assis Gonçalves Neto
Conselheiro Relator (PR)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)