

**INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE CONSULTORIA**  
**Trabalho apresentado no Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad - ENEO – 2004.**  
**Denise Lustri e Irene Miura**

**Resumo:** O comportamento humano interfere positiva ou negativamente no alcance dos objetivos organizacionais. Isto é especialmente válido para as empresas do setor de serviços. Os executores de serviços são partes integrantes do produto e influenciam diretamente a percepção do consumidor em relação à qualidade do serviço prestado. Assim, podem contribuir para a ampliação ou para o prejuízo da qualidade percebida e da satisfação do cliente. Este estudo aborda o papel do profissional e a importância do seu desempenho para o sucesso da implementação de estratégias orientadas para o cliente, no contexto característico do segmento de serviços. Por meio de um estudo de caso único em empresa de consultoria, analisa as influências do estilo de liderança sobre o comportamento e o desempenho de uma equipe de profissionais no processo de implementação de um programa de ações orientadas para o cliente e os impactos sobre os resultados desse programa.

## **INTRODUÇÃO**

Há décadas pesquisadores se dedicam ao estudo da motivação. A estreita ligação que a motivação tem com o desempenho do trabalhador torna esse tema importante no contexto organizacional. Comprovadamente, o comportamento humano interfere positiva ou negativamente no alcance dos objetivos organizacionais e na saúde das empresas de uma forma geral. Entretanto, ainda que muito se saiba e se discuta acerca dos efeitos da motivação ou satisfação das pessoas sobre o seu desempenho e, conseqüentemente, sobre os resultados de uma empresa, pouco se faz de concreto para estimular um comportamento humano adequado, que leve a organização à concretização das suas metas e objetivos (CASADO, 2002).

Do ponto de vista de marketing, a importância do comportamento humano se potencializa nas empresas de serviços, em virtude de peculiaridades que envolvem a produção e comercialização de serviços e bens/produtos. Tais peculiaridades se constituem em desafios exclusivos e diferenças na complexidade que envolve a administração de empresas desse segmento (ZEITHAML; BITNER, 2003.).

É consenso entre estudiosos e pesquisadores de marketing a clara distinção entre marketing de serviços e marketing de bens (produtos). As características consideradas específicas do segmento de serviços e amplamente citadas na literatura são a *intangibilidade* – os serviços não têm existência física e não podem ser vistos ou tocados da mesma maneira que os produtos; a *percebibilidade* – os serviços não podem ser estocados; a *heterogeneidade* – a qualidade e essência de um serviço podem variar de provedor para provedor, de cliente para cliente, e de dia para dia; e finalmente, a *inseparabilidade entre a produção e o consumo* – os serviços, diferentemente dos bens são produzidos e consumidos ao mesmo tempo (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

As características exclusivas dos serviços são de especial importância não somente para a área de marketing, como também para o gerenciamento dos recursos humanos. Os executores de serviços estão presentes no momento em que os serviços são produzidos e consumidos, interagindo diretamente com os clientes. São partes integrantes do produto e ingredientes essenciais da percepção do consumidor em relação ao serviço. Nesse sentido, podem contribuir para a ampliação da qualidade e satisfação, ou ainda, prejudicar a execução do serviço.

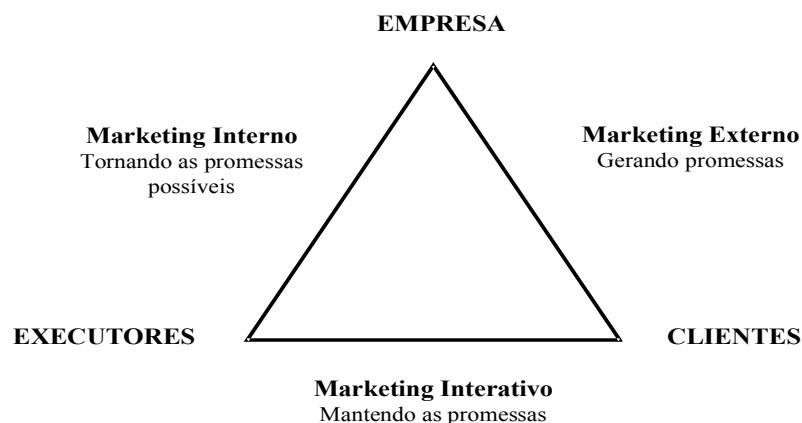
O segmento de serviços apresenta ainda dimensões diferenciadas em termos de qualidade percebida pelo cliente. Entre as dimensões utilizadas pelos clientes para avaliação da qualidade de um serviço encontram-se aquelas centradas na competência, capacidade de resposta, credibilidade e empatia dos executores. Dessa forma, contar com uma força de trabalho **treinada e motivada** constitui-se em fator crítico de sucesso para as empresas do segmento de serviços. Este trabalho está inserido nesse contexto. Traz um estudo de caso sobre o impacto do comportamento humano na implementação de ações estratégicas orientadas para o cliente em uma das maiores empresas brasileiras do segmento de consultoria e assessoria jurídica.

## MARKETING E RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS

Na literatura de serviços existem modelos e ferramentas de auxílio aos gestores na análise dos desafios inerentes à gestão das organizações desse segmento e na condução de estratégias específicas de marketing e de recursos humanos. Entre as citadas, encontra-se o *triângulo do marketing de serviços*, um esquema conceitual que aponta para os agentes essenciais na construção e manutenção das relações com os clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O triângulo do marketing de serviços, apresentado na Figura 1, mostra os três grupos inter-relacionados que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços. Os seguintes agentes centrais estão dispostos nas pontas do triângulo: a *empresa*, os *clientes* e os *executores*. Entre os três vértices do triângulo, existem três tipos de relações que devem ser conduzidas com sucesso, para que o serviço possa ser bem executado – *marketing externo*, *marketing interativo* e *marketing interno*.

**Figura 1** – O triângulo de marketing de serviços



Fonte: ZEITHAML; BITNER (2003), p. 39.

As atividades de **marketing externo** consistem nas ações por meio das quais a organização gera promessas a seus clientes, levando em consideração suas expectativas e os meios de atendê-las. As atividades de publicidade, vendas, promoções e precificação contribuem para a geração de promessas aos clientes. No setor de serviços, existem ainda

outros fatores que colaboram para comunicar a promessa da empresa aos clientes. Os funcionários, o projeto, a decoração e o próprio processo, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003) participam da comunicação e da geração de expectativas nos clientes.

A manutenção das promessas feitas aos clientes, ou seja, o **marketing interativo**, ocorre no “momento da verdade”, quando o cliente interage com a organização e o serviço é produzido e consumido. Essa atividade é a mais importante, do ponto de vista do cliente. As promessas dos serviços são mantidas ou frustradas pelos funcionários da organização em tempo real (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Finalmente, para que as promessas feitas aos clientes possam ser mantidas, o executor dos serviços – aquele que efetivamente faz o serviço chegar ao cliente – deve ter as habilidades, competências, ferramentas e motivação para executá-las. Ou seja, devem ser capacitados para tal. Essa atividade é normalmente conhecida como **marketing interno**. O marketing interno é baseado na premissa de que a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente estão profundamente vinculadas uma à outra (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Pelo exposto até o momento, não é difícil perceber que no setor de serviços as três atividades de marketing são essenciais para o sucesso de uma organização. Sem um dos lados, o triângulo, ou ainda, todo o esforço de orientação para o cliente fica sem apoio. O funcionário desempenha um papel fundamental na manutenção desse equilíbrio e atua como elo de ligação entre os três lados do triângulo. Assim, algumas das particularidades da atuação dos executores dos serviços, que incluem fatores internos ao indivíduo, como os traços de personalidade, o estado emocional e o nível de motivação, bem como alguns dos fatores externos que afetam sua satisfação, motivação e, conseqüentemente, sua performance, merecem ser descritos.

### **O contexto e o papel do executor em serviços**

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), no segmento de serviços os trabalhadores muitas vezes desempenham papéis de marketing, ainda que não tenham consciência disso. São o principal canal de comunicação entre a empresa e o cliente, isto é, desenvolvem uma função fundamental ouvindo e interpretando informações, intermediando a entrada e saída de recursos da organização.

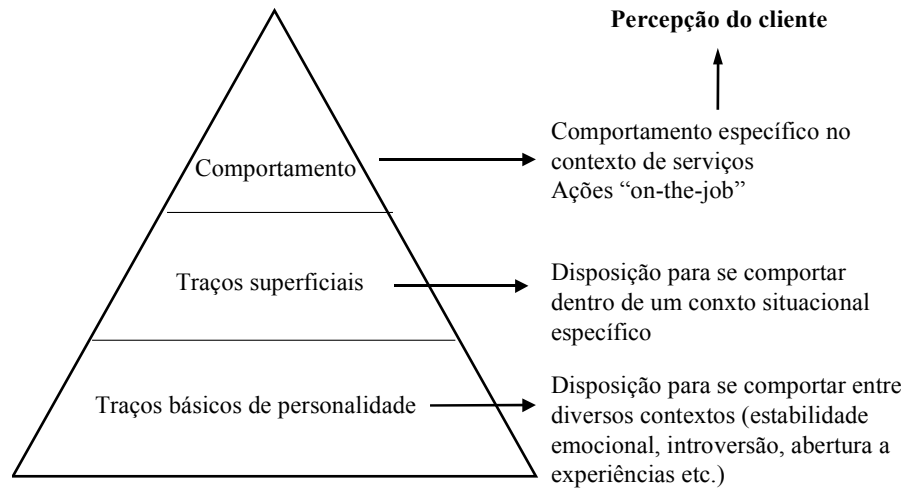
Uma vez que serviços são intangíveis, isto é, não têm existência física, não podem ser vistos ou tocados, o sentimento e a percepção do consumidor dependerá em alto grau da performance do executor do serviço. Isso é particularmente válido para os casos em que os funcionários são o próprio serviço, como consultores, médicos, advogados, psicólogos. Vários estudos evidenciam que simpatia, entusiasmo e atenção do prestador de serviços afetam positivamente a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço. Clientes ficam mais satisfeitos quando o funcionário possui a habilidade, o desejo e a competência para resolver seus problemas (PRICE; ARNOULD; TIERNEY, 1995; HARTLINE, 1996).

A capacidade de um funcionário de adaptar-se às diferentes necessidades e desejos específicos também afeta positivamente a percepção do cliente, aumentando sua confiança no serviço. A adaptabilidade pode ser definida como uma habilidade dos funcionários de ajustar seu comportamento às demandas interpessoais durante o contato com o cliente. Pesquisas demonstram que a performance de um vendedor está positivamente relacionada com a prática de adaptação durante a venda e também com a percepção do cliente durante o contato com o funcionário (HARTLINE; FERREL, 1996).

A performance do prestador de serviços, por sua vez, pode ser afetada pelo seu nível de motivação e por aspectos de sua personalidade. Brown *et alii* (2002) desenvolveram um modelo hierárquico dos efeitos da personalidade no comportamento, apresentado na Figura 2. De acordo com esse modelo, os traços básicos da personalidade, combinados com um

contexto específico em que o trabalhador de serviços desempenha o seu papel, produzem traços superficiais de personalidade ou disposições, inclinações ou tendências de comportamento nesse contexto.

**Figura 2:** Modelo hierárquico de orientação ao consumidor



Fonte: Elaborado a partir do modelo hierárquico proposto por BROWN *et al* (2002).

Os estudos de Brown *et al* (2002) comprovaram que a instabilidade emocional ou o grau de variação de humor dos profissionais de serviços exerce uma influência negativa nas atividades relacionadas à orientação para o cliente e, conseqüentemente, na percepção e satisfação do cliente em relação ao serviço prestado. A inconstância emocional pode estar associada à inabilidade e/ou falta de motivação para servir bem os clientes. No contexto de serviços, em razão da impossibilidade de se separar o momento da produção do momento da venda e do consumo, é alto o grau de interatividade entre produção e marketing, entre marketing e cliente, entre produção e cliente. O mesmo funcionário pode desempenhar o papel de profissional de produção, profissional de marketing e profissional de vendas.

Dessa forma, o trabalho dos profissionais de serviços exige muito mais que habilidades físicas e mentais, demandando grande trabalho emocional. O trabalho emocional do prestador é maior ainda em encontros de serviços mais duradouros, como os caracterizados pelos serviços de consultoria e assessoria jurídica, objeto desse estudo (PRICE, ARNOULD E TIERNEY, 1995). O executor deve ser cortês, cordial, mostrar interesse, independente dos seus problemas pessoais, dos seus sentimentos interiores. Além disso, o profissional de serviços desempenha um papel estressante, pois se depara constantemente com situações que se constituem em fontes de conflitos como aqueles existentes entre os interesses do cliente e os da organização que representa, conflitos de decisões entre qualidade e produtividade e conflitos entre clientes em situações em que o prestador de serviços atende um cliente na presença de outros (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Considerando que as personalidades e os comportamentos humanos são heterogêneos, diferentes funcionários podem prestar o mesmo serviço de formas variadas, ou ainda, uma mesma pessoa pode prestar o mesmo serviço com diferentes níveis de qualidade e consistência dependendo do tipo de cliente, do seu estado emocional e de outras variáveis que

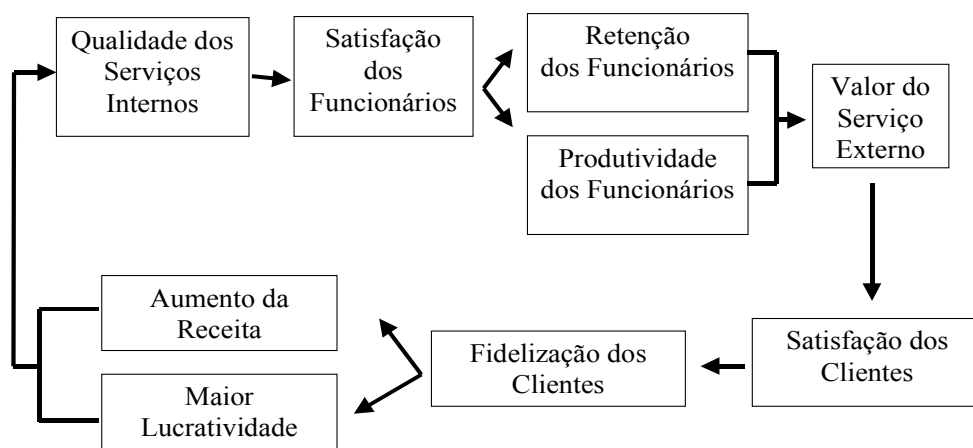
interferem na sua interação com o cliente. Essas variações causam problemas de consistência e qualidade do serviço.

A qualidade percebida em serviços, componente da satisfação de clientes, é uma avaliação focada que reflete a percepção do cliente sobre dimensões específicas dos serviços. Essas dimensões incluem *confiabilidade* – habilidade do provedor executar o serviço prometido de modo seguro e preciso; *responsividade* – vontade de ajudar o cliente e de prestar serviços sem demora; *segurança* – conhecimento do executor aliado à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança; *empatia* – cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes; e *itens tangíveis* – aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Novamente, o desempenho do prestador de serviços vai interferir diretamente na percepção do cliente, pois pode-se dizer que todas as dimensões da avaliação de qualidade realizada pela cliente se traduzem em comportamento humano. Dependendo de seu estado emocional ou grau de motivação ou insatisfação, o funcionário pode executar ou não o serviço conforme tenha sido prometido, responder ou não as expectativas de atendimento, ter ou não vontade pessoal de ajudar o cliente, dedicar ou não atenção em ouvir e compreender o que o cliente quer e precisa.

Funcionários insatisfeitos e desmotivados dificilmente desempenharão suas atividades com alto nível de qualidade, preocupando-se em garantir a satisfação dos clientes. Conforme argumentam Zeithaml e Bitner (2003), funcionários satisfeitos geram clientes satisfeitos e clientes satisfeitos podem reforçar o sentimento de satisfação dos funcionários, motivando-os a buscar melhoria contínua no desempenho de suas atividades. Acrescentam ainda que existem fortes ligações entre o nível de qualidade dos serviços internos (sistemas de gestão de pessoas, políticas e práticas de recursos humanos, clima organizacional), a satisfação, a lealdade e a produtividade dos trabalhadores, o valor dos serviços prestados aos clientes, a fidelização dos clientes e os lucros da organização como demonstra a Figura 3.

**Figura 3:** Cadeia de lucros em serviços



Fonte: Adaptada Heskett, Sasser Jr. & Schlesinger (1997)

## **A influência do modelo de gestão e da administração de recursos humanos no comportamento do executor de serviços**

Um modelo de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002), é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Além das políticas, normas e procedimentos, pode-se considerar como componente de um modelo de gestão tudo o que interfere nas relações organizacionais, destacando alguns fatores condicionantes como a cultura e a estrutura organizacional, a forma de organização do trabalho, o produto ou serviço que ela oferece e a tecnologia que utiliza. Os elementos que compõem um modelo de gestão são ferramentas que permitem moldar e direcionar o comportamento humano. Esse direcionamento pode ser favorável ou desfavorável à implementação das estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Fischer (2002) acrescenta ainda que as empresas não estão sendo humanistas implantando programas de recompensa, motivação e valorização. Tampouco, estão privilegiando o elemento humano em detrimento dos demais valores organizacionais. Estão defendendo os seus interesses, buscando alcançar seus resultados.

Em maior ou menor grau, todas as empresas dependem do desempenho humano, como fator de diferenciação e vantagem competitiva. Isso é especialmente válido para as organizações do segmento de serviços. As empresas podem atuar sobre o comportamento das pessoas através de um bom e adequado modelo de gestão. Não é possível que uma organização ofereça serviços de qualidade e bom atendimento aos seus clientes, independentemente de seus empregados. Ao lado do modelo de gestão, a administração dos recursos humanos pode contribuir para o sucesso organizacional por meio do recrutamento e seleção de profissionais com conhecimentos e habilidades diferenciados, com atitudes adequadas, que consigam traduzir tudo isso em concretizações.

Não basta, porém, recrutar e selecionar bem. É necessário investir constantemente no desenvolvimento das pessoas. O mercado, o cenário e a complexidade do ambiente externo mudam, o mundo é marcado nos dias atuais por mudanças rápidas e frequentes exigindo que as pessoas também evoluam, aprendam, desaprendam e reaprendam constantemente. As organizações dependem do conhecimento e das habilidades dos indivíduos para formar o conhecimento organizacional e criar vantagem competitiva. O treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, assim como, todos os demais sistemas e políticas de recursos humanos podem ser utilizados como recursos estratégicos de direcionamento do comportamento humano para maior competitividade.

Finalmente, é válido ressaltar que os sistemas de recursos humanos e de apoio devem trabalhar conjuntamente, favorecendo a implementação de estratégias orientadas para o cliente. A tecnologia da informação, as normas e procedimentos adotados e o método de trabalho devem orientar e direcionar os serviços para garantir um mínimo de padronização que as peculiaridades desse segmento permitem. É imprescindível, ainda, uma estrutura organizacional flexível que facilite o fluxo de informações e processos para melhor atender à demanda do mercado e responder adequadamente às complexidades do ambiente de negócios. Não é possível alcançar um resultado favorável utilizando apenas uma das estratégias propostas, elas se complementam e fazem sentido se forem implementadas de maneira integrada.

## **A influência do estilo de liderança sobre o comportamento do executor de serviços**

Liderar pode ser entendido como o ato de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de objetivos, ou ainda como a articulação de visões,

personificação de valores e criação de um ambiente de realizações (ROBBINS, 2002; HESSELBEIN *et ali*,2001).

Segundo Kotter (1997), a liderança define como deve ser o futuro, alinha as pessoas da organização a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos. Dessa definição, podem ser depreendidas as três principais funções da liderança em uma organização: **estabelecimento da orientação** – o líder desenvolve a visão do futuro e as estratégias para a produção da mudança necessária ao alcance da visão; **alinhamento de pessoal** – o líder comunica a direção a ser seguida, por meio de palavras e ações, a todos aqueles cuja cooperação pode ser necessária; e **motivação e inspiração** – o líder “injeta” ânimo nas pessoas para que elas possam superar as maiores barreiras políticas, burocráticas e de recursos existentes nas organizações (KOTTER, 1997).

De central importância para a liderança eficaz é o poder – habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas. Uma das abordagens mais antigas e ainda úteis para entender o poder sugere que os líderes têm cinco fontes potenciais importantes de poder nas organizações. Essas fontes incluem a autoridade, o controle sobre a recompensas, o controle sobre as punições, características pessoais atrativas, e finalmente, o conhecimento e a perícia (FRENCH; RAVEN, 1959). Os poderes do líder estão mais detalhados abaixo:

- Poder legitimado: o líder com poder legítimo tem o direito oficial e institucionalizado, ou ainda, a autoridade, de dizer aos seus subordinados o que fazer. Cabe aos subordinados obedecer às ordens do líder, que são suportadas pelo cargo exercido na organização.
- Poder sobre recompensas: o líder que detém poder sobre recompensas influencia o comportamento de outros porque controla recompensas valorizadas. Os indivíduos na organização obedecem aos desejos do líder para receber essas recompensas.
- Poder de coerção: o líder com poder de coerção tem controle sobre as punições. As pessoas obedecem ao líder para evitar essas punições.
- Poder de referência: o líder com poder de referência tem características pessoais que atraem os outros. As pessoas obedecem devido à admiração, ao desejo de aprovação, à estima pessoal, ou à vontade de ser apreciadas pelo líder.
- Poder de competência: o líder que detém poder de competência possui habilidades ou conhecimentos específicos. As pessoas obedecem porque acreditam nessas habilidades e podem aprender ou obter vantagens dela.

Existem diversas teorias ligadas ao estudo da liderança. Essas correntes incluem desde estudiosos que acreditam que a liderança é baseada em características individuais físicas e de personalidade do líder (Teoria dos Traços), até aqueles que defendem a não-existência de traços e comportamentos universalmente importantes, mas de comportamentos eficazes de liderança que variam de uma situação para outra (Abordagem Situacional). Entretanto, é importante destacar que o estilo de liderança possui alguns determinantes. Esses determinantes incluem a personalidade, as experiências vivenciadas em trabalhos anteriores, e ainda, os valores pessoais do líder. Assim, cada líder tem seu estilo de liderança, que é caracterizado pelo padrão característico de comportamento que ele exibe no processo de exercer autoridade e tomar decisões (ROBBINS, 2002; HESSELBEIN *et ali*,2001; BENNIS, 1994).

Alguns líderes são personalidades marcantes; outros são quietos e meditativos. Alguns procuram ampla participação nos processos decisórios; outros tomam decisões praticamente sozinhos, sem a ajuda dos outros. Entretanto, qualquer que seja o estilo do líder, é ele quem dita o ritmo para os outros membros da empresa. Seu estilo é questão de considerável interesse para os funcionários de todos os níveis, e uma importante variável na determinação

de quanto os funcionários estarão comprometidos com a missão e os objetivos da organização e vão se esforçar para implementar suas estratégias.

No setor de serviços, a figura do líder assume crucial importância, dada a relação mais próxima entre a motivação e empenho do funcionário e a satisfação do cliente. Estudos conduzidos por Hartline e Ferrel (1996) sobre gerenciamento do contato entre os prestadores de serviços e seus clientes indicaram que os gerentes, ou, o estilo da liderança, pode influenciar as reações dos funcionários, no sentido de aumentar a qualidade do serviço, comprovando que as reações do funcionário influenciam a percepção do cliente em relação a qualidade do serviço, positiva ou negativamente. Os autores concordam ainda que funções tradicionais de gerenciamento devem se adequar às características peculiares que envolvem os negócios de serviços. A gerência deve envolver os funcionários no planejamento e na organização das atividades dos serviços e deve reconhecer que o ambiente de trabalho dos funcionários influencia fortemente a maneira que o cliente vai receber o serviço.

Os profissionais em posição de liderança devem estar comprometidos com o aprimoramento da qualidade do serviço, usando como recurso a concessão de autonomia e a realização de avaliações de comportamento, de desempenho e de desenvolvimento das pessoas que coordena. As descobertas de Hartline e Farrel (1996) reforçam o fato de que as reações comportamentais e atitudinais dos funcionários durante o contato com o cliente representam os fatores determinantes para a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço prestado.

A avaliação de desempenho baseada em critérios pode reduzir conflitos em relação aos funcionários. Isso ocorre porque é mais fácil para o funcionário controlar seus próprios comportamentos do que os resultados relacionados com trabalho. As avaliações de comportamento proporcionam ao funcionário maiores condições de controle do seu desempenho, o que contribui para a diminuição de conflitos. A ênfase nos aspectos comportamentais, a análise crítica e objetiva do desempenho e um *feedback* adequado estimula o funcionário a se adaptar às mudanças das necessidades dos clientes, reduz a ambigüidade e aumenta a satisfação. A gerência deve ainda ter consciência de que as situações de ambigüidade e conflito típicas do segmento de serviços bem como as políticas e práticas de recursos humanos também podem causar impactos no desempenho dos funcionários, influenciando diretamente as experiências de atendimento a clientes.



## APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em consonância com o objetivo proposto, esta seção estudo está dedicada à apresentação do estudo de caso, realizado em uma das maiores empresas de serviços do segmento de consultoria e assessoria jurídica do país, cujo nome será omitido. A empresa será chamada de Sigma para preservar a confidencialidade das suas informações.

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e na qual múltiplas fontes de evidências são usadas (YIN, 2001). O mesmo autor destaca cinco componentes de um projeto de pesquisa que são especialmente importantes para estudos de caso: 1. uma questão para estudo; 2. suas proposições; se houver; 3. sua unidade de análise; 4. a lógica que une as informações às proposições; 5. o critério para interpretar os resultados. Nesse sentido, as fontes de informações utilizadas na presente investigação foram: 1) **brainstorming** com a direção geral; 2) **entrevistas direcionadas** com a gerência de marketing e com os integrantes da equipe de implementação do projeto, 3) **análise documental** (conteúdo e estruturação do programa, cronogramas de ação, relatórios de indicadores da área de marketing, resultados das pesquisas realizadas pela área de RH e publicações de análise setorial) e, finalmente, 4) **observação direta**, visto que um dos autores desse trabalho faz parte da equipe de recursos humanos da Sigma.

### O contexto de atuação da Sigma

As empresas nacionais atuantes nesse segmento são, em geral, pequenas e familiares. Pesquisas indicam que poucas se desenvolveram a ponto de serem consideradas grandes empresas, que apenas recentemente começaram a se dar conta da necessidade de uma área de recursos humanos para os seus negócios (GAZETA, 2002).

Ações de marketing são extremamente limitadas pelo código de ética da Ordem dos Advogados do Brasil, órgão que regulamenta a atuação dessa categoria profissional e que, entre outras regras, proíbe propagandas, publicidade e outras ações voltadas à atração de clientes, sugerindo uma atuação passiva por parte do profissional. O conteúdo do código de ética é trabalhado com os alunos durante todo o curso de graduação, de forma que os profissionais já trazem interiorizados esses conceitos quando se habilitam a atuar no mercado. Isso dificulta a ação das empresas, que lutam para veicular seu nome e imagem sem, no entanto, ferir o código de ética.

É consenso entre as empresas do segmento que o código de ética deve ser repensado e adequado ao contexto atual. A situação se torna mais crítica à medida que empresas internacionais, que não sofrem esse tipo de restrição, começam a se instalar no país aumentando a concorrência.

### Apresentação da Sigma

A Sigma é composta por seis unidades de negócios e conta com aproximadamente 300 colaboradores, dos quais 60% integram as áreas técnicas (consultoria e assessoria) e 40% integram as áreas de gestão administrativa (administrativo-financeira, tecnologia e gestão de informações, marketing e recursos humanos). Conta com mais de 100 parceiros de negócios espalhados pelo país, que ampliam sua atuação em todo o território nacional.

Com menos de 20 anos de existência, a empresa vem registrando excelente índice de crescimento, principalmente nos últimos 5 anos. Com base nos dados divulgados na *Análise Setorial de Fevereiro de 2002, Volume I - Estrutura e Mercado*, da Gazeta Mercantil, está classificada entre as oito maiores empresas nacionais do segmento.

No início de 2002, após um trabalho de revisão de sua trajetória e análise do mercado, o corpo diretor, definiu como objetivo principal a conquista da liderança de mercado, estabelecendo metas de médio e longo prazos. A meta de médio prazo consistia em estar entre os cinco primeiros lugares no *ranking* das maiores empresas do seu segmento de atuação até o ano de 2005.

A estratégia para que as metas propostas fossem atingidas consistia em envolver um número maior de profissionais para aumentar as ações voltadas ao crescimento do negócio. Em outras palavras, ampliar a força de venda, que até então se concentrava em uma pequena equipe composta por cinco profissionais, dois dos quais eram sócios da empresa. Essa equipe era coordenada pelo sócio-fundador.

Reconheceu-se a necessidade da implementação de estratégias de manutenção ou sobrevivência e estratégias de desenvolvimento. As estratégias de manutenção ou sobrevivência envolviam ações para consolidar a imagem da empresa junto aos clientes atuais e estreitar o relacionamento para promover a sua fidelização. As estratégias de desenvolvimento, por sua vez, visavam fomentar o crescimento dos negócios para o alcance dos seus objetivos organizacionais de conquista de liderança.

Em março de 2002, a Sigma contratou profissional de marketing, cuja experiência profissional foi desenvolvida no setor industrial, grande parte em uma multinacional fabricante de copiadoras, líder mundial em seu setor. A principal missão desse profissional era implementar o projeto de multiplicação da força de vendas, alinhado à estratégia para a concretização dos objetivos organizacionais.

Foi reconhecida também a necessidade de estruturar um novo modelo de gestão de pessoas adequado à nova visão e ao novo direcionamento dos negócios. Esse modelo deveria favorecer a implementação de estratégias e ações de mudança organizacional para a concretização dos objetivos. A contratação de um novo profissional para gerenciar a área de recursos humanos deu início ao processo de revisão e remodelagem do sistema de gestão vigente.

Os dois pontos principais das ações estratégicas se concentravam, portanto, nas áreas de marketing e recursos humanos. Cada uma das áreas dedicou-se ao desenvolvimento de sistemas e programas alinhados ao planejamento estratégico, os quais foram analisados pela alta direção, aprovados e implementados, conforme cronograma demonstrado do Quadro 1.

**Quadro 1** – Escala das ações de Marketing e de Recursos Humanos

Período	Departamento	
	Marketing	RH
Fim de 2002 / Início de 2003	Revisão e reorientação do plano de negócios pelo Conselho Diretor	
Mar/02	Contratação de um gerente de Marketing	
Abr/02	Criação do departamento de Marketing	
Mai/02	Estruturação do programa de orientação para o cliente	
Jun/02	Implementação do programa de orientação para o cliente	
Jul/02	Reuniões semanais de acompanhamento	Gerência de RH - Nova concepção
Ago/02		Coleta de informações - conhecimento da empresa
Set/02		Esquematização da missão, valores, objetivos e estratégias organizacionais / análise dos dados
Out/02		Preparação do programa de sensibilização e envolvimento de todos os empregados
Nov/02	1ª pesquisa de satisfação do cliente	
Dez/02	Resultados da pesquisa de satisfação	Workshops – 1º ciclo de sensibilização, compartilhamento de informações Pesquisa de clima organizacional
Jan/03		Elaboração de um sistema de gerenciamento baseado em competências, de acordo com a cultura, os objetivos e as
Fev/03		
Mar/03		
Abr/03		Workshops – 2º ciclo - Exposição do programa e treinamento dos empregados no sistema baseado em competências
Mai/03		
Jun/03		Identificação das competências individuais
Jul/03	2ª pesquisa de satisfação do cliente	
Ago/03		
Set/03		Elaboração dos programas de treinamento e desenvolvimento baseados nas competências individuais levantadas
Out/03	Análise dos resultados: muito abaixo do esperado	Envolvimento do RH no plano estratégico de marketing para investigar as razões dos resultados encontrados
Nov/03	Redesenho do programa	

### **O Programa de orientação para o Consumidor – Manutenção e Desenvolvimento**

O programa foi estruturado em duas linhas - M-manutenção e D-desenvolvimento, envolvendo inicialmente as duas maiores unidades de negócios da Sigma. A linha M com caráter de manutenção, envolvia trabalhos de ampliação e melhorias no relacionamento com os clientes. Para isso, o programa contemplava ações de relacionamento como visitas mensais aos clientes, ampliação do conhecimento sobre o cliente (seu ramo de negócio, segmento de

atuação, cultura etc.), ampliação do conhecimento sobre as pessoas de contato nos clientes, aumento da percepção do cliente para o serviço diferenciado oferecido pela Sigma, além de pesquisas periódicas para monitorar o nível de satisfação de clientes.

A Linha D, voltada para ações de desenvolvimento, focava a criação de novos serviços e o desenvolvimento de novos negócios. A criação de novos serviços demandava atualização constante sobre as mudanças na legislação, conhecimentos sobre o mercado, bem como sobre o cliente, seu negócio e suas necessidades. Grande parte desses conhecimentos poderia ser adquirida a partir das ações definidas na linha M.

O desenvolvimento de novos negócios focava clientes atuais, que poderiam se interessar por outros serviços, além dos que já utilizavam, e clientes potenciais, que precisavam ser conquistados. Estes últimos significavam desafio maior. Em razão das limitações impostas pelo código de ética, cuidados extras deveriam ser dispensados no sentido de veicular os fatores de diferenciação da empresa (qualidade, confiabilidade, segurança e rapidez na proposição de soluções eficazes) sem utilizar abordagens diretas. Decidiu-se investir na produção de artigos e concessão de entrevistas para a mídia direcionada a assuntos empresariais (jornais, revistas, periódicos, televisão etc.) e na oferta de cursos e palestras nos meios empresariais e acadêmicos. A linha D envolvia também o estreitamento de relações e parcerias com empresas de segmentos afins para ampliar a possibilidade de contatos com novos clientes através de indicações mútuas. Estas ações ficariam sob a responsabilidade do corpo diretor.

Trinta profissionais foram selecionados para compor a equipe de implementação. Entre eles estavam os três profissionais que integravam a velha equipe liderada pelo sócio-fundador. Cada profissional integrante dessa nova equipe assumiu a responsabilidade por um conjunto de clientes (atuais e potenciais), para os quais seria o contato referencial dentro da empresa, atuando na implementação das ações de manutenção e de desenvolvimento definidas no projeto. Deveriam também realizar visitas mensais a clientes e a clientes potenciais.

Foram implementadas reuniões semanais com toda a equipe envolvida no projeto para monitorar e facilitar a implantação das ações de manutenção e desenvolvimento. Essas reuniões deveriam criar espaço para o relato das visitas a clientes por parte dos profissionais envolvidos e proporcionar condições para o compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos relativos aos clientes, ao próprio programa e ao negócio da Sigma. Eram lideradas pelo gerente de marketing, que representaria um papel de facilitador e orientador dos profissionais, que tinham pouca ou nenhuma experiência nas atividades definidas no programa. Foi criado um evento semanal, coordenado pelo sócio responsável por cada unidade, com o objetivo de orientar os profissionais e fomentar a geração de material para veiculação na mídia e exposição da imagem institucional da empresa.

### **As ações de Recursos Humanos**

Enquanto o programa de marketing seguia sua implementação, a área de recursos humanos iniciava as ações para o desenvolvimento e implementação do novo sistema de gestão de pessoas, alinhado às estratégias organizacionais. Essas ações são abordadas neste estudo por constituírem fontes de informações importantes para compreender os resultados e redesenhar o programa de marketing

Em um contexto, como o da empresa em estudo, onde as pessoas e seus conhecimentos são a matéria-prima para seus produtos, a importância da área de Recursos Humanos, suas políticas de e programas de desenvolvimento é significativamente potencializada (Sarvary 1999). Os sistemas devem ser desenhados de maneira a favorecer o alcance dos resultados planejados. Por essa razão, o projeto para o novo sistema de gestão teve início com um trabalho de reconhecimento e compreensão da dinâmica organizacional a partir de levantamento de dados realizado através da convergência de várias fontes de

evidências, como entrevistas abertas com todos os integrantes da alta gestão (100%), entrevistas com colaboradores com mais de 5 anos de atuação na empresa, observação direta e participativa, análise documental envolvendo políticas, normas e procedimentos, conteúdo de palestras e treinamentos internos e resultados de entrevistas de desligamento e pesquisa de clima organizacional realizada por consultoria externa através de entrevistas semi-estruturadas e workshops envolvendo 90% dos colaboradores.

Os dados coletados levaram a conclusões importantes e esclarecedoras. São apresentadas nesse estudo aquelas que guardam relação direta com os resultados da implementação do programa de marketing. Foi identificada a necessidade de um processo de mudança de cultura organizacional, de uma mentalidade essencialmente técnica e segmentada para uma visão sistêmica com foco no mercado; de uma administração focada em controles e processos para um conceito sistemas viáveis focados em resultados; de um estilo gerencial centralizador para uma estrutura de times auto-gerenciáveis.

As informações mostraram que a missão, visão, princípios e valores, assim como as estratégias e os objetivos organizacionais eram do domínio da alta direção apenas, isto é, não existia uma visão compartilhada quanto ao significado, ao sentido e ao direcionamento da organização. Indicaram ainda que a cultura organizacional, o estilo de gestão centralizador e a resistência natural do ser humano a mudanças constituíam restrições do ambiente à implementação de estratégias orientadas para o cliente. Indicaram também despreparo dos profissionais para atuar de maneira a viabilizar a implementação das estratégias de orientação para o cliente e para o mercado.

A equipe de Recursos Humanos desenvolveu um sistema de gestão baseado em competências, do qual faz parte o modelo de competências, isto é, o perfil ideal do profissional, alinhado às estratégias e objetivos de negócios da Sigma.

Dois ciclos de workshops se seguiram: O primeiro ciclo, realizado em dezembro de 2002, teve como objetivos: a) o desenvolvimento de uma visão compartilhada da missão da empresa, seus princípios e valores, os objetivos organizacionais e das estratégias para alcançá-los e b) promover contextualização das complexidades do ambiente empresarial globalizado, das demandas de mercado de atuação da Sigma e da posição da concorrência. O segundo ciclo, realizado em abril e maio de 2003. Teve como objetivo divulgar e explicar o modelo de competências, que define o perfil que deve nortear o desenvolvimento profissional dos colaboradores da Sigma. Entre as competências definidas no modelo havia um grupo de competências relativas à orientação para o cliente e para o mercado.

Foi realizado em julho de 2003 o processo de mapeamento das competências individuais. Nesse processo os colaboradores foram analisados e avaliados tendo como referência o modelo definido. Os resultados desse trabalho indicaram nível diferenciado de competências técnicas, mas por outro lado, deixou clara a falta de preparo dos profissionais nas competências orientação para o cliente e para o mercado, confirmando a evidência levantada na primeira pesquisa realizada pela área de RH. As entrevistas de feedback para orientação de desenvolvimento dos colaboradores avaliados ocorreram nos meses de agosto e setembro de 2003.

### **Os Resultados do Programa de orientação para o cliente**

Os resultados obtidos da implantação do programa estão divididos em duas linhas, de acordo com a estruturação do programa.

**Linha M** - O acompanhamento das atividades e o monitoramento da evolução dos resultados eram realizados por meio das informações coletadas nas reuniões semanais e da pesquisa periódica de satisfação dos clientes, que era composta por 12 questões. A avaliação do cliente

poderia variar de 1 a 6, sendo 1 o menor nível de satisfação e 6 o maior. Foram consideradas respostas favoráveis as avaliações de 4 a 6. Os resultados das duas primeiras pesquisas foram pouco expressivos, conforme detalhes no Quadro 2.

**Quadro 2:** Comparativo dos resultados das pesquisas de satisfação de clientes.

Assuntos abordados nas questões	Evolução	2002	2003	Variação
Agilidade e eficácia das soluções propostas	-	96,85	90,9	-5,95
Conhecimento sobre o negócio do cliente	+	90,83	93,93	3,1
Rapidez e prontidão no atendimento/facilidade de contato	-	96,96	87,87	-9,09
Habilidade de relacionamento pessoal	+	93,93	99,99	6,06
Cumprimento de prazos	+	81,77	84,84	3,07
Qualidade dos serviços	neutra	93,93	93,86	-0,07
Pontualidade nos compromissos pré-agendados	+	87,87	90,83	2,96
Proatividade	neutra	90,83	90,76	-0,07
Consistência das informações fornecidas	-	99,99	96,96	-3,03
Reações às solicitações de melhoria de atendimento	-	93,93	87,87	-6,06
Representação dos interesses do cliente	-	93,93	90,9	-3,03
Visão integrada dos assuntos conduzidos pela Sigma	neutra	90,9	90,9	0
<b>Média</b>		<b>92,64</b>	<b>91,63</b>	<b>-1,01</b>

Os resultados da primeira pesquisa, realizada em 2002 (início do projeto) demonstraram um alto índice de satisfação dos clientes em relação aos assuntos questionados (acima de 80%). O alto resultado pode ser devido à natureza da amostra que envolveu apenas os 40 clientes mais expressivos para os negócios que, por serem os mais significativos, poderiam estar recebendo tratamento diferenciado, mesmo sem que houvesse uma orientação formal e estruturada de atendimento. No entanto, mesmo a amostra sendo pequena, os resultados indicam que a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços já era positiva antes da implantação das ações de manutenção.

Comparando os resultados das duas primeiras pesquisas a evolução média se revelou positiva, porém muito pequena (1,01 pontos percentuais). Destacando uma evolução negativa para os itens agilidade e eficácia das soluções propostas, rapidez e prontidão no atendimento/facilidade de contato, consistência das informações fornecidas, reações às solicitações de melhoria de atendimento e representação dos interesses do cliente.

**Linha D** - Somente as ações que estavam sob a responsabilidade do corpo diretor, relativas à veiculação da imagem institucional na mídia e à geração de novos negócios através do desenvolvimento de relações e parcerias, alcançaram os resultados esperados. Os resultados das ações de manutenção e desenvolvimento, que estavam sob a responsabilidade da equipe de implementação, revelaram-se muito aquém do esperado. A mensuração foi iniciada somente no mês de abril de 2003 (Quadro 3). Para mensurá-los foram utilizados os seguintes indicadores: criação de novos serviços, participação nas reuniões semanais, número de visitas a clientes atuais e clientes potenciais, quantidade de propostas emitidas e quantidades de propostas fechadas.

**Quadro 3:** Indicadores de ações de desenvolvimento

Período	Clientes visitados	Clientes potenciais visitados	Propostas	Vendas efetivas
Abril	61	13	25	8
Mai	60	11	24	9
Junho	62	12	26	8
Julho	78	12	52	12
Agosto	63	18	11	4
Setembro	77	21	88	12
Outubro	99	19	18	4
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>106</b>	<b>244</b>	<b>57</b>

Ao final de 18 meses a partir da criação do departamento de marketing, os resultados estavam muito longe do planejado. Esse fato deu origem às questões que motivaram e nortearam a realização deste estudo de caso:

- Por que razão ou razões o projeto implementado não gerou os resultados planejados?
- Como a idéia do projeto foi passada e recebida pela equipe envolvida na implementação?
- Porque a equipe não se engajou na busca dos objetivos?

### Levantamento de proposições

Em sessão de *brainstorming* com a direção geral da Sigma foi realizado o levantamento de possíveis razões para o não-atingimento dos resultados esperados. Participaram dessa sessão, que durou cerca de cinco horas, quatro pessoas incluindo a presidência, uma consultoria externa, a gerência de RH e a gerência de Marketing. As hipóteses consideradas pelos diretores foram que os resultados insatisfatórios poderiam ser devidos a i) problemas com o escopo e estrutura do programa, ii) incompetência dos profissionais da equipe de implementação iii) despreparo dos profissionais da equipe de implementação iv) despreparo da liderança e v) problemas de estilo da liderança.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista direta, pessoal e não estruturada com a gerência de marketing sobre o contexto geral da implementação do programa. A realização dessa entrevista revelou que, na visão do profissional, a razão dos resultados se concentravam i) na falta de remuneração variável agressiva para estimular os profissionais na busca de resultados, ii) na falta de preparo e iii) resistência dos advogados à idéia de comercializar serviços, em virtude dos preceitos éticos da sua categoria profissional.

### Entrevistas

No sentido de confirmar ou refutar as proposições levantadas pela diretoria geral e pela gerência de marketing da Sigma acerca dos resultados insatisfatórios alcançados, foram realizadas entrevistas diretas, pessoais e abertas com os integrantes da equipe de implementação. No momento da pesquisa, a equipe contava com 26 profissionais, dos quais 13 foram entrevistados. Em termos de senioridade profissional, no momento da investigação a equipe era composta por onze advogados seniores, seis plenos e oito juniores. Foram entrevistados oito seniores, três plenos e dois juniores. Os resultados estão detalhados no quadro 4.

**Quadro 4:** Resultados das entrevistas com integrantes da equipe de implementação

<b>Considerações</b>	<b>Nº pessoas</b>
Consideraram a periodicidade semanal inadequada e o tempo de duração excessivo (chegavam a durar meio período, às vezes um período inteiro no dia.	12
Consideraram as reuniões improdutivas por terem foco excessivo em controles em detrimento das atividades de discussão, troca de informações e orientações.	13
Abordaram a falta de incentivo financeiro e não financeiro	13
Relataram constrangimento quando tentam agendar visitas e o cliente expressa que não quer ser procurado, considerando-se injustiçados por serem penalizados por algo sobre o que não têm controle.	3
Concordaram que muitas pessoas na equipe precisam de treinamento e preparo.	13
Mencionaram que falta credibilidade no projeto e que as pessoas não se sentiam envolvidas e comprometidas	13
Se confessaram carentes de desenvolvimento nas competências de orientação para o mercado e para o cliente, mostrando-se dispostos a agir para desenvolvê-las	11
Sentem que o foco do seu trabalho (atividades legais) está sendo prejudicado pelo excesso de atividades paralelas.	13
Esperavam que a liderança atuasse junto com a equipe para prevenir e não para corrigir problemas	5
Acreditam que a gerência de marketing pode ter boas experiências mas não compartilha.	4
Mencionaram que os problemas, quando abordados, são apenas registrados pela liderança enquanto deveriam ser discutidos e orientados para soluções.	13
Declararam que falta abertura por parte da liderança em ouvir e analisar opiniões diferentes das suas e que as pessoas passaram a não dar mais idéias e sugestões e agem mecanicamente.	8
Classificaram o estilo da liderança do projeto controlador e burocrático.	13
Disseram que falta conhecimento do negócio por parte da liderança do projeto	8

## CONCLUSÕES

A partir da análise das informações coletadas, verifica-se que houve desconexão temporal entre as ações de marketing e as de recursos humanos. O levantamento de dados realizados para embasar a elaboração do sistema de gestão de pessoas trazia informações relevantes sobre a adequação ou a inadequação do perfil dos profissionais às atividades de orientação para o cliente e para o mercado definidas no programa. Porém, esses resultados foram apurados no final do mês de setembro de 2002, quando a equipe já estava atuando no COP (*customer orientation program*) havia cinco meses.

O estilo de liderança, como se pode observar pelo resultado das entrevistas com integrantes da equipe COP, teve um peso fundamental no resultado do programa, influenciando o comportamento da equipe. A resistência à liderança fica evidente nas respostas 9 a 14 do quadro 4. Conforme argumentam Hartline e Ferrel (1996) as funções tradicionais de gerenciamento devem se adequar ao contexto de serviços, as lideranças devem envolver os funcionários no planejamento e na organização das atividades de serviços. No caso em estudo, o programa foi simplesmente apresentado e as responsabilidades distribuídas



entre os profissionais, o que contribuiu para o não envolvimento e o não comprometimento das pessoas com o projeto.

A carência de conhecimentos em negócios de advocacia, comum quando o profissional é novo em uma empresa e a empresa é nova para ele, somou-se a sua experiência focada em marketing de produtos e não em serviços, pode ter gerado um sentimento de insegurança no líder do projeto. Esse sentimento que pode ter acentuado suas tendências controladoras e burocráticas, aumentando a resistência dos integrantes da equipe.

Os integrantes da equipe, por sua vez, se sentiam inseguros para atuar em atividades para as quais não se sentiam preparados, conforme evidencia a resposta 4 (quadro 4) em que 80% dos respondentes se declaram carentes de desenvolvimento. Os integrantes da pequena equipe liderada pelo sócio-fundador, antes da implementação do COP, faziam parte dos 20% que se sentiam à vontade com as novas atribuições. Enquanto não havia indicadores mensurando (primeiro ano do projeto) os resultados foram ínfimos. A partir do início da mensuração, o registro e divulgação dos indicadores evidenciaram ainda mais as deficiências da maioria dos profissionais. Ao serem expostas, as pessoas passaram a agir para produzir números. Começaram a fazer visitas e a emitir propostas em quantidade. Isso fica evidente ao se verificar que apenas 23% das propostas emitidas eram convertidas em vendas efetivas. Esses 23% significavam resultados gerados pelos 20% mais experientes.

De acordo com o modelo hierárquico de personalidades de Brown *et ali.* (2002) a insegurança, tanto da liderança por estar atuando em ambiente novo, quanto dos integrantes da equipe, por assumir responsabilidades para as quais não se sentiam preparados, geravam comportamentos de controle por parte da liderança e de resistência em um primeiro momento e passividade (item 12 do quadro 4) em um segundo momento, por parte da equipe.

A atitude dos membros da equipe passou de resistente para passiva e mecânica. Desestimulados e desmotivados, atuavam apenas para cumprir o mínimo necessário, o suficiente para sobreviver na empresa. Não houve alteração significativa na percepção do cliente em relação aos serviços e o impacto nos resultados confirmam a teoria da cadeia de lucros em serviços de Zeithaml e Bitner (2003) esquematizada na Figura 3. A influência do modelo de gestão no comportamento das pessoas, conforme argumenta Fischer (2002), fica evidente na sensação dos membros da equipe de que o esforço a ser empregado no engajamento ao projeto não é compensado por incentivos financeiros e não financeiros. Essa sensação contribui para que a equipe não se esforce para superar os problemas anteriormente expostos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) BENNIS, W. *On becoming a leader*. Addison Wesley Publishing Company, 1994.
- 2) BROWN, T. *et ali.* The Customer orientation of service workers: personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*. 39, p. 110-119. Feb. 2002.
- 3) CASADO, T. A Motivação e o Trabalho. In: FLEURY, M. T. (coord.) et al. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- 4) FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. (coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- 5) FRENCH; J.R.P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. *Studies in social power*. Ann Arbor, Mich: Institute for Social Research, 1959.

- 6) GAZETA Mercantil. *Análise Setorial de Fevereiro*, Volume I - Estrutura e Mercado, 2002.
- 7) HARTLINE, M.D.; FERREL, O. C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*. 60, p. 52-70. Oct. 1996.
- 8) HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; SCHLESINGER, L. A. *The Service Profit Chain*. New York: Free Press, 1997.
- 9) HESSLBEIN, F. *et ali. O líder do futuro*. Futura, 2001.
- 10) KOTTER, J.P. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 11) ORDEM dos Advogados do Brasil. Código de Ética. Versão 2003.
- 12) PRICE, L.L.; ARNOULD, E. J.; TIERNEY, P. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*. 59, p. 83-97. Apr. 1995.
- 13) ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. Prentice Hall, 2002.
- 14) SARVARY, M. Knowledge Management and Competition in the consulting Industry. *California Management Review*, 4(2), Winter, 1999.
- 15) ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- 16) ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, p. 33-46, 1985.
- 17) YIN, R.K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.