

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

**A QUALIDADE E O ATENDIMENTO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
ADVOCATÍCIOS**

Dahiane Patrícia Santos Medeiros

NATAL/RN

2019

DAHIANE PATRÍCIA SANTOS MEDEIROS

**A QUALIDADE E O ATENDIMENTO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
ADVOCATÍCIOS**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito para obtenção de nota na disciplina de TCC.

Orientador: Prof.(a) MSc. **Ana Rosa Gouveia
Sobral da Câmara**

NATAL/RN

2019

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, no Brasil existem mais de 1.000.000 (hum milhão) de advogados, segundo dados estatísticos da Ordem dos Advogados do Brasil, sendo 01 profissional para cada 180 habitantes. Com a ampliação do oferecimento de cursos de Direito no País – cerca de 1.500 cursos no Brasil – o número de recém-formados cresce exponencialmente e, nessa perspectiva, o profissional da advocacia precisa obter destaque em meio à concorrência.

As demandas judiciais também tem crescimento significativo, impulsionando a busca dos cidadãos por proteção da justiça. Esses cidadãos são estimulados pelo mercado de hoje a avaliarem a gestão e a qualidade de serviço e atendimento de um escritório, para depois contratar a prestação do serviço advocatício.

Em decorrência desses crescimentos, surge a necessidade dos profissionais do direito, voltarem-se para os seus escritórios como uma empresa, adotando uma gestão profissional, empresarial e estratégica da advocacia. Em especial, perceberem a importância da prestação do serviço advocatício com qualidade para que consigam os resultados esperados nas suas demandas de forma que supere a satisfação do cliente.

Diante do contexto apresentado o trabalho tem como problema de pesquisa: como melhorar o sistema de qualidade dos serviços prestados para a satisfação do cliente em escritórios de advocacia?

O trabalho apresenta ainda a seguinte estrutura, uma revisão da literatura, uma definição dos procedimentos metodológicos, conclusões e referências.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Mensurar a qualidade com que os serviços estão sendo prestados, como forma de identificar os pontos fortes e também aqueles que merecem atenção e podem ser melhorados, com ênfase no atendimento para a satisfação dos clientes.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir o processo de qualidade em serviços no setor advocatício;
- Identificar os gaps na qualidade do serviço prestado;

- Enfatizar a excelência no atendimento para melhor satisfação do cliente.

3. JUSTIFICATIVA

Enquanto estudante de Gestão de serviços e integrante da empresa estudada, este trabalho se justifica pela necessidade de melhorias no processo de qualidade dos serviços prestados e a análise do atendimento como base e diferencial na satisfação dos clientes. Com os resultados obtidos, ter uma melhoria contínua na avaliação dos serviços prestados pela empresa.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado da advocacia

O mercado da advocacia no Brasil é um dos maiores, mais ativos e mais competitivos do mundo. Com mais de 1.000.000 (hum milhão) de inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) federal, o país está em terceiro lugar no ranking das nações que mais formam advogados no mundo.

O mercado de trabalho para advogados, se ainda não se encontra saturado, está perto de estar, pelo grande número de profissionais formados. Nesse cenário, muitas empresas eliminaram a área jurídica de suas organizações e passaram a contratar escritórios externos para tratar desses assuntos. Entre os objetivos, está a intenção de reduzir custos fixos e o tamanho da estrutura organizacional. Assim, como alternativa, hoje um advogado pode ter sua própria banca, pode trabalhar associado em algum escritório de nome ou pode, aleatoriamente, conseguir um emprego de advogado em uma empresa não jurídica.

Diante disso tudo cabe, porém, salientar que o advogado desempenha um papel especial na sociedade, afirmação fundamentada na Carta Constitucional, promulgada há mais de 30 anos:

Art. 133. O advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei.

A gestão empresarial tem papel preponderante no sucesso ou fracasso de advocacia. Os grandes escritórios estão cada vez mais profissionalizados. A competitividade e o alto grau de exigência dos clientes exigem respostas personalizadas e profissionais. Quem busca hoje os serviços de uma advocacia avalia primeiro questões relacionadas à gestão do escritório, para somente depois avaliar o grau de conhecimento de seus componentes. E por mais moderno que tenha se tornado o exercício da advocacia, confiança, segurança e honestidade sempre será o cerne do relacionamento advogado/cliente. E além de deter conhecimento jurídico, o advogado deve vivenciar o cotidiano de seu cliente, a fim de que possa aplicar as melhores soluções aos anseios dele.

Serviços

Serviços é uma série de processos cuja produção e consumo não podem ser separados, e nos quais muitas vezes o cliente participa do processo de produção, seguramente são percebidos como extremamente complexos. Todavia, para desenvolver modelos de gerenciamento e marketing de serviço, é importante entender o que os clientes estão procurando e o que avaliam.

Na busca de uma melhor definição para serviços verifica-se uma pluralidade de conceitos. Parente (2011) os define como sendo todas as características, atividades e informações que aumentam a habilidade do consumidor em reconhecer o valor potencial do produto ou serviço principal do varejista.

Kotler e Armstrong (2007) ao abordarem o assunto asseveraram que os serviços são um tipo de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada.

Contextualizando sobre o assunto Kotler (1998, p. 412) explana:

“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para concluir as definições de serviços tomemos à colocação de Las Casas (2009) que considera o serviço como a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.

A relação entre clientes e fornecedores está mudando, de forma que o fornecedor de qualquer produto, seja bens ou serviços, deve se colocar numa posição de alguém que está servindo um outro alguém. A postura, bastante encontrada, do fornecedor que trata o seu cliente como se a este estivesse prestando um favor, está cada vez mais sendo reduzida e ignorada pelo cliente. Reflexões recentes sugerem que o fornecedor de qualquer produto trate o cliente de forma muito atenciosa, pois este é quem faz o favor de dedicar sua preferência àquele prestador escolhido.

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato tem sido os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação de mão-de-obra e na geração do Produto Interno Bruto.

No Brasil, nas últimas décadas, o setor de serviços aumentou sua participação na ocupação de mão-de-obra, o que possivelmente levará mais de 60% da população em idade ativa alocar-se no setor de serviços.

A simultaneidade entre produção e consumo afeta, também, a gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final. Outras formas devem ser encontradas para garantir a qualidade dos resultados das operações de serviços, como o controle e a garantia da qualidade dos processos, por exemplo.

Nos serviços intensivos em mão de obra, a qualidade é criada durante o momento de contato entre o cliente e o funcionário servidor. Isso faz com que a pessoa de contato com o cliente, geralmente funcionários de nível médios ou baixos e muitas vezes mal remunerados, como recepcionistas, balconistas, caixas de bancos, dentre outo, tenham papel chave no sucesso global da empresa de serviços.

Características dos serviços

Las Casas (2010) aborda que os serviços têm características próprias, que são: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade.

Intangibilidade – os serviços não podem ser tocados, experimentados, vistos, sentidos, ouvidos ou cheirados, portanto, são intangíveis. O desafio é evidenciar a qualidade dos serviços, procurando, de alguma forma, tangibilizar esse serviço através

da estrutura física em que o serviço está sendo prestado, e dos seus equipamentos de apoio.

Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade torna difícil para o cliente avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Embora haja exceções, os serviços são de difícil padronização o que torna a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referencias de terceiros e na reputação da empresa prestadora de serviço. Os serviços não são patenteáveis, exigindo outras estratégias para assegurar o benefício da inovação.

Inseparabilidade – o contato direto com o cliente é uma característica do serviço. Diferentemente dos produtos, os serviços são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente, ou seja, ao mesmo tempo em que é adquirido pelo cliente, o serviço é executado pelo prestador. Devido à presença do cliente durante o processo, há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço. Esta característica tem consequências importantes para os critérios através dos quais o cliente avalia o serviço.

Perecibilidade - Las Casas (2010) legitima que como a prestação de serviços ocorre na presença dos clientes, a capacidade não usada é desperdiçada. O autor prossegue afirmando que os prestadores de serviços têm um tempo limitado para proporcionar uma satisfação. Em suma, como os serviços são intangíveis, não podem ser estocados, obrigando o prestador a estabelecer um grande equilíbrio entre a demanda e a oferta.

Nas organizações de serviços, a mão de obra é frequentemente o recurso determinante da eficácia da organização. O alto contato entre o cliente e os funcionários permite, por um lado, maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes e por outro, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes.

Heterogeneidade – a personalização de cada serviço é primordial, mas a qualidade tem de permanecer em um mesmo nível, para todos os clientes. Las Casas (2010, p. 289) afirma que os serviços “são variáveis e dificilmente mantêm a mesma

qualidade com o passar do tempo". Um serviço prestado a um cliente não é necessariamente o mesmo serviço prestado para o próximo cliente.

Gestão de serviços

Grönroos (2009) aponta que um bom serviço representa também benefícios aos clientes e o conceito do mesmo deve ser o mais concreto possível de forma a ser compreendido por todos. Nesse contexto, deve-se considerar a gestão de serviços como uma forma de buscar entender como deve ser administrada uma empresa na ocorrência de serviços.

Segundo Vieira (2010) a gestão de serviços é essencial para as organizações, sendo o planejamento estratégico indispensável, devendo existir uma preocupação permanente com tal gestão, de forma a refletir direta e constantemente na qualidade dos serviços, conquanto primordial para o êxito e competitividade das empresas.

Serviços de alta qualidade contribuem para que a empresa tenha diferenciais importantes para se destacar de outros negócios. Porém, mais do que simplesmente oferecer esses serviços é preciso que sejam bem geridos. Só dessa forma eles serão realizados com qualidade, uma vez que envolve bom atendimento, observação às necessidades do seu público e uma maneira de agregar valor ao seu produto. Isso quer dizer que é preciso uma ou mais pessoas envolvidas em sua gestão.

Além de ser uma estratégia para atrair e conquistar mais clientes, a oferta e gestão de serviços adequados também são uma das principais ferramentas para a fidelização. Afinal, cliente satisfeito, é bem provável que adquira novamente os seus produtos e serviços e que recomendem o seu negócio para mais pessoas.

Qualidade em serviços

O conceito de qualidade em serviços é abordado por JURAN (1992) através de sua conhecida definição de qualidade como "*adequação ao uso*". Em se tratando de serviços, a adequação ao uso deve ser entendida como a capacidade de um serviço corresponder satisfatoriamente às necessidades do cliente quando o serviço é prestado.

HOROVITZ (1993) explana que a qualidade é o nível de excelência que a empresa escolheu alcançar para satisfazer a sua clientela alvo, sendo, ao mesmo tempo, a medida com que ela se conforma a esse nível. O autor elege o elemento uniformidade: "manter o nível de excelência o tempo todo e por toda parte" - como de grande importância para a qualidade de um serviço.

ALBRECHT (1992) introduz o conceito de excelência de serviço como "um nível de qualidade de serviço, comparado ao de seus concorrentes, que é suficientemente elevado do ponto de vista do cliente, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior que a de seus concorrentes".

Como podemos observar, os autores enfocam a definição da qualidade do serviço como algo relacionado a excelência, a noção de conformidade e garantia e a subjetividade humana.

Alguns autores têm proposto dimensões da qualidade de serviços. GRÖNROOS (1995) enumera os seis critérios da boa qualidade percebida do serviço: profissionalismo e habilidades; atitudes e comportamento; facilidade de acesso e flexibilidade; confiabilidade e honestidade; recuperação; reputação e credibilidade.

GIANESI e CORRÊA (1994) sugerem, para avaliação da qualidade do serviço os critérios: tangíveis, consistência, competência, velocidade de atendimento, flexibilidade, credibilidade/segurança, atendimento/atmosfera, acesso, e por último custo.

LOBOS (1993) enumera três fatores para a qualidade em serviços: desempenho, atendimento e custo. Desempenho tem a ver com o serviço em si; atendimento tem a ver com os aspectos referentes ao ato da prestação do serviço; custo sendo entendido como um conceito relativo. O autor propõe dimensões para a avaliação da qualidade em serviços: validade, disponibilidade, precisão, rapidez, respeito à norma, solução de problema e confiabilidade.

A qualidade em serviços tem principalmente a ver com pessoas. Instalações, processos internos e bens facilitadores também são importantes. A excelência é um todo, entretanto, o fator humano sobressai.

A qualidade pode ser verificada em um bem ou serviço levando-se em conta vários elementos: desempenho, características, confiabilidade, durabilidade, utilidade, resposta, estética e reputação. Todo produto propicia benefícios aos clientes que o compram e usam. Os bens podem ser descrito como objetos ou dispositivos físicos; já os serviços são ações ou desempenhos. Talvez a distinção fundamental entre bens e serviços resida no fato de que os clientes normalmente extraem valor dos serviços sem obter propriedade permanente de qualquer elemento tangível.

A qualidade do serviço, diferentemente dos produtos, tem direta influencia e dependência do comportamento dos clientes. Como ele em geral, participa do processo de serviço, seu estilo de atuação, flexibilidade e jeito de ser interferem no bom andamento das atividades. As pessoas avaliam a qualidade de um serviço com base em impressões psicológicas – atmosfera, imagem ou estética. Na prestação de serviço, em que o cliente está em contato direto com o seu prestador, a aparência e as suas ações são muito importantes. Pessoas bem vestidas, corteses, gentis e simpáticas podem afetar consideravelmente a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço oferecido.

O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa.

5 METODOLOGIA

Este trabalho será caracterizado pela pesquisa descritiva exploratória. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Gil (2008) destaca que a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

Esta pesquisa vai mostrar a importância da prestação do serviço advocatício com qualidade, bem como necessidade de melhorias no processo de qualidade dos serviços prestados e a analise do atendimento como base e diferencial na satisfação dos clientes.

Focada nas contribuições teóricas de diversos autores de livros, artigos publicados e nos principais pensadores da área da qualidade, caracteriza-se assim, um estudo de caso.

O estudo de caso envolverá a empresa no processo de gestão da qualidade, onde serão apontados a importância da gestão da qualidade com foco para o atendimento ao cliente para os colaboradores e administradores da empresa. Ao final será apresentado relatório com sugestões de melhoria para a empresa. O estudo de caso é usado nas diversas áreas do conhecimento, a sua coleta de dados é feita geralmente por mais de um procedimento, neste caso será usado a observação e a análise de documentos.

6 CRONOGRAMA

ETAPAS/ MESES	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL
Escolha do tema	X					
Elaboração da problemática	X					
Confecção dos objetivos		X				
Elaboração da justificativa			X			
Pesquisa Bibliográfica				X		
Formulação da metodologia e cronograma				X		
Redação do projeto de pesquisa				X	X	
Revisão Bibliográfica						X
Revisão e redação final						X
Adequação as normas ABNT						X
Entrega do Projeto de pesquisa						X

7 REFERENCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços.** Trad. de Antonio Z. Sanvicente. São Paulo, Pioneira, 1992.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo, Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS,C. **Marketing, gerenciamento e serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço:** a batalha pela conquista do cliente. Trad. De Eduardo Brandão. São Paulo, Nobel, 1993.

INSTITUCIONAL/QUADRO DE ADVOGADOS. **OAB Nacional,** 2019. Disponível em: <<https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em: 11 de jul. de 2019.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto:** novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Trad. de Nivaldo M. Jr. São Paulo, Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS. Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. – 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS. Alexandre Luzzi. **Marketing:** conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOBOS, J. **Encantando o cliente:** externo e interno. São Paulo, J. Lobos, 1993.

PARENTE. Juracy. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. 1. ed. – 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SANTOS, Kleviando Augusto Silva. **Qualidade de serviços em escritórios de advocacia.** Brasília: OAB Federal, 2015.